



**Elodie Vaugier**

**IAE de Bretagne Occidentale**

**- Mémoire Majeur -**

**Le mutualisme, une compétence stratégique : Le cas des banques  
coopératives en France**

**Année Universitaire 2008-2009**

**Master 2 Recherche Sciences de Gestion**

## **Remerciements**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont apporté leur concours dans les différentes étapes de la réalisation de ce mémoire, et particulièrement :

à Christian Cadiou qui m'a dirigé pendant ce travail et qui m'a encouragé à poursuivre mes efforts quand j'en avais besoin ;

à Yann Régnard, André Rousseau et Jérémie Morvan pour leurs conseils ;

à Claude Carboulec, président du conseil d'administration de la caisse locale de Bellevue, et Jean-Marc Lesven, directeur de l'agence de Bellevue, pour avoir accueilli mon projet avec enthousiasme et m'avoir permis de le mener à bien, me mettant en relation avec les administrateurs et sociétaires de la caisse et mettant à ma disposition la salle de réunion pour la réalisation des entretiens.

à toutes les personnes qui ont accepté de prendre le temps de me rencontrer en entretien ;

à mes proches et amis, pour leur soutien et leurs recommandations ;

à toutes les personnes qui m'ont soutenu, encouragé ou tout simplement écouté quand j'en avais besoin.

## Sommaire

<b>Remerciements .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Partie 1 – Le mutualisme vu sous l’angle de l’Approche Par les Ressources (APR) : explication des concepts, présentation du terrain et propositions .....</b>	<b>8</b>
1. Le mutualisme et les coopératives de crédit : explication des concepts.....	8
1.1. <i>Le mutualisme : un état d’esprit, des valeurs et des principes .....</i>	8
1.1.1. Le mutualisme : un concept en évolution.....	8
1.1.2. Les origines du mutualisme bancaire .....	12
1.1.3. Les valeurs du mutualisme bancaire.....	20
1.1.4. La RSE : un mutualisme appliqué à toutes les entreprises ? .....	27
1.2. <i>Les coopératives de crédit en France .....</i>	29
1.2.1. Coopérative, une structure juridique particulière .....	30
1.2.2. Etat des lieux des coopératives de crédit.....	33
1.3. <i>Conclusion .....</i>	42
2. L’approche par les ressources (APR) pour évaluer le caractère stratégique du mutualisme : mise en place de propositions.....	47
2.1. <i>Des ressources « stratégiques » ?.....</i>	48
2.1.1. Définition.....	48
2.1.2. L’évaluation des ressources et compétences .....	51
2.2. <i>Vers un avantage concurrentiel durable, source de rentes .....</i>	59
2.2.1. Avantage concurrentiel et avantage concurrentiel durable (ou soutenable).....	59
2.2.2. Les rentes.....	59
2.2.3. La performance.....	60
2.3. <i>Synthèse des propositions .....</i>	64
<b>Partie 2 – Le mutualisme, une compétence stratégique : test des propositions inspirées du modèle de Reynaud (2001) .....</b>	<b>66</b>
3. La méthodologie .....	66
3.1. <i>Le positionnement épistémologique retenu.....</i>	66
3.2. <i>Le déroulement de l’étude.....</i>	67
3.2.1. L’élaboration du guide d’entretien.....	67
3.2.2. Les conditions de réalisation des entretiens .....	68
3.2.3. L’analyse des données.....	69

4. Présentation des résultats .....	71
4.1. <i>Présentation de l'entreprise et des répondants</i> .....	71
4.1.1. Le Crédit Mutuel de Bretagne .....	71
4.1.2. Présentation des répondants .....	72
4.2. <i>Le mutualisme, un concept source d'un avantage concurrentiel certains qui gagne à être connu et reconnu</i> .....	76
4.2.1. Le mutualisme un concept complexe souvent simplifié.....	76
4.2.2. Le mutualisme, un avantage concurrentiel pour les banques coopératives .....	80
4.2.3. Le mutualisme, une compétence stratégique pour les banques coopératives .....	93
4.2.4. Conclusion.....	100
4.3. <i>Résultat de l'analyse avec Alceste</i> .....	101
4.3.1. D'une vision technique, très concrète, de la banque, à une vision sensitive des pratiques bancaires .....	101
4.3.2. 4 classes et 3 façons de percevoir les banques .....	104
4.3.3. Des oppositions quant à la manière d'appréhender la banque.....	104
4.3.4. Conclusion.....	106
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>107</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>110</b>
<b>Les références en ligne .....</b>	<b>114</b>
<b>Sigles et abréviations .....</b>	<b>115</b>
<b>Liste des figures .....</b>	<b>116</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>117</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>119</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>124</b>

❖ *L'Université n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans ce travail.*

## Introduction

« Les banques coopératives sont vouées à disparaître ». Une affirmation curieuse quand on connaît la place qu'occupent les banques coopératives françaises. Il s'agit pourtant d'un avis partagé par plusieurs auteurs, principalement anglo-saxons. En effet, les coopératives se constituent autour d'un intérêt commun, leurs membres doivent appartenir à une communauté bien identifiable et limitée. De fait, elles sont contraintes à conserver une taille réduite et à réaliser des opérations simples et standardisées (Jaeger, 2002). Or, l'heure étant à la globalisation financière, avec ses effets de taille et de concentration, l'incapacité des banques mutualistes à se développer semble peu propice à leur survie. Si cette thèse semble se confirmer dans les pays anglo-saxons<sup>1</sup>, il n'en va pas de même en France.

En effet, comme le souligne Jaeger et al. (2008), les banques coopératives françaises constituent un cas atypique, même en Europe. Leur structuration, tout comme leur importance, les rend concurrentielles avec les plus grandes banques SA. Ainsi, le nombre de groupes présents sur le territoire français et le nombre de parts de marché qu'ils assument constituent une particularité propre au marché bancaire français, une telle situation ne se retrouvant nulle part ailleurs. De plus, une étude longitudinale réalisée par Richez-Battesti et al (2005, p.41-43), sur une période allant de 1990 à 1999, tend à montrer la meilleure performance des banques coopératives sur les banques SA. Ainsi, la place importante qu'elles occupent dans le paysage bancaire français et mondial font d'elles des acteurs incontournables du secteur. A titre d'exemple, fin 2006, le Groupe Crédit Agricole figurait au 4<sup>ème</sup> rang mondial sur la base des fonds propres avec 84,9 milliards de dollars. Le groupe Crédit Mutuel, le groupe Caisses d'Epargne et le Groupe Banque Populaire, avec respectivement 29,8, 24,2 et 22,3 milliards de dollars de fonds propres, se situaient aux 25<sup>ème</sup>, 30<sup>ème</sup> et 31<sup>ème</sup> rangs mondiaux<sup>2</sup>.

A ces bonnes performances - issues de leur pratique du mutualisme ? - s'ajoute la prise de conscience des effets de la mondialisation par la société. Celle-ci a engendré une crise de

---

<sup>1</sup> Les Etats-Unis et l'Angleterre ont connu une vague importante de démutualisation vers la fin des années 1990 et le début des années 2000, notamment dans le secteur de l'assurance-vie.

<sup>2</sup> Ces chiffres sont tirés du rapport 2007 du conseil supérieur de la coopération.

légitimité de l'activité des entreprises, notamment multinationales, du fait d'un décrochage entre les attentes et valeurs de la société civile et celles véhiculées par les entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2005, p.7). En effet, la mondialisation est en partie responsable d'un affaiblissement des Etats, laissant de fait une place plus importante aux entreprises qui se retrouvent alors projetées sur le devant de la scène. Ces dernières voient ainsi leurs faits et gestes passés au crible par une société de plus en plus demandeuse de sens et d'éthique dans les affaires. Des mouvements sociaux et citoyens naissent alors pour faire pression sur les entreprises, afin de leur demander des comptes et exiger des changements de comportements selon une triple dimension : elles doivent montrer en quoi elles sont économiquement viables, socialement responsables et environnementalement saines.

De cette prise de conscience est né un courant, celui de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Ce courant, qui prend en compte les attentes d'autres parties prenantes que celles habituellement reconnues (salariés et actionnaires), peut se placer dans le cadre d'une « rationalité citoyenne », selon Cadiou et al (2008), dont l'objectif poursuivi n'est autre que l'obtention d'une légitimité morale des entreprises par la satisfaction des attentes de la société. Or, les entreprises mutualistes, qui forment avec les coopératives, les associations et les fondations l'Economie Sociale et Solidaire (ESS), doivent simultanément veiller à leur rentabilité afin d'assurer leur propre pérennité, tout en assumant leur vocation sociale et sociétale en référence à des valeurs d'entraides, de secours mutuel et de développement de l'individu, des valeurs également avancées par la thématique de la Responsabilité Sociétale des Entreprises<sup>3</sup>.

Ainsi, dans un tel contexte, les entreprises mutualistes et donc, les banques coopératives, semblent pouvoir tirer leur épingle du jeu, par rapport aux entreprises capitalistes, et donc aux banques SA, du fait des valeurs morales et humaines qu'elles portent, le mutualisme devenant alors un investissement stratégique. De plus, les résultats observés par Richez-Battesti et al (2005) nous poussent à nous interroger sur les raisons de ces performances, et notamment sur le rôle du mutualisme dans celles-ci. Aussi, la spécificité de ces organisations, qui réside à la

---

<sup>3</sup> L'expression de « Responsabilité Sociétale des Entreprises » est également utilisée à la place de celle généralement employée de « Responsabilité Sociale des Entreprises ». En effet, cette dernière correspond à la traduction directe de l'anglais « Corporate Social Responsibility » qui pourrait omettre le pilier environnemental. Ainsi, les deux expressions sont utilisées pour qualifier un seul et même concept, celui de la RSE.

fois dans un modèle de gouvernance particulier mais aussi dans les valeurs éthiques qu'elles portent, sont-ils « responsables » de ces performances ? Plus précisément, nous tenterons de savoir si le mutualisme constitue une compétence stratégique pour la firme, source d'un avantage concurrentiel, et donc génératrice de rente pour l'entreprise.

Nous nous appuyerons, pour cela, sur l'Approche Par les Ressources (APR) ou Ressource-Based View (RBV). Cette approche repose sur le principe d'hétérogénéité des entreprises et permet d'identifier les facteurs responsables de ces différences, à l'origine des écarts de performance (Maltèse, 2004). Nous nous inspirerons du modèle d'évaluation des ressources et compétences proposé par Reynaud (2001) de manière à mettre en évidence ou non le caractère stratégique de cette compétence. Nous nous situons dans un positivisme aménagé et notre raisonnement est déductif. Ainsi, nous partons de la théorie pour formuler des propositions, selon le modèle choisi, que nous testerons par la suite lors d'entretiens semi-directif. Ces entretiens, menés auprès de sociétaires et d'administrateur d'une caisse locale du Crédit Mutuel de Bretagne (CMB), nous permettront de valider ou non le rôle stratégique du mutualisme, mettant en lumière certains éléments susceptibles d'aider les banques coopératives dans leurs décisions.

Nous commencerons donc par définir les concepts et expliciter le terrain afin d'établir des propositions (partie 1), que nous testerons en vue de valider le caractère stratégique du mutualisme (partie 2).

## **Partie 1 – Le mutualisme vu sous l’angle de l’Approche Par les Ressources (APR) : explication des concepts, présentation du terrain et propositions**

### **1. Le mutualisme et les coopératives de crédit : explication des concepts**

#### **1.1. Le mutualisme : un état d’esprit, des valeurs et des principes**

##### **1.1.1. Le mutualisme : un concept en évolution**

Bien que le mutualisme intéresse, on ne trouve pour le moment aucune définition stricte de ce concept dans la littérature (Rousseau, 2005). En effet, il existe bien, en France, une définition juridique des mutuelles (loi de 1985, ordonnance avril 2001), cependant, « *la notion d’entreprise mutualiste ne peut se réduire à cet unique statut juridique* ». Effectivement, « *les banques dites « mutuelles » ou « mutualistes » ont en réalité le statut juridique de coopérative* » Régnard et Gouil (2005, p.92). De fait, retenir une telle définition reviendrait à exclure le secteur bancaire de l’univers mutualiste et modifierait ainsi le sens (l’essence) même du mutualisme. Cette définition n’est, de fait, pas acceptable car trop étroite. Pastré et Jeffers (2007, p.107) s’interrogent, quant à eux, sur les spécificités du mutualisme, renforçant ainsi le sentiment d’un concept en évolution. Ce dernier ne constituant pas un ensemble homogène, ils se demandent si les atouts et les handicaps des mutuelles (d’assurances) sont les mêmes que ceux des coopératives (bancaires), allant jusqu’à mettre en doute l’existence d’un modèle mutualiste.

A la vue de ces éléments, il nous paraît difficile de proposer une définition et nous n’avons, d’ailleurs, pas la prétention de définir un tel concept. Cependant, nous nous proposons d’essayer d’en dessiner les contours afin de le rendre plus intelligible.

##### **1.1.1.1. *Un concept proche de la symbiose***

Le mutualisme, du latin « mutuus » qui signifie réciprocité, est un terme utilisé aussi bien en biologie qu’en économie. Cependant, comme nous l’avons expliqué précédemment, il n’existe actuellement aucune définition stricte de ce dernier en économie. Pour cela, Régnard et Gouil (2005) utilisent la définition scientifique de « symbiose » afin de définir le sens du



mutualisme, la symbiose étant une forme extrême du mutualisme car obligatoire : l'association mutuelle des (deux) espèces entre-elles est alors nécessaire à leur survie. Ainsi, ils proposent deux définitions de la symbiose tirées du dictionnaire de la cité des sciences :

- « *La symbiose est une association durable et réciproquement profitable entre des organismes vivants* ».
- « *La symbiose est une association durable entre des être vivants et dont chacun tire bénéfice. Ils s'aident mutuellement à se nourrir, se protéger ou se reproduire... La notion de symbiose peut être étendue aux relations de l'homme avec des eco-systèmes et des machines qu'il a créées* ».

Les notions de solidarité et de réciprocité avec le terme « d'entraide mutuelle », ainsi que de durabilité au sein même d'une relation entre plusieurs individus ressortent clairement de ces deux définitions.

#### **1.1.1.2. Un concept issu de la crise**

Le terme de « mutualisme », n'étant pas clairement défini, est régulièrement associé à la coopération, notamment au sujet des banques mutualistes, renforçant ainsi la confusion. En effet, au sein de la littérature, les termes « mutualiste » ou « mutuelle » sont utilisés de manière récurrente pour qualifier les banques coopératives. Une question nous vient alors à l'esprit : ces banques, sont-elles des coopératives ou des mutuelles ? La réponse est « les deux ! ».

Il s'agit en effet d'entreprises mutualistes ayant adopté le statut juridique de coopérative nécessaire à leur fonctionnement. Comme l'expliquent Richez-Battesti et al (2005, p.2), « *les banques dites coopératives, mutuelles ou mutualistes ont en fait toutes le statut juridique de coopératives ; en droit français, une mutuelle est une forme juridique sans capital social, ce qui est considéré en France comme incompatible avec l'activité d'établissement de crédit* ». Les banques dites « de l'Economie Sociale et Solidaire » (ESS) appartiennent donc aussi bien au secteur de la coopération qu'à celui du mutualisme. La frontière entre ces deux concepts semble alors bien mince. Ainsi, il est fréquent de rencontrer dans la littérature actuelle les termes de « statut mutualiste » et « statut coopératif » utilisés l'un pour l'autre, alors que le

statut juridique de banque mutualiste n'existe plus<sup>4</sup>. De même, on parle facilement de « valeurs coopératives » et de « valeurs mutualistes », sans réelle distinction. Dans ce cas, comment distinguer ces deux concepts ?

Bien que se ressemblant sur de nombreux points (elles partagent notamment les mêmes notions de communauté de personnes, de solidarité, de but non lucratif et de démocratie), les entreprises mutualistes et les coopératives diffèrent dans leur finalité. En effet, pour Michel Dreyfus (2005, p.13), « *les mutualistes interviennent aux moments de difficultés, voire de crise – maladie, vieillesse, décès – alors que les coopérateurs répondent surtout aux situations normales de la vie quotidienne* ». Or, comme nous le verrons par la suite, le mutualisme bancaire trouve ses origines en Allemagne, en réponse aux crises économiques et aux pratiques usuraires alors appliquées, dans le but de permettre à chacun (artisans, commerçants, agriculteurs...) d'accéder au crédit à des taux raisonnables et ainsi, de mettre fin à leur endettement excessif.

### **1.1.1.3. Un concept propre aux secteurs de la santé, de l'assurance et de la banque**

Dans un article récent, Malherbe (2008) définit clairement les entreprises mutualistes comme appartenant, pour une grande part, aux secteurs d'activité de la santé, de l'assurance et de la banque, contrairement aux coopératives qui couvrent tous les secteurs d'activités<sup>5</sup>. En effet, « *le poids économique et social des mutuelles s'avère significatif dans nombre de secteurs d'activité tertiaires comme l'assurance et la prévoyance, les activités bancaires ou les systèmes de santé et d'action sociale* ».

On trouve ainsi les mutuelles de santé (aussi appelées « mutuelles 45 ») qui sont régies par le code de la mutualité et ont donc le statut juridique de mutuelle. Elles représentent 60% du marché des assurances complémentaires santé et comptent 38 millions de sociétaires<sup>6</sup>. Elles se

---

<sup>4</sup> Se référer à la définition des banques mutualistes donnée dans le hors série pratique sur l'économie sociale du mensuel Alternatives Economiques.

<sup>5</sup> Rapport du Groupement National de la Coopération (GNC), 2007, p.13.

<sup>6</sup> Ces chiffres sont issus du site du FNMF [www.mutualite.fr](http://www.mutualite.fr) dernière visite le 01/03/2009.

regroupent au niveau national<sup>7</sup> au sein de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) dont le rôle est de représenter la mutualité française auprès des pouvoirs publics.

On trouve également les mutuelles d'assurance (aussi appelées « mutuelles 38 ») qui sont régies, quant à elles, par le Code des Assurances, mais bénéficient cependant du statut juridique de mutuelle, tout comme les mutuelles de santé. Les mutuelles d'assurance dites « sans intermédiaire », c'est-à-dire les entreprises qui ont recours à du personnel salarié plutôt qu'à des commerciaux pour vendre leurs produits, sont regroupées au niveau national au sein du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance (GEMA). Ce dernier compte actuellement parmi ses adhérents 34 sociétés « non-vie » et 8 sociétés « vie », certaines d'ampleur nationale et grand public, d'autres à caractère catégoriel ou régional. Fin 2007, les membres du GEMA affichent un sociétariat de 21,8 millions de personnes, dont 18,7 millions de sociétaires enregistrés aux titres de l'assurance automobile et de la multirisque habitation<sup>8</sup>.

Enfin, les banques mutualistes, qui bénéficient du statut juridique de coopérative, dépendent de la loi de 1947<sup>9</sup> portant statut de la coopération, mais sont également régies par le code monétaire et financier, et notamment par la loi bancaire de 1984, comme n'importe quelle autre banque. Ce dernier définit les « banques coopératives et mutualistes » comme des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Ces opérations de banque comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement. Avec cinq grands réseaux nationaux regroupés au sein de trois groupes coopératifs<sup>10</sup>, les banques mutualistes, avec plus de 210 000 guichets, comptaient en 2005 17 millions de sociétaires et 60 millions de clients, drainant ainsi plus de 60 % des dépôts bancaires et finançant plus de 40 % de l'activité de crédit (Richez-Battesti et al, 2005).

---

<sup>7</sup> La FNMF fédère actuellement un réseau d'environ 2000 mutuelles de santé.

<sup>8</sup> Ces chiffres sont issus du site du GEMA [www.gema.fr](http://www.gema.fr) et ont été révisés au 31/12/2007, dernière visite le 01/03/2009.

<sup>9</sup> Cette loi sert de cadre législatif de référence à l'ensemble des coopératives : elle définit leurs règles générales de fonctionnement et d'administration par rapport aux autres formes d'entreprises.

<sup>10</sup> Le réseau du Crédit Coopératif fait parti depuis 2003 du groupe coopératif des Banques Populaires, et depuis le 31 juillet 2009, les groupes banques Populaires et Caisses d'Epargnes ont fusionné, tout en conservant les deux réseaux bancaires, donnant naissance à un nouveau groupe coopératif : le groupe BPCE.

#### **1.1.1.4. Un mode de gouvernance original**

Dans les entreprises mutualistes, tout comme dans les coopératives, les associations et les fondations, autrement dit, les entreprises formant « l'Economie Sociale et Solidaire » (ESS), le principe démocratique de gouvernance « 1 homme, 1 voix » est respecté. Ainsi, contrairement aux entreprises du secteur privé, dans lesquelles le pouvoir est proportionnel à la part de capital détenue (1 action, 1 voix), le pouvoir dans les entreprises dites de « l'Economie Sociale et Solidaire » est exercé démocratiquement. Une telle dispersion du pouvoir de décision oblige donc à dégager des consensus par le débat et la discussion où l'intérêt collectif doit en principe primer. De fait, dans le cas des banques coopératives, le capital est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires, qui ont alors un caractère ubiquiste étant également clients de la banque. Ainsi, les capitaux propres de la banque sont, en parti, apportés par les sociétaires, le reste correspondant aux réserves non partageables.

De plus, la forme organisationnelle particulière des entreprises mutualistes, à savoir une forme de type pyramide inversée, entraîne la décentralisation du réseau, multipliant de fait les lieux de pouvoir. Ainsi, le pouvoir s'exerce aussi bien au niveau du territoire qu'au niveau de la fédération. En effet, les administrateurs sont élus, lors des assemblées générales, par les sociétaires des caisses locales. Puis des représentants fédéraux sont nommés parmi ces administrateurs, élus par « la base », qui exerceront leur pouvoir en définissant les grandes orientations du projet stratégiques (Cadiou et al, 2006b, p.7).

#### **1.1.2. Les origines du mutualisme bancaire**

Le mutualisme est né dans la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle, d'un courant de pensée selon lequel l'homme avait pour obligation de participer au progrès pour pouvoir prétendre en partager les fruits. Dans le domaine du crédit, les premières coopératives de crédit sont apparues pour faciliter la modernisation des exploitations agricoles ou artisanales notamment, en facilitant l'accès au crédit à un « juste prix ». En effet, à cette époque, le système bancaire ne se préoccupe que de la haute finance (financement de l'Etat ou des grands travaux...),

délaissant les paysans, ouvriers ou artisans, dont les besoins en crédit sont alors assurés par les usuriers<sup>11</sup>.

Or, Proudhon (1809-1865) « *cherche avec le mutualisme une voie médiane entre le capitalisme et le socialisme* » (Vallat, 1999, p.244). Il crée alors en 1849 la « banque du peuple » : une banque d'échange reposant sur le crédit mutuel et gratuit et la suppression du numéraire. Constituée d'un capital initial de cinq millions de francs et sans but lucratif, cette banque cherche à organiser le crédit mutuel et l'échange réciproque des produits entre les producteurs. Ni prêt de capitaux, ni paiement d'intérêt<sup>12</sup>, seuls circulent des bons d'échange garantis par les produits déposés. Ainsi, chaque adhérent, personne physique ou association, obtient une créance dont la valeur équivaut au produit de son travail et s'engage à accepter des bons en paiement de sa marchandise.

Malgré une forte affluence<sup>13</sup>, l'activité n'est pas suffisante pour assurer le fonctionnement de l'établissement<sup>14</sup>. Par conséquent, l'aventure est de courte durée, la banque étant liquidée quelques semaines plus tard, avant même la première opération de crédit effectuée.

De fait, il devient nécessaire de se tourner vers les exemples d'outre-Rhin pour combattre l'usure<sup>15</sup> en France. En effet, c'est en Allemagne que les 2 grands modèles de crédit mutuel sont mis au point, sous la houlette de Raiffeisen et Schulze-Delitzsch. Issus de milieux sociaux différents, Raiffeisen vient d'une famille de petits exploitants agricoles de Rhénanie alors que Schulze est issue de la bourgeoisie locale, le public visé n'est pas le même. Les caisses de Crédit Mutuel de Raiffeisen sont donc au monde rural ce que les Banques Populaires de Schulze sont à la ville.

---

<sup>11</sup> « Les Banques coopératives » vues par Alain Strullu dans Le glossaire de l'Economie Sociale sur [www.economie-sociale.coop](http://www.economie-sociale.coop), dernière visite le 02/02/09.

<sup>12</sup> Albert (1997) précise qu'il s'agit là d'un projet « *complètement utopique puisque le crédit devait être gratuit.* », p.11. En réalité, un taux d'intérêt de 2% est annoncé initialement, un taux que Proudhon prévoit de réduire par la suite jusqu'à la gratuité (Gueslin, 2002, p22).

<sup>13</sup> « *Six semaines après, ils sont 20 000 (adhérents) dont des correspondants à Lyon, Marseille et Lille.* » (Vallat, 1999, p.245)

<sup>14</sup> « *Les statuts prévoient que la banque ne fonctionnera effectivement que lorsque 50 000 francs seront versés.* » (Gueslin, 2002, p.22)

<sup>15</sup> Le terme usure est employé pour qualifier les emprunts ayant des taux d'intérêt excessifs.

### **1.1.2.1. La référence allemande**

Ainsi, en 1850, Franz Hermann Schulze (1808-1883)<sup>16</sup>, dit Schulze-Delitzsch, du nom de sa ville natale en Prusse, juriste et député du Centre gauche au Parlement Prussien, crée la première coopérative d'escompte pour les artisans, en réponse aux crises économiques qui touchent les petits producteurs, comme celle de 1847. Il prône donc un système d'entraide et de responsabilité individuelle, permettant à ses membres de contracter des emprunts à court terme<sup>17</sup>, sur la base de l'épargne collectée auprès de l'ensemble des sociétaires. Rapidement, le succès se fait sentir, lançant ainsi le mouvement des Banques Populaires coopératives.

Quatre ans plus tard, soit en 1854, Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888)<sup>18</sup>, maire d'une ville de la Hesse en Allemagne, crée les caisses villageoises de Crédit Mutuel et agricole. Contrairement aux Banques Populaires créées par Schulze, les caisses de Crédit Mutuel sont ouvertes à tous. De plus, de tendance libérale, Schulze rémunère les administrateurs des Banques Populaires et intéresse aux plus-values ses sociétaires. L'organisation Raiffeisen, empreinte de morale chrétienne, considère, pour sa part, que l'activité économique doit reposer sur des impératifs éthiques. Ces deux modèles reposent donc sur des principes différents :

---

<sup>16</sup> « Hermann Schulze-Delitzsch », dans Le glossaire de l'économie sociale sur [www.economie-sociale.coop](http://www.economie-sociale.coop) et « Schulze-Delitzsch, Hermann » Alternatives Economiques (2006). Voir aussi Albert (1997), Moulévrier (2002) et Vallat (1999).

<sup>17</sup> « *Les comptoirs marquent les débuts du crédit populaire en accordant des prêts personnels aux sociétaires de trois mois renouvelables.* » (Gueslin, 2002, 23)

<sup>18</sup> « Raiffeisen, Frédéric-Guillaume », dans Le glossaire de l'économie sociale sur [www.economie-sociale.coop](http://www.economie-sociale.coop) et « Raiffeisen, Friedrich Wilhelm » Alternatives Economiques (2006). Voir aussi Albert (1997), Moulévrier (2002) et Vallat (1999).

Tableau 1 : Principes de fonctionnement des modèles Allemand

<b>Modèle Schulze-Delitzsch</b>	<b>Modèle Raiffeisen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Large territoire d’opération</li> <li>- Responsabilité solidaire des dettes par le groupe</li> <li>- Refus de l’assistanat<sup>19</sup></li> <li>- Auto-responsabilité</li> <li>- Rémunération du capital investi</li> <li>- Rémunération des administrateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Circonscription restreinte</li> <li>- Responsabilité solidaire illimitée des sociétaires</li> <li>- Constitution d'un fonds de réserve inaliénable</li> <li>- Pas de distribution de dividendes</li> <li>- Prêts accordés aux seuls sociétaires</li> <li>- Bénévolat des administrateurs</li> </ul>

Bien qu’elles diffèrent sur certains points, ces banques fonctionnent de la même manière quant à la collecte nécessaire aux prêts. En effet, elles collectent les fonds disponibles de leurs sociétaires de manière à accorder des prêts personnels, sous couvert d’une caution, à leurs adhérents ayant des projets d’investissement mais ne disposant pas de ressources suffisantes pour les mener à bien. En cas de non-remboursement, la perte est alors subie par l’ensemble des sociétaires. De fait, plus il y a de sociétaires, moins la perte est importante et plus le risque est faible, toute chose égale par ailleurs. Le système fonctionne ainsi en circuit fermé jusqu’à ce qu’il devienne nécessaire de le mutualiser au sein d’un réseau régional, puis national pour lui donner plus d’ampleur (Collette et Pigé, 2008, p13).

C’est ainsi qu’en 1864, Schulze regroupe les Banques Populaires au sein d’une fédération et crée, l’année suivante, une Caisse Centrale qui est une caisse de second degré permettant de répartir de manière égalitaire certaines charges<sup>20</sup> entre les différentes caisses locales. Raiffeisen, quant à lui, procède de manière inverse, en créant en 1869 une Caisse Centrale, avant de mettre en place une fédération en 1877.

---

<sup>19</sup> Ce qui implique aucune intervention extérieure, ni même provenant de l’Etat.

<sup>20</sup> C’est ce que l’on appelle la péréquation entre caisses locales d’une même fédération.

### **1.1.2.2. Le développement français**

Ces deux grands modèles mutualistes vont donc influencer profondément les courants de pensées dans les autres pays. De cette manière, on retrouve le caractère confessionnel et agricole de l'un et le caractère plus « capitaliste » et urbain de l'autre, aussi bien en Italie qu'en France (Albert, 1997, p.16). L'absence de capital, la faible rémunération des parts sociales et la pratique de taux de crédit faibles sont à l'origine de différents courants en France (Crédit Mutuel, Crédit Agricole et Crédit Coopératif) (Collette et Pigé, 2008, p13). Inversement, la rémunération des administrateurs et la constitution d'un capital de départ avec une rémunération à taux fixe deviennent les principes de base des promoteurs des Banques Populaires en France.

La première Banque Populaire est donc créée en 1878 à Angers, sur la base du modèle de Schulze. Instituée par le père Ludovic de Besse (1831-1910)<sup>21</sup>, elle est destinée principalement aux artisans et aux commerçants. En 1882, il réitère l'expérience en créant le Crédit Mutuel et Populaire, auquel se rattacheront par la suite quatorze Banques Populaires<sup>22</sup>.

Catholique et libéral, il s'inspire à la fois du modèle de Schulze-Delitzsch pour sa vision urbaine, mais également du modèle de Raiffeisen pour son caractère confessionnel qui facilite l'acceptation des engagements réciproques et constitue une garantie morale (Albert, 1997). Tout au long des années 1880 apparaissent ainsi d'autres Banques Populaires en France, mais il faut attendre la création du Centre Fédératif du Crédit Populaire, suite à un premier congrès réunissant les fondateurs des Banques Populaires en 1889 à Marseille, pour qu'un début de coordination entre les différentes Banques Populaires soit possible (Gueslin, 2002, p30).

Concernant les premières caisses de Crédit Mutuel, on les doit à Louis Durand (1859-1916)<sup>23</sup>. Alors avocat à Lyon, il est chargé d'étudier, en 1890, le projet de loi proposé par le ministre de l'agriculture de la 3e République, à savoir Jules Méline, concernant le Crédit Agricole et visant à lutter contre les milieux conservateurs (Moulévrier, 2002, p.36). Il est donc amené à s'intéresser au modèle de Raiffeisen. Convaincu de la seule légitimité des valeurs portées par

---

<sup>21</sup> Albert (1997), Moulévrier (2002) et Vallat (1999).

<sup>22</sup> « Histoire du groupe » sur [www.banquepopulaire.fr](http://www.banquepopulaire.fr), dernière visite le 14/01/09

<sup>23</sup> Albert (1997), Moulévrier (2002) et Vallat (1999).



le mouvement Raiffeisen, il se désolidarise alors des autres projets et crée en 1893 « L'Union des Caisses Rurales et Ouvrières Françaises à responsabilité illimitée » (UCROF), le futur Crédit Mutuel. Petit à petit les caisses rurales sont créées un peu partout en France, mais ce n'est que beaucoup plus tard, en 1958, que son existence est consacrée par l'ordonnance du 16 octobre 1958, offrant un statut légal à ses caisses locales.

Toujours en 1893 est créée la Banque Coopérative des Associations Ouvrières de Production, qui deviendra par la suite le Crédit Coopératif. Il s'agit alors d'une initiative prise pas des coopérateurs, en vue d'accéder au crédit. C'est pour l'heure la première banque mutualiste à s'adresser à une clientèle composée exclusivement de personnes morales (coopératives, associations...). Ainsi, sur les cinq<sup>24</sup> réseaux bancaires coopératifs actuels en France, seul le Crédit Coopératif est une coopérative de personnes morales, les autres étant des coopératives de personnes physiques. La Caisse Centrale de Crédit Coopératif a été créée, quant à elle, par le décret-loi du 17 juin 1938 pour soutenir et encourager le développement des coopératives ouvrières de production et des coopératives de consommation. Dès 1939, un nouveau décret vient étendre sa compétence aux coopératives artisanales<sup>25</sup>.

En 1894, les caisses de Crédit Agricole voient leur statut réglementé, sous le bénéfice de la loi Méline sur laquelle Louis Durand a travaillé. Cette loi intervient dix ans après la création de la première caisse locale de Crédit Agricole, le 23 février 1885, à Salins dans le Jura. En 1899, une seconde loi fondatrice, la loi Viger, permet de créer les caisses régionales de Crédit Agricole dont le rôle est de regrouper les quelques caisses locales existantes<sup>26</sup>.

Ainsi, tous ces mouvements vont se développer sur l'ensemble de la France et même de l'Europe. Ils vont se structurer, les banques locales se regroupant autour des caisses régionales, qui elles mêmes vont s'agréger autour d'une instance nationale. Cette forme

---

<sup>24</sup> Pour rappel, les cinq réseaux bancaires coopératifs français sont : le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole, les Banques Populaires, les Caisses d'Epargnes et le Crédit Coopératif, dans une moindre mesure, ce dernier étant bien plus petit que les autres.

<sup>25</sup> « Histoire du Crédit Coopératif » sur [www.credit-cooperatif.coop](http://www.credit-cooperatif.coop), dernière visite le 16/01/2009

<sup>26</sup> « L'histoire du Crédit Agricole » sur [www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com), dernière visite le 13/01/2009

d'organisation en pyramide inversée leur confère alors la force et la stabilité<sup>27</sup> qu'on leur connaît aujourd'hui, leur permettant d'être compétitives face au banque SA<sup>28</sup>, contrairement aux banques mutualistes anglo-saxonnes, tout en conservant leur ancrage régional et local, affirmant ainsi leur force mutualiste. De plus, l'intervention de ces banques dans le domaine des prêts, limitée le plus souvent à un univers professionnel particulier (le monde agricole pour le Crédit Agricole, les artisans et petits industriels pour les Banques Populaires...), s'élargit progressivement, leur permettant d'acquérir, suite à la loi n°84-46 du 24 janvier 1984<sup>29</sup> du code monétaire et financier, le statut de banque universelle qu'on leur connaît aujourd'hui (Gueslin, 2002, p.37-38). Complété par la loi de 1996, ce décloisonnement vient stimuler la concurrence entre les intermédiaires financiers.

Néanmoins, il ne faut pas oublier l'importance de l'Etat français dans leur développement. En effet, les Banques Populaires et les caisses de Crédit Agricole ne connaissent de réel essor qu'une fois ce dernier impliqué dans leur développement (Vallat, 1999, p.251). Sans une telle implication de celui-ci, il est difficile d'imaginer la place qu'occuperaient aujourd'hui ces deux institutions dans le paysage bancaire français.

En effet, l'Etat s'est vu obligé d'apporter des ressources au Crédit Agricole, en 1897, afin de faciliter son démarrage. Ainsi, la Banque de France lui a accordé une dotation de 40 millions de francs or à laquelle s'est ajoutée une redevance annuelle au moins égale à 2 millions (Vallat, 1999, p.250). Quant aux Banques Populaires, l'Etat les a employées en tant que relais des prêts aux artisans et commerçants, leur conférant alors un rôle social, lors de la reconstruction de la France après la première guerre mondiale, en 1919, soit deux ans après la loi de 1917 leur permettant de se structurer et donc d'harmoniser leurs intérêts. Cette intervention s'inscrit dans une politique de protection du petit patronat (Albert, 1997, p.3).

---

<sup>27</sup> Une étude du Fonds Monétaire International (FMI) de 2007 met en avant la haute stabilité des banques coopératives par rapport aux banques SA.

<sup>28</sup> « Dans leur ensemble, ces banques à statut coopératif ont été capables de soutenir la concurrence avec les banques SA, faisant preuve d'efficacité en matière de gouvernement d'entreprise, de performance organisationnelle et commerciale, et sachant tirer parti des avantages comparatifs qui étaient les leurs dans la banque de proximité. » Jaeger et al (2006, p32)

<sup>29</sup> Ce nouveau statut leur permet alors de recevoir des dépôts de toute personne physique ou morale et d'admettre des tiers non sociétaires à bénéficier de leurs concours ou de leurs services dans les conditions fixées par leurs statuts.

Elodie Vaugier – Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France–

C'est ainsi qu'en 1921 est créée la Caisse Centrale des Banques Populaires, suivi en 1929 de la création de la Chambre Syndicale du groupe qui a pour mission le contrôle, la coordination, l'animation collective et la représentation du groupe.

Dans un même temps, en 1920, l'Office nationale<sup>30</sup> du Crédit Agricole est créé sous l'égide de Louis Tardy. Il s'agit alors d'un établissement public dont le but est de garantir la péréquation entre les caisses régionales. Celui-ci devient en 1926, dans une démarche de mutualisation, la Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA), mais ce n'est qu'en 1988 que les caisses régionales rachètent la caisse nationale, entraînant la désétatisation et la mutualisation de l'ensemble du groupe : « *de modèle hybride, le Crédit Agricole devient entièrement mutualiste* » (Gueslin, 2002, p.39).

L'évolution n'est pourtant pas terminée. En effet, la CNCA se transforme en Crédit Agricole SA en novembre 2001 et entre ainsi en bourse, adoptant de nouveau une forme hybride. Le groupe Crédit Agricole justifie ce choix stratégique en jouant la carte du développement, notamment en lui donnant accès à de nouveaux moyens de financement pour ses acquisitions et autres opérations de croissance externe. Ainsi, 70% des actions de Crédit Agricole SA reviennent aux caisses régionales, 10% sont destinées aux salariés du groupe, et enfin le grand public pourra monter dans le capital du groupe à hauteur de 20%<sup>31</sup>. Un tel partage du capital permet au groupe de bénéficier des avantages du système financier capitaliste, tout en conservant son avantage mutualiste de non-opéabilité.

Enfin, les Caisses d'Epargnes créées en 1818 et consacrées en 1835 comme établissements privés d'utilité publique, obtiennent le statut de banques coopératives et mutualistes par la loi du 17 juin 1999. Est alors créée une Caisse Nationale des Caisses d'Epargne ainsi qu'une fédération, à l'image du Crédit Agricole (Gueslin, 2002, p.40-41).

---

<sup>30</sup> Créé par la loi-cadre du 5 août 1920, l'office, de statut public, semble alors « *un moyen d'intervention de l'Etat sans générer un étatisme trop fort* » Gueslin (2002, p.31). Le législateur entreprend ainsi de lui substituer le statut mutualiste une fois que l'agriculture française n'aura plus besoin des avances à taux réduit de l'Etat.

<sup>31</sup> Se référer au communiqué de presse du 13 novembre 2001, intitulé « Introduction en bourse de Crédit Agricole SA », disponible sur [www.credit-agricole-sa.fr](http://www.credit-agricole-sa.fr)

### **1.1.3. Les valeurs du mutualisme bancaire**

Les valeurs portées par les entreprises mutualistes sont de l'ordre de la morale ou de l'éthique. Elles sont représentatives des actions entreprises par ces institutions et nous permettent de comprendre plus facilement le sens de ces initiatives, celles-ci étant regroupées autour d'un ou plusieurs mots comme « responsabilité », « solidarité », etc, ces mots constituant les « valeurs » de l'entreprise. Ainsi, proche des valeurs qui animent l'ESS, le mutualisme est constitué d'un système de valeurs constant dans le temps, mais dont la signification et l'importance de chaque valeur diffèrent en fonction du contexte politique, social et économique. Nous nous proposons, dans un premier temps, de répertorier les valeurs portées par le courant mutualiste, avant de présenter leur sens dans une seconde partie.

#### **1.1.3.1. Un système de valeur constant**

Malherbe (2008, p.156) considère les valeurs de solidarité, de démocratie, de liberté et de responsabilité comme les quatre « valeurs fondamentales et originelles du mouvement mutualiste ». Du côté des institutions représentant les entreprises mutualistes, telles la FNMF<sup>32</sup> (Fédération Nationale de la Mutualité Française) et le GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance), elles considèrent les valeurs de démocratie, de liberté, d'égalité, de non-lucrativité, de responsabilité et de solidarité comme les valeurs constitutives du mutualisme. Cependant, dans un article portant sur la place des valeurs mutualistes au sein des banques coopératives, Lamarque et Alburaki (2007, p.505) observent quelques différences, les valeurs de solidarité, de responsabilité et de proximité étant mises en avant par les coopératives de crédit. Ainsi, si l'on reprend le tableau de synthèse des principes fondateurs de Raiffeisen et Schulze-Delitzsch, on retrouve facilement les valeurs de responsabilité et de solidarité, présentes aussi bien chez Raiffeisen que chez Schulze, mais également celles de liberté, de non-lucrativité, de proximité et de démocratie, ces institutions suivant l'une et l'autre le principe démocratique « un homme, une voix ».

---

<sup>32</sup> Cette dernière a lancé fin 2008 une campagne de communication sur les valeurs mutualistes, reconnaissant les valeurs de solidarité, de non-lucrativité, d'égalité et de responsabilité. Document téléchargeable à l'adresse suivante :[http://www.mutualite.fr/actualites/toutes\\_les\\_infos/nos\\_articles/connaissez\\_vous\\_vraiment\\_les\\_valeurs\\_de\\_votre\\_mutuelle](http://www.mutualite.fr/actualites/toutes_les_infos/nos_articles/connaissez_vous_vraiment_les_valeurs_de_votre_mutuelle)

Tableau 2 : Synthèse des valeurs revendiquées en fonction des principes fondateurs

Modèle Schulze-Delitzsch	Modèle Raiffeisen
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Liberté</b> : Refus de l’assistanat<sup>33</sup></li> <li>- <b>Responsabilité</b> : Auto-responsabilité, Responsabilité solidaire des dettes par le groupe</li> <li>- <b>Solidarité</b> : Responsabilité solidaire des dettes par le groupe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Solidarité</b> : Responsabilité solidaire illimitée des sociétaires, Bénévolat des administrateurs</li> <li>- <b>Responsabilité</b> : Responsabilité solidaire illimitée des sociétaires</li> <li>- <b>Proximité</b> : Circonscription restreinte</li> <li>- <b>Non-lucrativité</b> : Constitution d’un fonds de réserve inaliénable, Pas de distribution de dividendes</li> </ul>

Ainsi, même si les banques mutualistes portent les mêmes valeurs 150 ans après, ces valeurs n’ont pas forcément la même signification, ni la même importance aujourd’hui qu’au début. En effet, le mutualisme, et donc les valeurs qui le caractérisent, s’adapte au contexte, évoluant en fonction des changements politiques, sociaux et économiques. Il est intéressant de faire le lien entre les valeurs mutualistes et celles revendiquées par les coopératives et les entreprises de l’ESS. En effet, on retrouve des valeurs communes à ces organisations comme la solidarité, la démocratie, la non-lucrativité et la responsabilité. Ainsi, de nos jours, les valeurs de responsabilité et de solidarité sont largement mises en avant par les entreprises mutualistes, suivies de près des valeurs de démocratie et de proximité, les valeurs de non-lucrativité, de liberté et d’indépendance étant, quant à elles, moins revendiquées.

### 1.1.3.2. Des significations qui évoluent

Comme nous venons de le dire, les valeurs de responsabilité, de solidarité, de démocratie et de proximité n’ont jamais été aussi importantes qu’aujourd’hui. En effet, depuis la prise de conscience par la société des effets de la mondialisation, les faits et gestes des entreprises sont aujourd’hui passés au crible, ces dernières devant afficher un comportement responsable et appliquer une certaine éthique dans les affaires. Les entreprises, devant répondre de leurs actes auprès de la société, communiquent désormais sur un certain nombre de valeurs dont la

---

<sup>33</sup> Ce qui implique aucune intervention extérieure, ni même provenant de l’Etat.

responsabilité et la solidarité. Les valeurs portées par le mutualisme ne sont que le reflet des actions réalisées par l'entreprise.

### **La responsabilité**

Lamarque et Aburaki (2007, p.505) considèrent la « responsabilité » comme la valeur la plus importante du mutualisme aujourd'hui. En effet, comme nous l'avons déjà expliqué, les entreprises doivent aujourd'hui plus qu'avant rendre des comptes à la société quant à leurs conduites dans les affaires. Le sens donné au terme de responsabilité n'a pas toujours été le même, évoluant, passant d'une responsabilité face à un acte, induisant l'idée de réparation si l'acte est dommageable, à une responsabilité face aux exigences de sécurité, conduisant à la mise en œuvre du principe de précaution (Ewald, 1997). Ainsi, être responsable aujourd'hui, signifie réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi-même et pour les autres. Lamarque et Aburaki (2007) constatent deux niveaux de responsabilité : une responsabilité individuelle et une responsabilité collective, « *le niveau individuel se combinant avec la pratique de la responsabilité collective dans l'environnement local et professionnel* » (Lamarque et Aburaki, 2007, p.505). La responsabilité peut donc se décliner au travers de plusieurs acteurs de ces institutions, à savoir : les élus, les salariés et les structures elles-mêmes.

Ainsi, les administrateurs, élus par les sociétaires lors des assemblées générales, sont responsables des décisions qu'ils prennent et de leurs conséquences dans le cadre d'un double contrat. Tout d'abord, un contrat démocratique à l'égard des sociétaires, les administrateurs étant les représentants légaux de ces derniers, puis un contrat d'animation des structures de base portant le capital des caisses régionales, leur donnant ainsi les moyens d'une réelle appartenance à l'entreprise. Les salariés, quant à eux, qu'ils soient dirigeants ou simples collaborateurs, ont une responsabilité vis-à-vis de l'entreprise et de ses sociétaires, quant à l'exercice de la politique commerciale qui doit être menée en accord avec les valeurs mutualistes sans pour autant faire de concessions sur le plan économique. De plus, le système de gouvernance doit permettre une expression unitaire des sociétaires dans le respect de chacun, surtout ceux ne faisant pas partie des instances dirigeantes. Enfin, la responsabilité des structures elles-mêmes est engagée, au niveau local pour les caisses locales ou au niveau régional pour les caisses régionales, et dont le développement économique et la solidité financière ont un impact direct sur l'économie locale/régionale.

### **La solidarité**

Définies juridiquement comme des groupements de personnes et économiquement comme des biens collectifs, les entreprises mutualistes ont pour vocation de réaliser des engagements réciproques et équilibrés entre leurs membres à des fins économique et/ou sociale. La solidarité représente d'ailleurs la seconde valeur clé du mutualisme selon Lamarque et Aburaki (2007, p.506). En effet, le réflexe mutualiste répond à un besoin primordial, celui de s'associer face aux risques de l'existence qui dépassent les possibilités d'une protection individuelle. Le principe de solidarité exprime donc la volonté de régler les situations individuelles par l'action collective. Cette logique d'entraide collective, qui fonde les premiers mouvements mutualistes, inscrit la valeur de solidarité dans leurs gènes (Courret, 2007, p.40). C'est traditionnellement une valeur de survie, mais c'est aussi une façon d'optimiser les facteurs disponibles de production.

Cette solidarité s'exprime tout d'abord au niveau du territoire, chaque caisse régionale œuvrant sur un territoire bien défini et inextensible. Ainsi, la dynamique des caisses étant étroitement dépendante de la vitalité de leur territoire, l'implication dans le développement local contribue alors au développement de leur propre marché. Il existe également une solidarité entre les caisses locales et régionales que l'on peut qualifier de solidarité institutionnelle. En effet, bien qu'indépendantes les unes des autres, elles sont solidaires entres-elles, notamment par la mise en place de mécanismes de péréquation des ressources et de garanties croisées et, plus généralement, par une recherche de l'unité. Les banques mutualistes vont également chercher des solutions favorables à tous lorsqu'un secteur ou une filière est touché par la conjoncture, par des évolutions structurelles ou par des calamités. Cette solidarité économique s'exprime alors par le soutien d'initiatives louables dans l'intérêt de la région (comme la création d'entreprise), l'idée étant de mettre sa puissance économique au service d'un projet social. Enfin, la solidarité est aussi présente avec les membres, lorsque des sociétaires ou des clients traversent une phase délicate de leur vie, afin de les aider à rebondir. Elle est d'autant plus légitime qu'elle s'adresse à des clients anciens et fidèles.

### **La démocratie**

Comme nous l'avons expliqué plus haut, les entreprises mutualistes, tout comme les autres organisations formant l'ESS, fonctionnent de manière démocratique en application du principe très connu « 1 homme, 1 voix ». Ainsi, ces sociétés, dites de personnes,

appartiennent à leurs sociétaires qui sont également clients de l'entreprise, tous les clients n'ayant pas forcément le statut de sociétaire. Le sociétaire bénéficie donc d'un double statut lui permettant, en outre, d'élire ses représentants lors de l'assemblée générale de sa caisse locale. Ainsi, les élus aux plans locaux, régionaux et nationaux sont chargés de veiller à la bonne gestion des groupements mutualistes et à la prise en compte des aspirations des sociétaires qu'ils représentent. Grâce à leur forme décentralisée, tout pouvoir dérive d'une base locale, territoriale qui favorise, de fait, la représentativité géographique, sociale et professionnelle des mandataires. Ainsi, la démocratie place le sociétaire comme finalité de l'activité et non comme moyen d'obtenir des encaissements. Notons également que, la Mutualité considérant la démocratie comme indissociable du bénévolat, les décideurs élus sont bénévoles.

### **Proximité**

La proximité est une valeur particulièrement prônée par les banques mutualistes, comparé aux entreprises mutualistes des autres secteurs d'activités. Cette valeur peut sembler paradoxale, les banques mutualistes ayant toutes engagé des stratégies de croissance externe dans le but d'atteindre une taille nationale, européenne et même mondiale. Pourtant, l'enracinement régional ne s'est jamais démenti. En effet, les banques mutualistes ont développé des réseaux importants d'agences bancaires, du fait du principe fondateur de Raiffeisen imposant à chaque caisse une circonscription restreinte. De plus, les évolutions technologiques de ces dernières années permettent aujourd'hui une proximité « virtuelle » avec l'Internet, et « physique » avec le réseau des guichets automatiques bancaires, venant directement appuyer le réseau d'agences bancaires qui offre déjà une proximité physique importante. Ainsi, ces démarches viennent faciliter l'accès à l'entreprise, aussi bien pour le client que pour le sociétaire, facilitant en conséquence la relation bancaire.

En plus des proximités physiques et virtuelles déjà citées, Lamarque et Aburaki (2007, p.508) constatent un troisième type de proximité : la proximité psychologique. En effet, la décentralisation des structures confère aux caisses régionales une réelle autonomie de décision et d'action : « *la connaissance intime des marchés de proximité et les circuits de décision plus courts sont créateurs de valeur* ». Ce type de proximité a cependant beaucoup plus de difficultés à s'exprimer dans les contextes urbains que dans les zones rurales. Notons également l'importance qu'accordent les élus au développement régional et à l'avenir du



territoire, attachement obtenant l'adhésion des sociétaires. Ainsi, les actions locales des administrateurs et des autres élus contribuent à ce développement, de même que la volonté d'implication des caisses régionales dans les projets locaux. Cette volonté de proximité constitue donc une des valeurs fondamentales du mutualisme.

### **Non lucrativité**

La valeur de non-lucrativité fait parti des valeurs clés du courant de l'ESS. Cette valeur est cependant davantage revendiquée par les mutuelles que par les banques coopératives, ces dernières communiquant peu ou de manière détournée sur cet aspect, préférant mettre en avant la prégnance de l'homme sur le capital. Il devient donc plus important de satisfaire les besoins des sociétaires, la recherche systématique de profits, propre au capitalisme, devenant alors secondaire. Aussi, le caractère non lucratif de l'entreprise ne doit pas être interprété comme incompatible avec la possibilité de dégager un excédent, mais plutôt comme une limite à l'appropriation privée de ces résultats. De fait, la valeur de non-lucrativité portée par l'entreprise s'explique, pour les banques coopératives, à la fois par l'existence de réserves non partageables, mais également par une rémunération limitée du capital (parts sociales). La non-lucrativité pose donc le primat du non-marchand, de la satisfaction du sociétaire et met un frein à toute recherche irraisonnée de profit.

### **Liberté et indépendance**

La liberté se décline par les concepts de volontariat et d'indépendance dans l'organisation mutualiste. Elle recouvre en premier lieu la liberté d'adhérer ou non à l'organisation, en devenant sociétaire, l'adhésion devant être un acte volontaire<sup>34</sup>. La liberté d'adhésion est corollaire de la liberté d'association. Elle recouvre donc la liberté d'agir ensemble dans des groupements de personnes indépendants de tous pouvoirs, de toute organisation politique, professionnelle, sociale ou économique (indépendance externe). Elle s'explique également par une indépendance interne au mouvement mutualiste, chaque caisse locale et/ou régionale étant indépendante des autres.

---

<sup>34</sup> Nous pouvons cependant émettre quelques réserves quant à la liberté d'adhésion au sein des banques coopératives, l'acquisition de parts sociales étant souvent liée à l'achat de services particuliers : par exemple, l'achat de crédit nécessite en général l'acquisition de parts sociales de la banque.

### 1.1.3.3. Synthèse des valeurs mutualistes

Afin d’y voir plus clair, nous vous proposons un tableau synthétique reprenant les valeurs du mutualisme et leur signification.

Tableau 3 : Synthèse des valeurs mutualistes

Valeur Mutualiste	Spécificité du modèle mutualiste associée
Responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilité des élus (double contrat)</li> <li>- Responsabilité des salariés (dirigeants et collaborateurs)</li> <li>- Responsabilité des structures dans leur environnement</li> </ul>
Solidarité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidarité territoriale : Implication dans le développement local</li> <li>- Solidarité institutionnelle : Mécanisme de péréquation, recherche d’une unité</li> <li>- Solidarité économique : Aide à des secteurs ou filières en difficulté, soutien d’initiatives dans l’intérêt de la région (création d’entreprise)</li> <li>- Solidarité avec les membres : Aides financières aux sociétaires en cas de difficultés</li> </ul>
Démocratie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence dans la gestion vis-à-vis des sociétaires</li> <li>- Structure décentralisée offrant le pouvoir à la base (sociétaires)</li> <li>- Egalité de droit : « Un homme, une voix »</li> </ul>
Proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximité physique : Réseau d’agence bancaire et de guichets automatiques bancaires</li> <li>- Proximité virtuelle : Développement de la banque à distance (site Internet)</li> <li>- Proximité psychologique : Connaissance du marché, circuit de décision plus court</li> </ul>
Non-lucrativité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération limitée du capital</li> <li>- Primat de la satisfaction du sociétaire dans la considération de la performance</li> <li>- Réserves non partageables</li> </ul>
Liberté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adhésion et démission volontaire</li> </ul>
Indépendance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indépendance interne entre les caisses locales et régionales</li> <li>- Indépendance externe vis-à-vis des mouvements politiques, religieux et syndicaux</li> </ul>

#### **1.1.4. La RSE : un mutualisme appliqué à toutes les entreprises ?**

Le retrait progressif de l'Etat providence en Europe, donnant une plus grande importance aux entreprises, couplé à la prise de conscience par la société des effets de la mondialisation (restructuration, suppression d'emploi non compensés par des créations équivalentes...), dégradant l'image, jusqu'alors positive, des grandes entreprises, ont entraîné un décrochage entre les attentes et valeurs de la société civile et celles véhiculées par les entreprises. De fait, la réaction des firmes ne s'est pas fait attendre, ces dernières s'efforçant dès lors de restaurer leur image afin de regagner la confiance perdue, notamment en mettant en pratique des comportements responsables (RSE) (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.9).

Ce mémoire traitant du mutualisme et des valeurs qu'il porte, nous ne pouvions ignorer le concept de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (RSE). En effet, Capron (2005, p.19) explique que les valeurs de l'ESS, et donc des entreprises mutualistes, (fonctionnement démocratique des organisations, valorisation des ressources internes, utilités sociales des activités, bénéfices collectifs, mise en valeur de l'environnement de proximité, etc) font précisément partie de celles avancées par la thématique de la RSE. La commission de l'Union Européenne (2001) définit la RSE comme suit : « *Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » ; cela suppose « *l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes.* »

##### **1.1.4.1. RSE et Développement Durable : Deux niveaux différents**

Le concept de RSE, créé par des américains dans les années 50 à partir de considérations éthiques et religieuses<sup>35</sup>, s'est particulièrement développé ces dernières années du fait d'une crise de légitimité importante touchant de plein fouet les entreprises. Désormais, l'entreprise est évaluée par la société selon une triple dimension et doit donc adapter ses comportements.

---

<sup>35</sup> On doit l'expression de « Responsabilité Sociale de l'Entreprise » (Corporate Social Responsibility) à Bowen (1953) qui était un pasteur protestant (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, p.7)

Elle doit montrer en quoi elle est économiquement viable, socialement responsable et environnementalement saine.

Ces dimensions ne sont pas sans rappeler les dimensions propres au concept de Développement Durable (DD). Comme le précisent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007, p.16), il y a souvent confusion entre les concepts de RSE et de DD. Or, le DD est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, ne pouvant donc s'appliquer directement à une entité particulière. En revanche, le concept de RSE concerne directement les pratiques de l'entreprise au niveau microéconomique, constituant ainsi les modalités de réponse de l'entreprise aux attentes de la société. Ces deux concepts interviennent donc à des niveaux différents, une entreprise pouvant être socialement responsable sans pour autant contribuer au DD.

#### **1.1.4.2. RSE et mutualisme : Deux concepts liés**

En plus d'un amalgame entre les concepts de DD et de RSE, Richez-Battesti et Boned (2008, p.10) constatent une confusion des banques coopératives dans les notions de RSE et de mutualisme. Ainsi, ces dernières semblent rencontrer des difficultés à distinguer ce qui relève du mutualisme de ce qui relève de la RSE, les notions se retrouvant imbriquées. Pourtant, le mutualisme est né presque un siècle avant la naissance du mouvement de la RSE, il possède donc sa propre histoire et ses propres valeurs. De fait, même si ces deux concepts revendiquent des valeurs similaires, notamment celles de responsabilité et solidarité, et ont tous les deux une approche partenariale de la gouvernance, prenant en considération aussi bien les actionnaires que les salariés ou encore la société, le mutualisme, tout comme le courant de la RSE, possède des caractéristiques et une histoire qui lui sont propres, lui conférant une identité bien distincte. Ainsi, alors que le mutualisme est ancré dans les gènes de l'entreprise, la RSE est une adaptation de celle-ci à des attentes.

Cette ambiguïté empêche les banques coopératives d'avoir un positionnement clair, entraînant un risque de mauvaise interprétation de la part du client sociétaire, ce qui peut, à terme, être nuisible. Il semble donc nécessaire qu'elles choisissent de communiquer davantage soit sur ce qui les distingue des banques commerciales en mettant en avant leur origine mutualiste, mais également en éduquant leurs salariés, sociétaires et clients au mutualisme ; soit qu'elles

axent leur communication sur la Responsabilité Sociale, recopiant alors les banques SA, et anéantissant de fait leur particularisme.

## 1.2. Les coopératives de crédit en France

Les banques coopératives ont beaucoup évolué depuis leur création. Comme le précisent Richez-Battesti et Boned (2008, p.6), les transformations qui les ont affectées sont en grande partie imputables aux évolutions de l'environnement national et international, telles les lois françaises de 1984 et 1996 et les directives européennes visant à unifier l'Europe. En effet, ces lois ont entraîné une déspecialisation des banques coopératives et un décloisonnement des circuits de financement, augmentant de fait l'intensité concurrentielle du secteur bancaire français. Les directives ont, quant à elles, contribué à renforcer la concurrence et les processus de restructurations.

A cela s'ajoutent les accords de Bâle 1 et 2 qui ont eu pour conséquence la normalisation de l'activité bancaire. Visant à encadrer les risques engendrés par le développement de l'activité au niveau international, ils s'appliquent de façon identique à toutes les banques, imposant des ratios de solvabilité indépendamment des statuts, de la structure de propriété et des caractéristiques de leur activité. De plus, les normes comptables internationales (IASB) sont principalement orientées vers une seule des parties prenantes, à savoir, les investisseurs financiers qui sont inexistantes dans les réseaux des banques coopératives, mais plus présents dans les groupes bancaires coopératifs.

Ainsi, les banques coopératives ont dû et su s'adapter à ces changements, notamment en passant de simple réseau bancaire à l'état de groupe bancaire, regroupant aussi bien le réseau coopératif que des entreprises financières privées, s'arrangeant cependant pour que le pouvoir reste entre les mains du réseau coopératif. Ces dernières années ont donc laissé place à un jeu de fusions-acquisitions, 2006 ayant constitué une année record<sup>36</sup>, permettant aux groupes bancaires coopératifs français d'être présent aussi bien en Europe qu'à l'international, renforçant ainsi leur puissance économique et financière.

---

<sup>36</sup> Les six principaux groupes bancaires français (BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole SA, groupe Banque Populaire, groupe Caisse d'Épargne, groupe Crédit Mutuel) ont ainsi réalisés 73 transactions pour un montant global de 32 milliards d'euros.

Une fois expliqué la notion de coopérative et les spécificités des coopératives de crédit, nous réaliserons un état des lieux de la place qu’occupent les banques coopératives au sein de l’industrie bancaire française aujourd’hui.

### **1.2.1. Coopérative, une structure juridique particulière**

Comme dit précédemment, les entreprises dites coopératives, tout comme les entreprises mutualistes, appartiennent à un courant plus grand qu’est celui de l’Economie Sociale et Solidaire. Ainsi, on peut remarquer dans la charte de l’Economie Sociale les fondamentaux de ces entreprises en termes d’objectif et de fonctionnement : « *elles privilégient le service rendu par rapport au profit dégagé* » (principe de non-lucrativité) et « *elles appliquent la règle démocratique : 1 homme, 1 voix* ».

Selon l’article 1er de la loi portant statut de la coopération<sup>37</sup>, les objets essentiels des coopératives sont :

« 1. De réduire, au bénéfice de leurs membres et par l’effort commun de ceux-ci, le prix de revient et, le cas échéant, le prix de vente de certains produits ou de certains services, en assurant les fonctions des entrepreneurs ou intermédiaires dont la rémunération grèverait ce prix de revient;

2. D’améliorer la qualité marchande des produits fournis à leurs membres ou de ceux produits par ces derniers et livrés aux consommateurs;

3. (Loi n° 92-643 du 13 juillet 1992, art.1er) Et plus généralement de contribuer à la satisfaction des besoins et à la promotion des activités sociales et économiques de leurs membres ainsi qu’à leur formation. »

L’ACI<sup>38</sup> définit les coopératives comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et*

---

37 Loi N° 47-1775 du 10 septembre 1947 qui définit les règles générales de fonctionnement et d’administration des coopératives.

38 L’Alliance Coopérative Internationale est une association indépendante et non-gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives du monde entier. Fondée à Londres en 1895, l’ACI compte 225 membres dans 87 pays, et dans tous les secteurs d’économie.

Elodie Vaugier – Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France–

*culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement... ».*

Cette définition est accompagnée de l'énoncé des valeurs et des principes auxquels se conforment les coopératives.

*« Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. »*

Il est intéressant de constater les similitudes entre les valeurs portées par les entreprises mutualistes et celles portées par les entreprises coopératives. En effet, on retrouve les valeurs de solidarité, de démocratie et de responsabilité propre au mutualisme.

Enfin, *« les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique. »* Ils sont au nombre de sept :

- Adhésion volontaire et 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 envers le milieu

Il s'agit là d'un tronc commun respecté par l'ensemble des coopératives existantes. En effet, les coopératives couvrent une multitude de secteurs d'activités, qu'il s'agisse de production industrielles, de services, de commerce, d'agriculture, de culture... Bien que respectant les mêmes valeurs et principes coopératifs, il existe de multiples formes de coopération. Il peut donc être difficile de s'y retrouver. De manière à y voir plus clair, nous regrouperons les différentes formes coopératives en famille. Nous retiendrons pour cela la typologie utilisée par le Groupement National des Coopératives (GNC) dans son rapport annuel de 2007. En effet, il s'agit d'une typologie simple tenant compte de deux critères, à savoir l'associé (qui est-il ?) et l'activité (quelle est l'activité exercée ?). Les différentes formes coopératives sont ainsi regroupées en cinq familles : Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, les

coopératives de crédit, les coopératives d'entreprises, les coopératives de production et pour finir, les coopératives multisociétariat.

Tableau 4 : Les formes coopératives regroupées en famille

Familles	Formes coopératives
Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers	Coopératives de consommateurs et VPC
	Coopératives d'HLM
	Copropriétés coopératives
	Coopératives scolaires
Les banques coopératives	Coopératives de crédit
Les coopératives d'entreprises	Coopératives agricoles
	Coopératives artisanales
	Coopératives de transporteurs
	Coopératives maritimes
	Coopératives de commerçants détaillants
Les coopératives de production	Scop (coopératives de salariés)
Les coopératives multisociétariat	Coopératives multisociétariales (Scic)

Rapport 2007 du Conseil Supérieur de la Coopération, p.14

Ainsi, il existe autant de spécificités juridiques qu'il existe de formes de coopération. En effet, des textes législatifs et réglementaires particuliers aménagent, dérogent ou complètent cette loi générale<sup>39</sup> afin de prendre en compte les spécificités des coopératives en fonction de leur activité. Ainsi, les banques coopératives françaises sont régies par des articles du code monétaire et financier, des décrets et des arrêtés particuliers.

---

<sup>39</sup> La loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 représente le socle du droit coopératif.



### 1.2.2. Etat des lieux des coopératives de crédit

Alors que la situation économique et financière était largement favorable ces dernières années, la crise des subprimes<sup>40</sup> qui a débuté au deuxième semestre 2006 a contribué au déclenchement de la crise financière qui sévit actuellement depuis 2007, entraînant le recul de l'activité des métiers de la banque de financement et d'investissement et de gestion d'actifs. Cependant, les effets de la crise restent limités en France et en Europe. La France enregistre d'ailleurs le même taux de croissance en 2007 qu'en 2006 (2,2%), bien que ces effets renforcent la difficulté des conditions d'exercice de l'activité bancaire.

Ainsi, la France compte actuellement huit<sup>41</sup> grands groupes bancaires, dont quatre groupes coopératifs<sup>42</sup> regroupant les cinq réseaux bancaires coopératifs suivants : le Crédit Mutuel, les Banques Populaires, le Crédit Coopératif<sup>43</sup>, le Crédit Agricole et les Caisses d'Epargne. Le secteur bancaire mutualiste concentre près de 18 000 agences bancaires qui touchent plus de 60<sup>44</sup> millions de clients, principalement des particuliers, artisans, commerçants, PME et paysans. Suite à la crise financière qui sévit actuellement, entraînant une hausse du coût du risque et des pertes ou dépréciations d'actifs, le résultat net part du groupe des huit principaux groupes bancaires français a enregistré une baisse de 20,3% par rapport à 2006, atteignant 21,9 milliards d'euros en 2007. Cette baisse est due principalement aux pertes enregistrées en banque de financement et d'investissement, pertes heureusement limitées par les résultats réalisés par les pôles de banque de détail et de gestion d'actifs. Fortement concentré, le secteur bancaire français va l'être encore plus, du fait d'un rapprochement entre les groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne « *en vue de conduire à la naissance du deuxième groupe français* », renforçant ainsi l'intensité concurrentielle déjà élevée. Initié en octobre

---

<sup>40</sup> La crise des subprimes trouve son origine dans l'endettement très important des ménages américains sans ressources auprès d'établissements financiers, pour l'essentiel non régulés et ayant consenti des crédits à l'habitat présentant un risque élevé.

<sup>41</sup> La commission bancaire considère huit grands groupes bancaires en France, à savoir : BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole SA, groupe Banque Populaire, groupe Caisse d'Epargne, groupe Crédit Mutuel, HSBC France, Dexia Crédit Local (Rapport annuel de la Commission bancaire, 2007).

<sup>42</sup> Depuis le 31 juillet 2009, les groupes Banques Populaires et Caisses d'Epargnes ont fusionné donnant naissance à un nouveau groupe, le BPCE. La France compte donc aujourd'hui trois groupes bancaires coopératifs qui détiennent les cinq réseaux bancaires coopératifs.

<sup>43</sup> Pour rappel, le réseau du Crédit Coopératif fait parti du groupe banque populaire.

<sup>44</sup> Le nombre de clients (personnes morales et personnes physiques) des groupes bancaires coopératifs en France excède la population française du fait notamment de la multi-bancarisation et d'activités internationales.

2008, le rapprochement consiste en la création d'un organe central commun<sup>45</sup> aux deux groupes par la fusion de la BFBP et de la CNCE, dont le rôle sera « *de gérer les risques, les liquidités, la solvabilité et le contrôle interne (...) dans le respect des principes fondateurs des deux groupes et de l'autonomie des deux réseaux bancaires.* »<sup>46</sup>

Tableau 5 : Informations relatives aux groupes bancaires coopératifs français au 31/12/2008<sup>47</sup>

	<b>Crédit Agricole</b>	<b>Crédit Coopératif</b>	<b>Banques Populaires</b>	<b>Crédit Mutuel</b>	<b>Caisses d'Epargne</b>	<b>Total</b>
<b>Agences</b>	<b>11 850</b>	104	3 391	5 262	4 780	25 387
<b>Sociétaires</b> (en milliers)	<b>6 200</b>	30	3 460	<b>7 200</b>	3 700	20 590
<b>Clients</b> (en milliers)	<b>58 000</b>	252	9 400	15 300	27 000	109 952
<b>Taux de sociétariat</b>	10,69%	11,90%	<b>36,81%</b>	<b>47,06%</b>	13,70%	
<b>Effectifs</b>	164 000	1 905	44 450	60 075	64 645	335 075
<b>Total Bilan</b> (en milliards d'euros)	NC	11,70	NC	581,70	650	1 243
<b>Résultat Net</b> , part du groupe (en millions d'euros)	<b>2 500</b>	22,20	- 468	440	- 2 000	494
<b>Fonds propres</b> (en milliards d'euros)	<b>63,70</b>	1,15	17,70	24,70	16,60	124
<b>PNB</b> (en millions d'euros)	<b>28 500</b>	375,20	7 296	8 400	8 400	52 971

<sup>45</sup> L'organe central nouvellement créé le 31 juillet 2009 est le BPCE (cf annexe 2).

<sup>46</sup> Communiqué de presse du 15 avril 2009 « Groupe Banque Populaire et Groupe Caisse d'Epargne – Projet de rapprochement BFBP-CNCE » disponible sur [www.groupe.caisse-epargne.com](http://www.groupe.caisse-epargne.com)

<sup>47</sup> Les données sont issues des rapports annuels 2008 et des sites internet des groupes.

Tableau 6 : Informations relatives aux réseaux bancaires coopératifs français au 31/12/2007<sup>48</sup>

	Crédit Agricole	Crédit Coopératif	Banques Populaires	Crédit Mutuel	Caisses d'Epargne	Total
<b>Banques régionales</b>	39	1	18	19	17	94
<b>Agences</b>	<b>7 025</b>	68	2 670	3 093	4 352	17 208
<b>Sociétaires</b> (en milliers)	5 800	31,32	3 200	<b>7 100</b>	3 500	19 631
<b>Clients</b> (en milliers)	20 000	200	5 000	10 900	<b>27 000</b>	63 100
<b>Taux de sociétariat</b>	29,00%	15,66%	<b>64,00%</b>	<b>65,14%</b>	12,96%	
<b>Effectifs</b>	<b>76 000</b>	1 392	31 127	36 570	37 349	182 438
<b>Résultat Net</b> , part du groupe (en millions d'euros)	<b>2 690</b>	66,68	1 340	NC	1 595	5 692

### 1.2.2.1. Groupe Crédit Agricole

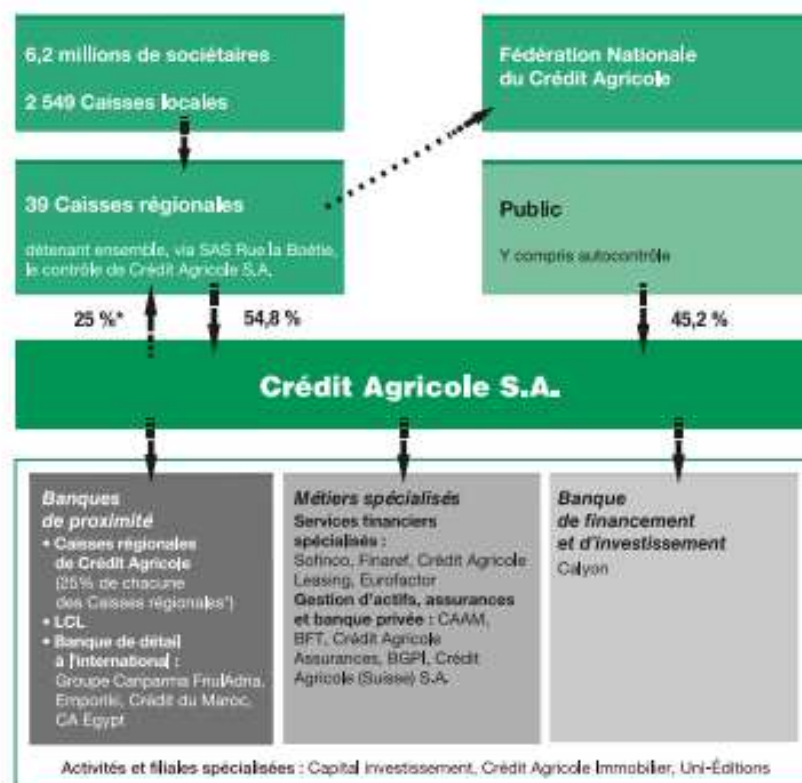
Le groupe Crédit Agricole est de loin le groupe bancaire coopératif le plus important et le mieux placé, en terme de guichets, de clients, de fonds propres, de résultat, de produit net bancaire (PNB), etc. Ainsi, c'est le premier groupe bancaire français, le 3<sup>ème</sup> en Europe et le 7<sup>ème</sup> mondial par le niveau de ses fonds propres, fonds propres représentant le tiers du total des fonds propres des huit principaux groupes bancaires français, ainsi que le quart du résultat net et du PNB total. Ce groupe, composé du réseau coopératif de Crédit Agricole et du réseau LCL (Le Crédit Lyonnais), pour ce qui est de la banque de détail en France, est la première banque de proximité en France avec une part de marché de 28% auprès des ménages. Ambitieux, il possède de nombreuses filiales dans tous les métiers de la finance, implantées dans 74 pays et touchant 58 millions de clients dans le monde. Ainsi, le groupe Crédit Agricole a adopté une structure hybride en 2001, avec la transformation de la CNCA en Crédit Agricole SA (CASA) et son introduction en bourse en décembre de la même année, afin de faciliter son expansion en ayant accès aux ressources des marchés financiers. Cette structure, ni vraiment capitaliste, ni vraiment mutualiste, permet au groupe de bénéficier des avantages des entreprises cotées (accès à de nombreuses ressources), tout en conservant les avantages des structures mutualistes, notamment leur caractère inopéable. C'est ainsi que le groupe a fait l'acquisition de Finaref et du Crédit Lyonnais en 2003, et a pu assurer son

<sup>48</sup> Les données sont issues des rapports annuels 2007 et des sites internet des groupes. En effet, les informations communiquées par les groupes sur l'état de leur(s) réseau(x) bancaire(s) coopératif(s) n'étant pas assez complète pour l'année 2008, nous avons choisi de porter notre analyse des réseaux sur l'année 2007.

développement dans la banque de détail à l'international en acquérant, notamment, Emporiki Bank en Grèce, Cariparma, FriulAdria et 202 agences Banca Intesa en Italie en 2006. Dynamique, le groupe n'a de cesse d'évoluer, avec en 2008 la création de nombreuses filiales comme Eurofactor en Italie ou encore Crédit Agricole Asset Management en Australie et en Arabie Saoudite. Le groupe a également créé, en partenariat avec le professeur Yunus, Prix Nobel de la Paix en 2006, la « Grameen – Crédit Agricole Microfinance Fondation » et a entamé des rapprochements entre ses filiales italiennes et les filiales italiennes de la Banque Populaire.

La structure du groupe se présente comme suit : Les sociétaires possèdent les caisses locales, qui elles-mêmes sont propriétaires des 39 caisses régionales. Ces dernières sont actionnaires majoritaires, avec 54,8% des actions de CASA, le reste du capital, c'est-à-dire le flottant, étant mis à disposition du public. CASA, qui est donc le véhicule coté du groupe, participe lui-même au capital des caisses régionales à hauteur de 25% et possède l'ensemble des filiales du groupe, regroupées autour de trois lignes de métiers : la banque de détail en France et à l'internationale, les métiers financiers spécialisés (gestion d'actifs, assurances, banque privées...) et la banque de financement et d'investissement.

Figure 1 : Architecture du groupe Crédit Agricole



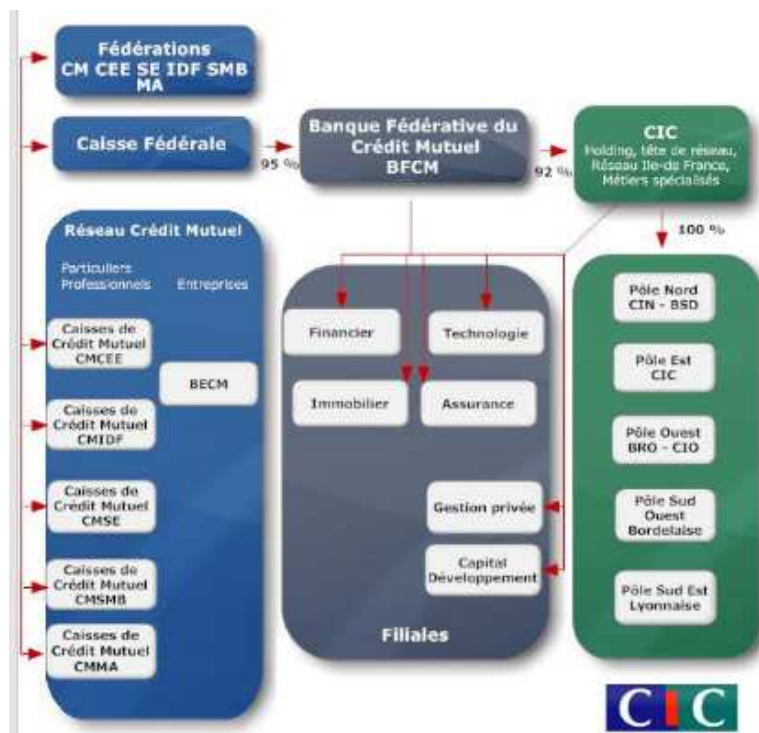
### **Le réseau bancaire du Crédit Agricole**

Le réseau bancaire du Crédit Agricole comprend les 39 caisses régionales et les 2 549 caisses locales. Il s'agit du plus important des 5 réseaux coopératifs, représentant à lui seul plus de 40% de l'effectif total de l'ensemble des réseaux coopératifs, plus du tiers des clients et presque la moitié des agences (plus de 7 000 agences). Concernant le sociétariat, il occupe la seconde place représentant 30% des sociétaires derrière le réseau du Crédit Mutuel qui compte 36% de l'ensemble des sociétaires, mais passe à la troisième place avec un taux de sociétariat de 30%, largement devancé par le Crédit Mutuel et les Banques Populaires qui semblent avoir une politique de sociétariat plus performante avec des taux de sociétariats atteignant chacun plus de 60%.

#### **1.2.2.2. Groupe Crédit Mutuel**

Comme dit précédemment, le groupe Crédit Mutuel est composé du réseau du Crédit Mutuel et de l'ensemble de ses filiales, dont le CIC. En effet, en 1998, le Crédit Mutuel Centre Est Europe banque a pris le contrôle de la banque commerciale CIC via la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM). Avec ses 59 450 salariés, dont 36 570 pour le seul réseau du Crédit Mutuel, et ses 5 262 points de vente au service de ses 14,9 millions de clients, dont 13,3 millions de particuliers, le groupe est axé sur les activités de banque de proximité et de bancassurance et est présent dans une dizaine de pays à l'international, essentiellement dans les métiers de la finance, de l'assurance et de la monétique. Ses filiales spécialisées viennent, quant elles, en appui de ses réseaux bancaires (assurance, crédit à la consommation, gestion d'actifs, banque privée, financement des entreprises, immobilier, crédit-bail, affacturage et capital développement...).

Figure 2 : Architecture du groupe Crédit Mutuel



### Le réseau bancaire du Crédit Mutuel

Deuxième banque de détail en France, le réseau du Crédit Mutuel comprend les 18 fédérations régionales, auxquelles sont rattachées les 1 988 caisses locales, qui adhèrent à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, l'organe central du réseau depuis la loi bancaire de 1984. Afin de réaliser des synergies et dégager des moyens de financement, le Crédit Mutuel a procédé à des regroupements entre les caisses fédérales qui forment alors des groupes inter-régionaux, faisant partie intégrante du groupe Crédit Mutuel. En 2007, le réseau du Crédit Mutuel a gagné plus de sociétaires (+ 193 000) que de clients (+ 153 000), comptant ainsi 7,1 millions de sociétaires pour 10,9 millions de clients (soit 65% de sociétaires), lui conférant la première place face aux autres réseaux. Ainsi, cette croissance a permis au Crédit Mutuel de recruter plus de 7 500 salariés en 5 ans, comptant plus de 1 700 embauches pour la seule année 2007.

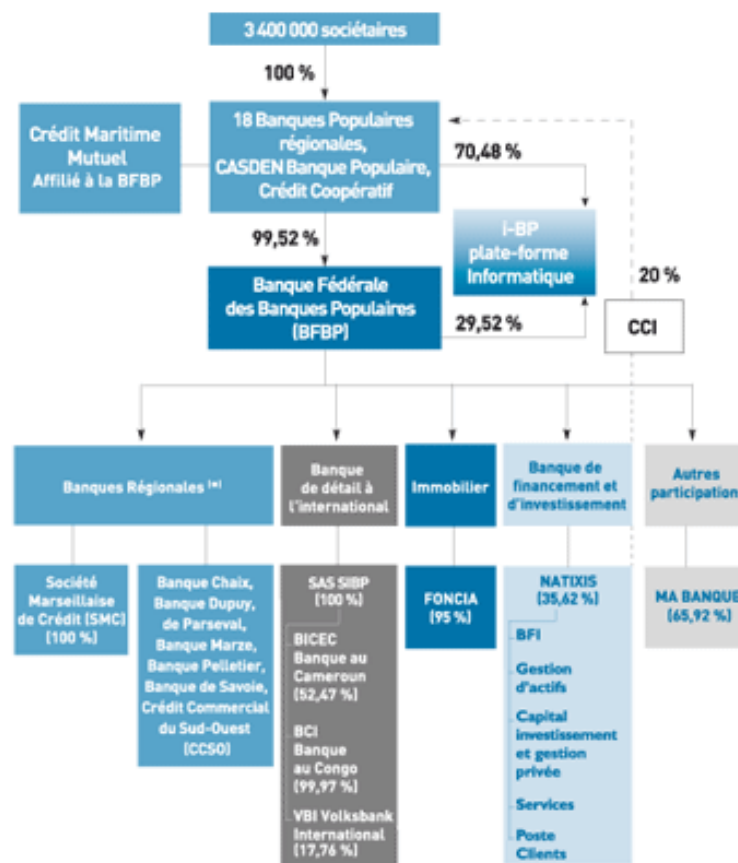
### 1.2.2.3. Groupe Banques Populaires

Le groupe Banque Populaire est présent dans 73 pays grâce à ses nombreuses filiales et occupe la 4<sup>ème</sup> place sur le marché bancaire français. Le groupe Banque Populaire est composé de la Banque Fédérale des Banques Populaires (BFBP) qui est l'organe central du réseau du même nom, du Crédit Maritime et des Sociétés de Caution Mutuelles. La BFBP

tient aussi les rôles de chef de réseau des Banques Populaires, orientant leur stratégie, et celui de holding du groupe, détenant pour le compte de ses sociétés mères, à savoir les 18 Banques Populaires régionales, la CASDEN et le Crédit Coopératif, des participations dans diverses sociétés comme Foncia ou encore Natixis. Ainsi, le capital du groupe est largement détenu (à 97,30%) par le réseau bancaire du même nom, le reste appartenant au Crédit Coopératif à raison de 2%, aux Banques Populaires étrangères pour 0,37% et à 0,33% par les filiales diverses.

Le groupe Banque Populaire n'a cessé d'évoluer ces dernières années, intégrant en 2002 le réseau bancaire du Crédit Coopératif et du Crédit Maritime, suivi en 2006 de la création de Natixis qui résulte de la mise en commun des activités de banque de financement, de gestion d'actifs et de services financiers des groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne. Enfin, en 2007, le groupe a fait l'acquisition de Foncia, le leader français des services à l'immobilier résidentiel. Notons également que le groupe Banque Populaire a enregistré en 2008, tout comme le groupe Caisse d'Epargne, un résultat net négatif de 438 millions d'euros à cause de leur filiale commune Natixis qui a été fortement touchée par la crise financière qui sévit actuellement.

Figure 3 : Architecture du groupe Banque Populaire



Elodie Vaugier – Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France–

### **Le réseau bancaire des Banques Populaires**

Contrairement au résultat négatif réalisé par le groupe en 2008, du fait de sa filiale Natixis, le réseau des Banques Populaires a maintenu ses performances. En effet, malgré un résultat net en baisse (-17%) par rapport à 2007, le réseau a augmenté son Produit Net Bancaire de 9%.

### **Le réseau bancaire du Crédit Coopératif**

Le groupe Crédit Coopératif est organisé autour d'une banque nationale, le Crédit Coopératif, qui a adopté le statut juridique de coopérative anonyme de Banque Populaire à capital variable. Comme précisé plus haut, il est l'une des sociétés mères du groupe Banque Populaire, la BFBP assurant le rôle d'organe central. Le réseau du Crédit Coopératif est le plus petit réseau bancaire mutualiste, avec seulement 69 agences dans toute la France et 200 000 clients, et le seul réseau à posséder une clientèle composée principalement de personnes morales.

#### **1.2.2.4. Groupe Caisse d'Epargne**

Anciennement reconnu par l'Etat comme des Etablissements privés d'utilité publique<sup>49</sup> (en 1835), puis comme des Etablissements de crédit à but non lucratif<sup>50</sup> (en 1983), les Caisses d'Epargnes adoptent le statut juridique de banque coopérative en 1999<sup>51</sup> et créent la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (CNCE) qui détient les rôles d'organe central, de chef de réseau, de banque du groupe et de holding détentrice de participations dans les filiales nationales, tout à la fois. La même année, le groupe acquiert le Crédit Foncier de France, et depuis, n'a de cesse de se développer, enchainant rachat de grandes enseignes et création de nouvelles filiales comme Natixis en 2006, en collaboration avec le groupe Banque Populaire. Le groupe enregistre d'ailleurs un résultat négatif de 2 milliards d'euros en 2008, du fait de cette filiale, suite à la crise financière qui sévit actuellement, le touchant particulièrement. Enfin, comme expliqué plus haut, les deux groupes ont entamé un processus de

---

<sup>49</sup> Loi du 5 juin 1835.

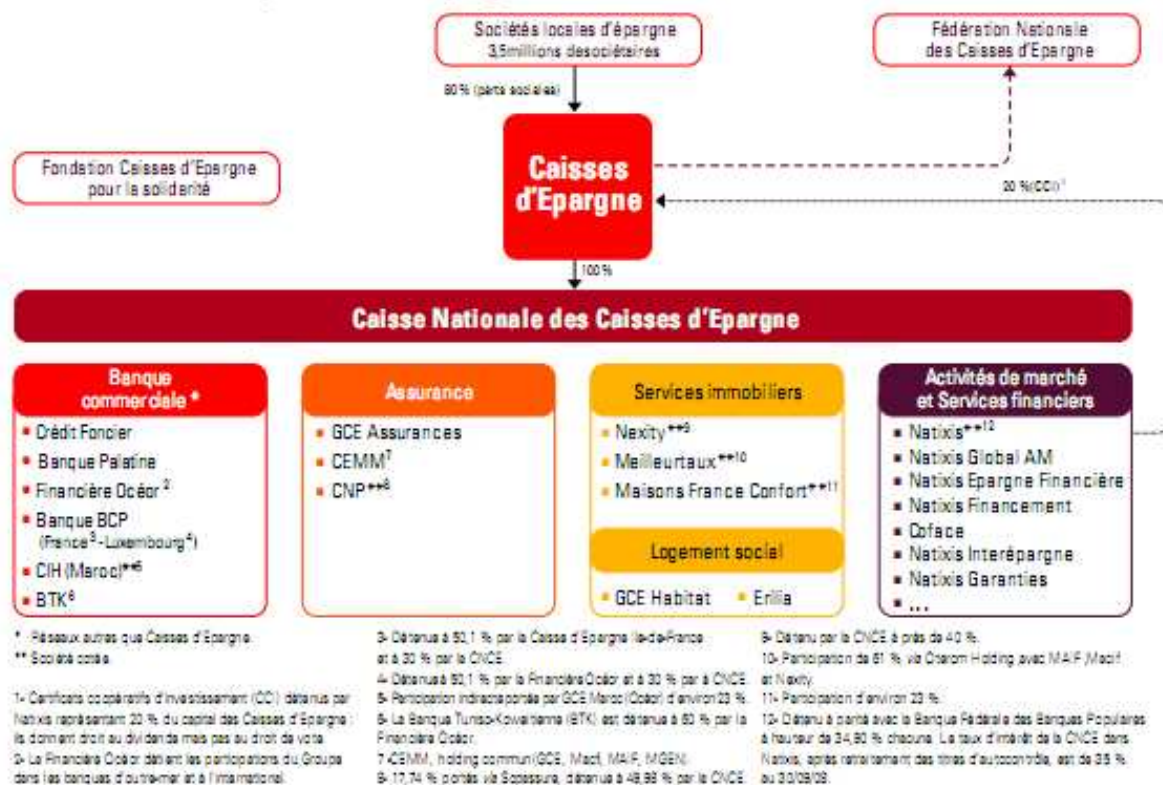
<sup>50</sup> Loi de réforme du 1er juillet 1983.

<sup>51</sup> Loi du 25 juin 1999 relative à l'épargne et à la sécurité financière.



rapprochement en octobre 2008 qui a été finalisé le 31 juillet 2009, avec la création effective du nouvel organe central : le BPCE<sup>52</sup>.

Figure 4 : Architecture du groupe Caisse d'Épargne



### Le réseau bancaire des Caisses d'Épargne

Créée en même temps que la CNCE, la Fédération Nationale des Caisses d'Épargnes représente les intérêts des sociétaires et des Caisses d'Épargne auprès des pouvoirs publics, et définit les orientations nationales des missions d'intérêt général. Le réseau des Caisses d'Épargne constitue le socle du groupe, rassemblant plus de 3 millions de sociétaires. Il se démarque des autres réseaux notamment par le nombre de ses clients (27 millions) représentant presque 40% de la clientèle totale des réseaux mutualistes. De plus, avec près de 4 350 agences représentant 25% du réseau coopératif total, il prend la deuxième place du secteur des banques mutualistes. En revanche, son taux de sociétariat de presque 13% le relègue à la place de bon dernier, le nombre important de clients ainsi que son « entrée tardive » dans l'univers des banques mutualistes n'y étant vraisemblablement pas étranger.

<sup>52</sup> Cf annexe 2

### 1.3. Conclusion

Ainsi, le marché bancaire français est un marché extrêmement concentré, au sein duquel les groupes et réseaux bancaires coopératifs occupent de très bonnes places, réalisant parfois des performances supérieures à celles des banques SA. Une telle importance des banques coopératives constitue une particularité française et même européenne. De fait, afin de conclure cette partie, nous souhaitons insister sur certains points importants pour la suite de notre travail.

#### **Le mutualisme, un état d'esprit**

Comme nous avons pu le voir dans ce mémoire, le mutualisme se rapproche plus d'un état d'esprit, s'appuyant sur des valeurs humanistes définies et proposant un mode de fonctionnement particulier, que d'un statut juridique spécifique dont les règles seraient dictées de façons strictes et qui ne laisserait que peu de liberté dans sa mise en place. Il ne peut d'ailleurs se limiter au statut juridique de mutuelle, et nous avons, qui plus est, remarqué beaucoup de points communs entre les organisations mutualistes et les coopératives (mode de gouvernance, valeurs, etc), ces dernières ne se distinguant réellement les unes des autres que dans leur finalité (état d'urgence vs pratique quotidienne). De plus, les valeurs revendiquées par ces entreprises, bien qu'ancrées dans leurs gênes, restent adaptable à l'environnement, leur signification et leur importance pouvant évoluer. Aussi, cette adaptabilité offre aux banques mutualistes une certaine liberté dans la combinaison de leurs ressources.

#### **Une organisation plus complexe se rapprochant de celle des banques SA**

La forme organisationnelle des banques a beaucoup évolué, depuis leur création, du fait de modifications de l'environnement juridique, comme la déspecialisation des banques coopératives et l'ouverture des circuits de financement<sup>53</sup>, entraînant la banalisation de l'activité des banques coopératives et intensifiant la concurrence. Ainsi, depuis la fin des années 1990, elles sont passées de la forme, à priori simple, de réseau bancaire vers une forme, plus complexe, de groupe bancaire, dont le périmètre d'activité est plus vaste et où l'organe central détient généralement de nombreuses filiales (directement ou indirectement).

---

<sup>53</sup> Lois de 1984 et 1996.

Ainsi, Jaeger et al (2009, p.22) observent deux styles d'organigrammes différents, ceux-ci s'étant singulièrement complexifiés et transformés depuis le début des années 1980, se rapprochant en fin de compte des organigrammes des groupes SA, tout en gardant quelques spécificités :

- Le schéma des groupes Crédit Agricole, Banque Populaire et Caisse d'Épargne<sup>54</sup> : un réseau coopératif isolé du reste du groupe, afin de préserver leur statut coopératif et le contrôle du réseau sur le groupe tout entier, dont la tête de groupe (CASA, BFBP et CNCE), de forme SA, contrôle l'ensemble des filiales SA du groupe. Ces groupes coopératifs disposent tous d'un véhicule coté en bourse, contrôlé majoritairement par le réseau. Dans le cas du Crédit Agricole, il s'agit de la tête de réseau elle-même, alors que pour les groupes Banques Populaires et Caisse d'Épargne, il s'agit de Natixis, filiale contrôlée conjointement par les deux réseaux via leur tête de réseau. De plus, ces groupes ont également procédé au regroupement d'instances techniques, comme les plates-formes informatique, et à celui des entités régionales, diminuant leur nombre, afin de réaliser des économies d'échelles.

- Le schéma du groupe Crédit Mutuel : Il se distingue du schéma précédent, étant bien plus diffus, et à priori plus proche de l'esprit coopératif d'origine, du fait de l'autonomie très forte de ses entités régionales et de l'absence de véhicule coté. Ainsi, les filiales ne sont pas détenues au niveau national via l'organe central, mais par les entités inter-régionales du groupe. De plus, les plates-formes informatiques n'ont pas été unifiées, bien que leur nombre soit en réduction.

Ainsi, nous nous retrouvons face à deux types d'organisations mutualistes différents, dont un plus proche de l'esprit mutualiste initial. Aussi, le mutualisme pouvant constituer une compétence stratégique pour l'entreprise, nous nous interrogeons sur la pertinence pour les banques coopératives d'adopter une forme organisationnelle hybride, avec présence sur les marchés financiers via un véhicule coté, plutôt qu'une forme purement mutualiste. De fait, un groupe bancaire ayant adopté une forme organisationnelle purement mutualiste sera-t-il plus performant qu'une autre banque mutualiste de forme hybride ?

---

<sup>54</sup> Notons que le nouveau groupe BPCE (cf annexe 2) se substitue désormais aux groupes Banque Populaire et Caisse d'Épargne.

### **Un affaiblissement du modèle de gouvernance partenariale**

Désormais, le développement des groupes bancaires coopératifs est facilité par rapport à celui des réseaux coopératifs, ceux-ci pouvant lever des fonds sur les marchés financiers, en plus de ceux levés auprès des sociétaires, à l'exception du groupe Crédit Mutuel. De fait, le groupe coopératif d'aujourd'hui, toujours à l'exception du groupe Crédit Mutuel, doit tenir compte des objectifs des actionnaires, en plus de ceux des autres parties prenantes (stakeholders). Cette affirmation est encore plus vraie que les groupes bancaires Crédit Agricole, Caisse d'Épargne et Banque Populaire ont détourné l'utilisation initiale des CCI<sup>55</sup> afin de faire remonter une partie du résultat du réseau coopératif vers l'entité SA cotée en bourse, et donc pour partie vers les actionnaires composant le flottant, modifiant ainsi les circuits d'appropriation de la valeur créée. Il existe donc une pression exercée sur le réseau à « faire du résultat ». En effet, les actionnaires, ayant une vision capitaliste de l'entreprise, sont intéressés uniquement par la maximisation de la valeur. L'intégration, par ces groupes hybrides, d'actionnaires au sein de leurs parties prenantes ne risque-t-elle pas d'entraîner une dérive de ces groupes, tentés de faire toujours plus de résultat, délaissant ainsi les aspects humanistes issus du mutualisme, allant ainsi à l'encontre du modèle mutualiste initial ?

Ainsi, Jaeger et al (2009) constatent un affaiblissement du modèle de gouvernance partenariale, cher au mutualisme, dû au déplacement de l'équilibre des pouvoirs au sein du groupe, au bénéfice des têtes de groupe, des caisses régionales et de leurs dirigeants, et au détriment du sociétaire-client. En effet, comme l'explique Rousseau (2005), bien que les représentants des sociétaires ne manquent pas de pouvoir sur le papier, leur place dans le processus de décision est de plus en plus formelle et pauvre en contenu à mesure que l'on se rapproche de l'échelon local. De fait, la transformation des réseaux coopératifs en groupes coopératifs a entraîné une centralisation des pouvoirs et donc une diminution des pouvoirs de la base, c'est à dire des sociétaires, les groupes coopératifs ressemblant de plus en plus dans leur organisation aux groupes bancaires SA. Or, comme nous avons pu le préciser dans ce mémoire, l'organisation décentralisée du réseau est un élément fondateur du mutualisme. En effet, une telle décentralisation des pouvoirs permet une meilleure adaptation au marché, du

---

<sup>55</sup> Certificats coopératifs d'investissement. Il s'agit de titres assimilables à des actions sans droit de vote, donnant donc un droit sur l'actif net. Il existe également des certificats coopératifs d'associés (CCA) qui se différencient des CCI dans le sens où ils sont réservés aux sociétaires.

fait d'une meilleure connaissance de celui-ci, ainsi que des délais plus courts dans les prises de décision (proximité psychologique), permettant de satisfaire les clients-sociétaires. Ainsi, plus une organisation est décentralisée, plus elle est capable de satisfaire ses clients par une offre adaptée et une rapidité dans ses prises de décisions et donc dans l'exécution de ses services (accord de prêt). Cependant, les organisations, en centralisant le pouvoir, ont pu réaliser des économies d'échelles, réduisant ainsi les coûts de production. De fait, plus une organisation est centralisée, plus elle a réalisé des économies d'échelles, réduisant ainsi ses coûts, lui permettant d'offrir à ses clients des produits à un meilleur prix, comme le prévoit l'article I<sup>er</sup> de la loi portant statut de la coopération.

### **Un contexte propice au mutualisme**

Nous l'avons vu, la prise de conscience par la société des effets de la mondialisation, couplé aux scandales financiers de ces dernières années ont contribué à la perte de confiance de la société envers les entreprises, notamment multinationales. En effet, le retrait de l'Etat providence en Europe a projeté les entreprises sur le devant de la scène, leurs faits et gestes étant alors passés au crible par la société demandeuse de sens et d'éthique dans les affaires. Ainsi, les entreprises ont cherché à regagner la confiance des consommateurs citoyens afin de préserver leur potentiel de développement. Elles se sont donc approprié le mouvement naissant de la RSE, mettant en avant les valeurs de responsabilité et de solidarité.

Or, le mutualisme, empreint de morale et d'éthique, semble à même de répondre aux attentes de la société. En effet, il porte les valeurs « actuelles » de responsabilité, de solidarité ou encore de proximité qui sont le reflet des actions réalisées par l'organisation. Ainsi, contrairement au mouvement de la RSE qui est une adaptation aux attentes de la société, le mutualisme est ancré dans les gènes de l'entreprise lui procurant de fait une certaine légitimité dans son activité. En effet, comme nous avons pu le voir dans la partie consacrée à la structure juridique des banques mutualistes, les valeurs portées par ces entreprises sont inscrites directement dans leurs statuts<sup>56</sup>. Malgré cela, les valeurs du mutualisme, bien que stables dans le temps (on retrouve toujours les mêmes valeurs), évoluent. En effet, leur signification ainsi que leur importance sont amenées à changer en fonction du contexte économique,

---

<sup>56</sup> « Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité ».

Elodie Vaugier – Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France–

socioculturel et financier. De fait, le contexte socio-économique actuel permet-il aux banques coopératives de réaliser de meilleures performances du fait de leur application du mutualisme ? De même, les valeurs inscrites directement dans les statuts des banques coopératives, permettent-elles à l'entreprise mutualiste d'obtenir une légitimité dans la pratique de son activité, de légitimer ses actions, son projet ?

## **2. L'approche par les ressources (APR) pour évaluer le caractère stratégique du mutualisme : mise en place de propositions**

L'ouvrage de Penrose « The Theory of the Growth of the Firm » (1959) est considéré comme étant à l'origine de l'Approche Par les Ressources (APR) ou Ressource-Based View (RBV). En effet, suivant les idées de Penrose, Wernerfelt (1984) propose une approche centrée sur les ressources et leurs différentes combinaisons, desquelles découle un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Son objectif est alors de proposer des outils économiques simples afin d'analyser la position en termes de ressources d'une entreprise.

Ce papier, paru dans le Strategic Management Journal en 1984, a été ignoré<sup>57</sup> (pour reprendre les mots de l'auteur). Il faut attendre 1990 pour que l'APR prenne son essor auprès des praticiens, avec la parution de l'article de Prahalad et Hamel (1990) dans la Harvard Business Review. Ces derniers tentent alors de comprendre comment préserver la compétitivité dans un secteur particulier lorsque l'entreprise ne contrôle pas sa « compétence clé », et quelles sont les opportunités qui en découlent. Le concept de compétence clé est alors défini « *comme le savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'y intégrer de multiples niveaux de technologie* » (Prahalad et Hamel, 1990, p.82).

Ce n'est que dix ans plus tard que Wernerfelt remporte le prix de la meilleure publication pour son article de 1984 « The resources-Based View of the firm ». Wernerfelt (1995, p.172) reconnaît ainsi avoir « *posé une première pierre, puis d'autres chercheurs en ont rajouté par-dessus et au fur et à mesure un mur s'est construit* ».

Barney (1986, 1991), quant à lui, est reconnu pour être l'un des précurseurs de la compréhension des sources de l'avantage concurrentiel durable à travers les ressources internes de l'entreprise. Ainsi, à partir de l'analyse interne du modèle LCAG, Barney propose un modèle basé sur les ressources permettant de mettre en évidence le lien existant entre les

---

<sup>57</sup> « When the paper appeared in 1984, it was ignored. » Wernerfelt, (1995, p.171)

caractéristiques internes de l'entreprise et sa performance. Barney (1991, p.101) pose ainsi deux hypothèses essentielles :

- d'une part, les firmes au sein d'une même industrie peuvent être hétérogènes en fonction des ressources stratégiques qu'elles contrôlent ;
- d'autre part, les ressources peuvent n'être qu'imparfaitement mobiles entre entreprises.

Barney (1991) tente ainsi de poser des bases concrètes à l'APR en concentrant son analyse et son modèle sur trois concepts clés : les ressources d'une entreprise, l'avantage concurrentiel et l'avantage concurrentiel durable. Les ressources d'une entreprise « *incluent tous les actifs, capacités, procédures organisationnelles, attributs, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies impliquant son efficacité et son efficacité* » Barney (1991, p.101). A partir des deux hypothèses émises plus haut, Barney propose un modèle, largement repris par la suite, incluant certaines propriétés nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, à savoir : la valeur, la rareté, l'imitation imparfaite et la non-substitution.

Par la suite, comme le fait remarquer Maltèse (2004, p.21), trois courants ou extensions de l'APR ont fait leur apparition : l'approche par les capacités dynamiques (Teece et al., 1997), celle fondée sur les compétences (Hamel et Heene, 1994) et celle fondée sur le savoir (Grant, 1996a,b).

## 2.1. Des ressources « stratégiques » ?

### 2.1.1. Définition

L'approche fondée sur les ressources fait référence à de (trop) nombreux concepts (ressources, ressources stratégiques, compétences, compétences clés, compétences distinctives, facteurs, actifs, stocks d'actifs, capacités...). En effet, un même terme peut avoir plusieurs définitions comme une même définition peut regrouper des termes différents.

Ainsi, Maltèse (2004, p.29) retient trois niveaux conceptuels (ressources, compétences et capacités dynamiques) qu'il explique par analogie aux fonctions mathématiques composées :



« les capacités dynamiques (*cd*) peuvent être considérées comme une fonction  $F()$  ayant pour attribut les compétences (*c*), à leur tour les compétences comme une fonction  $G()$  ayant comme attributs les ressources (*r*) :  $cd = F(c)$  et  $c = G(r)$  soit  $cd = F(c) = F[G(r)]$  ».

Tableau 7 : Définitions retenues par Maltèse (2004) des concepts clés de l'APR

Niveau 1	Ressources	Stock de facteurs disponibles possédés ou contrôlés par une firme (Amit et Schoemaker, 1993, p.35)
Niveau 2	Compétences	Capacités de l'entreprise à démultiplier ses ressources en les combinant (Prahalad et Hamel, 1990, p.84)  Routines organisationnelles qui existent à travers plusieurs activités (Arrègle, 2006, p.244)
	Compétences clés	Savoir collectif de l'organisation, notamment dans la manière de coordonner divers savoir-faire de production et d'intégrer de multiples niveaux de technologies (Prahalad et Hamel, 1990, p.82).
Niveau 3	Capacités dynamiques	Capacité à renouveler des compétences afin de rester congruent face à l'évolution de l'environnement économique (Tece et al., 1997, p.516)  Capacités de l'entreprise à renouveler, augmenter, et adapter ses compétences stratégiques (Arrègle, 2006, p.245).

Cependant, comme le fait remarquer Maltèse (2004, p.29), « la polysémie des concepts et les difficultés liées à l'adaptation des définitions en fonction des courants de pensées (...) ne permettent pas de dégager des définitions universelles ».

Ainsi, Reynaud (2001)<sup>58</sup> retient, pour sa part, la définition de Wernerfelt (1984) qui considère les ressources d'une entreprise à un moment donné « *comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont attachés à l'entreprise* ». Ces ressources peuvent être divisées en six grandes catégories, à savoir, les ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, et la réputation (Arrègle, 2006, p.244). Comme elle le précise, cette notion est assez peu soumise à caution. On remarque d'ailleurs les similitudes entre la définition des ressources de Wernerfelt (1984) et celle d'Amit et Schoemaker (1993). Ainsi, appliqué à notre sujet, les ressources des banques coopératives correspondent aussi bien à leur personnel, qu'à leurs administrateurs, à leur réseau d'agences, à leur forme organisationnelle particulière, aux technologies diverses et variées qu'elles mettent en œuvre, comme par exemple, dans le développement de la banque à distance, etc.

Concernant la définition des compétences, Reynaud (2001) propose celle de Reed et Fillippi (1990) qu'elle considère comme la plus englobante, à savoir que « *les compétences sont issues de la façon dont une entreprise utilise ses aptitudes et ressources internes par rapport à la concurrence* ». Autrement dit, les entreprises mutualistes, et donc les banques coopératives, utilisent leurs aptitudes et ressources internes d'une manière différente des banques SA, du fait de l'application par ces dernières du mutualisme. En effet, le mutualisme, qui est issu d'un courant de pensée plaçant l'homme au centre des préoccupations, procure à ces entreprises un état d'esprit et un mode de fonctionnement différent de ceux des entreprises capitalistes. De fait, la stratégie de ces organisations étant différente, l'utilisation de leurs ressources devrait l'être également, chose que nous pouvons facilement constater, notamment au niveau des réseaux d'agences des banques coopératives, très denses, la proximité étant une valeur importante du mutualisme.

Ainsi, le mutualisme est une compétence pour l'entreprise. Mais la question que nous nous posons, du fait du contexte actuel et des bonnes performances des banques coopératives, concerne **le rôle stratégique du mutualisme dans l'entreprise**. En effet, comme nous avons déjà pu le dire, les groupes coopératifs ont été particulièrement performant ces dernières

---

<sup>58</sup> Reynaud s'est appuyée pour cela sur le travail de Métais (1997) et plus précisément sur l'inventaire des définitions des concepts que nous avons vus plus haut qu'il a réalisé dans le cadre de sa thèse : Métais E., 1997, « Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel », Thèse de doctorat de Gestion, IAE d'Aix-en-Provence.

années, enregistrant même des performances supérieures à celles des groupes bancaires SA dans les années 90. Ainsi, peut-on imputer les bons résultats des banques coopératives à leur revendication des valeurs mutualistes ? De plus, le contexte socio-économique issu de ces dernières années, renforcé par la crise qui sévit actuellement, semble particulièrement propice à la pratique du mutualisme par les entreprises. Le développement particulièrement important du mouvement de la RSE ces dernières années en réponses aux demandes de la société, dont les citoyens sont en quête de sens et d'éthique dans les affaires, le prouve. En effet, comme dit précédemment, la pratique du mutualisme et celle de la RSE, bien qu'étant deux concepts différents, se ressemblent fortement, notamment par leur revendication réciproque des valeurs de responsabilité et de solidarité, tout comme leur vision élargie de la gouvernance. De fait, le contexte socio-économique actuel permet-il aux banques coopératives de réaliser de meilleures performances ?

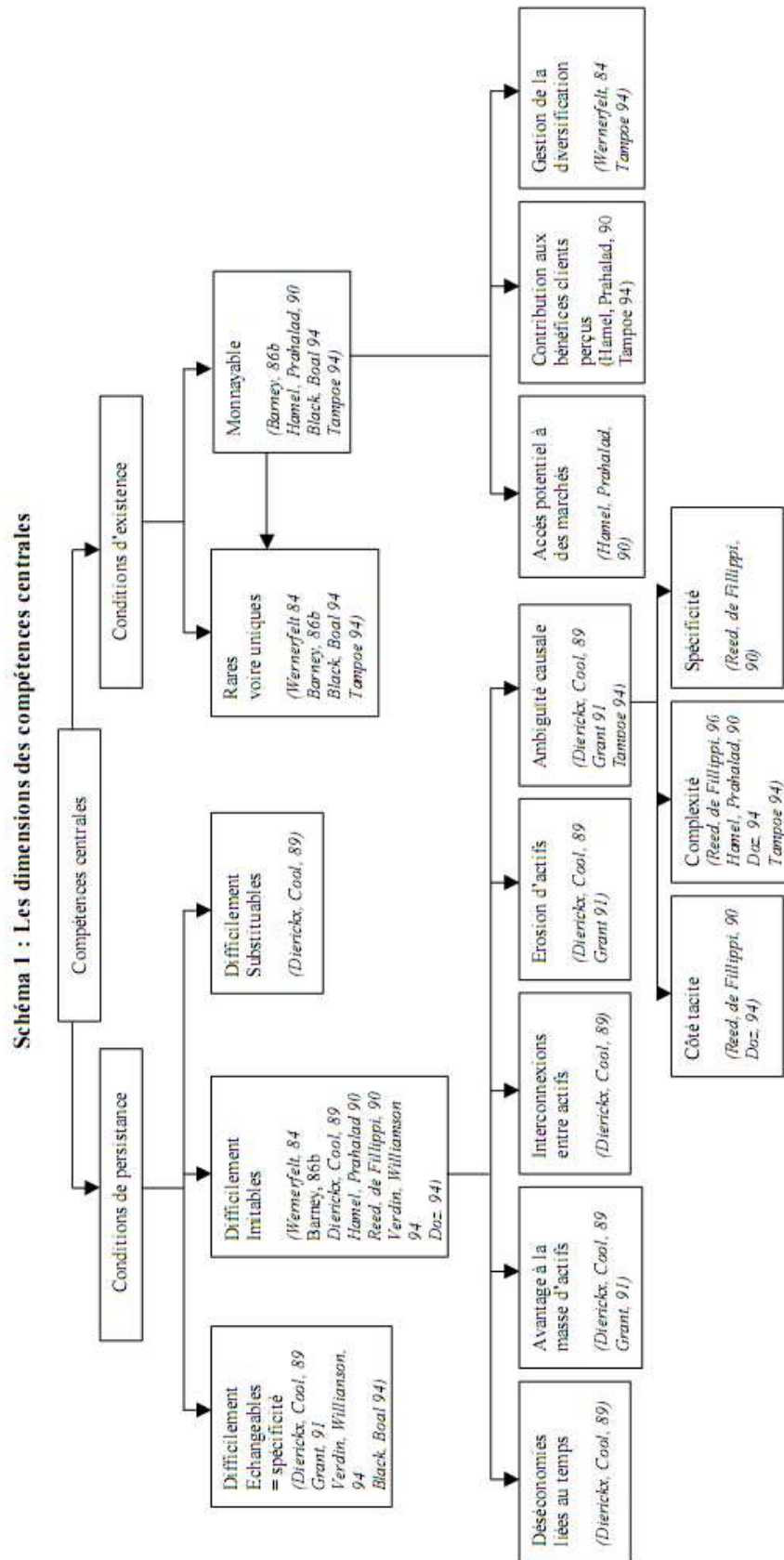
### **2.1.2. L'évaluation des ressources et compétences**

Le modèle VRIN<sup>59</sup> proposé par Barney (1991), largement repris dans la littérature, permet de comprendre les sources d'un avantage concurrentiel durable/soutenable. Cependant, la variété des conditions relevées dans la littérature pousse Reynaud (2001) à proposer une « opérationnalisation » du concept de « compétences centrales » en distinguant deux grands types de conditions : les conditions d'existence et de persistance. Maltèse (2004) a lui-même repris cette classification en remplaçant le terme de « compétence centrale » par celui de « ressource », les termes de ressources, capacités ou encore compétences étant utilisés de manière interchangeable et souvent en parallèle (Barney, 2002).

---

<sup>59</sup> V : Valeur ; R : Rareté ; I : Imitabilité ; N : Non substituable.

Figure 5 : Les dimensions des compétences centrales (Reynaud 2001)



Ainsi, Reynaud (2001, p.7) définit une compétence comme une combinaison opportune des ressources par rapport à la concurrence. De plus, nous retiendrons, pour la présentation des caractéristiques des ressources, le classement réalisé par Reynaud (2001) en deux catégories, à savoir les conditions d'existences et les conditions de persistances d'un avantage concurrentiel. En effet, certaines caractéristiques du modèle (rareté et valeur) s'intéressent uniquement à l'existence d'un avantage concurrentiel alors que les autres (inimitable, non échangeable, non substituable) se concentrent sur la durabilité de cet avantage. De fait, la condition d'existence d'un avantage concurrentiel doit être validée avant de pouvoir tester sa persistance.

#### ***2.1.2.1. Les conditions d'existence de l'avantage concurrentiel issu de la pratique du mutualisme par l'entreprise***

Pour qu'un avantage concurrentiel existe, la ressource ou la compétence doit être rare et monnayable, c'est-à-dire générer de la valeur pour l'entreprise<sup>60</sup>. En revanche ces deux conditions ne suffisent pas à l'obtention d'un avantage concurrentiel durable/soutenable. En effet, comme expliqué plus haut, ces deux caractéristiques permettent seulement de conclure à l'existence d'un avantage concurrentiel, le test de sa « durabilité » (ou persistance pour reprendre le terme employé par Reynaud) étant effectué grâce aux caractéristiques d'imitabilité, d'échangeabilité et de substitution.

#### **La valeur**

Reynaud (2001, p.8) fait référence au caractère monnayable qui s'exprime par la génération de rentes, c'est-à-dire, la différence positive entre la valeur attendue et la valeur effectivement créée par l'entreprise (Barney, 2002, p.27). Ainsi, une ressource ou une compétence n'aura de valeur que si elle génère une rente pour l'entreprise. Or, il existe différents types de rentes (ricardienne, de monopole, etc)<sup>61</sup>, ainsi que de nombreuses conceptions de la valeur en fonction des bénéficiaires auxquels elle s'adresse (actionnaires, clients, salariés, etc). Aussi, les entreprises mutualistes, et les entreprises de l'ESS en général, accordent plus d'importance à l'homme qu'à la maximisation du profit. De fait, **les rentes attendues (et générées) par ces**

---

<sup>60</sup> On retrouve ici deux des quatre conditions du modèle VRIN à savoir les conditions de valeur et de rareté.

<sup>61</sup> Se référer à la partie 2.2.2 de ce mémoire pour plus de détails sur le concept de rente.

**organisations seront probablement différentes des rentes attendues généralement par les entreprises dites capitalistes**, s'intéressant davantage au sociétaire-client qu'à l'actionnaire (voir pas du tout dans le cas du Crédit Mutuel), l'objectif suprême étant la satisfaction du sociétaire-client par une offre adaptée répondant à ses besoins, dans le respect de valeurs humaines et morales.

En revanche, Barney (1991, p.106) estime, pour sa part, qu'une ressource a de la valeur pour l'entreprise quand elle permet à la firme d'exploiter des opportunités ou de neutraliser des menaces liées à son environnement. Or, comme nous avons pu l'expliquer auparavant, nous pensons que **le mutualisme permet aux banques coopératives de répondre aux attentes actuelles de la société du fait des valeurs qu'elles revendiquent et donc d'exploiter une opportunité.**

#### **La rareté**

Pour qu'une ressource puisse être considérée comme stratégique, c'est-à-dire comme étant source d'un avantage concurrentiel, elle doit être détenue par peu d'entreprises d'une même industrie. Ainsi, Barney (1991, p.107) précise qu'en « *général, aussi longtemps que le nombre de firmes qui possèdent une ressource particulière créatrice de valeur (ou un ensemble de ressources créatrices de valeur) est inférieur au nombre de firmes qui en ont besoin pour générer des dynamiques de compétition parfaite au sein d'une industrie, cette ressource a le potentiel de générer un avantage concurrentiel* ».

Ainsi, toujours suite à l'état des lieux réalisé, nous savons que le marché des banques coopératives français est extrêmement concentré et tend à l'être davantage avec la fusion récente des groupes Banque Populaire et Caisse d'Epargne, augmentant l'intensité concurrentielle déjà forte. Il y a donc peu d'acteurs dans l'industrie bancaire française qui pratiquent le mutualisme. Aussi, malgré une bonne représentation des groupes coopératifs, faisant la particularité du système bancaire français, les banques à forme SA sont plus nombreuses. Nous pouvons dire que **le mutualisme est pratiqué par peu de banques de l'industrie bancaire française.**

De plus, comme nous avons pu le voir, les banques mutualistes ont changé de forme organisationnelle, passant de l'état de simple réseau bancaire à celui, plus large, de groupe

coopératif, du fait de l'évolution de l'environnement juridique, peu enclin à prendre en considération les particularités mutualistes. Ces modifications ont entraîné la banalisation des groupes bancaires coopératifs, dont l'organisation, plus complexe, se rapproche de celle des banques SA, les groupes étant désormais présent sur les marchés financiers via leur véhicule coté (à l'exception du Crédit Mutuel) et le pouvoir étant de plus en plus centralisé au profit des têtes de groupe, des caisses régionales et de leurs dirigeants, et au détriment du sociétaire-client. Ainsi, tous les groupes bancaires coopératifs, à l'exception du Crédit Mutuel qui reste le groupe le plus proche de l'esprit mutualiste initial, ont adopté une forme hybride du mutualisme du fait de leur présence sur les marchés financiers. De fait, **la pratique du mutualisme « pure » par les banques coopératives françaises est particulièrement rare.**

#### **2.1.2.2. Les conditions de persistance de l'avantage concurrentiel issu de la pratique du mutualisme par l'entreprise**

Ainsi, pour mesurer la « durabilité » d'un avantage concurrentiel existant<sup>62</sup>, une ressource doit être non substituable, non imitable et non échangeable sur un marché. Aussi, pour tester la « durabilité » de l'avantage concurrentiel issu du mutualisme, si tant est qu'il existe, il faudra s'assurer de la validité des trois critères suscités.

##### **Non substituable**

*« Le stock d'actif d'une entreprise peut être anéanti du fait d'un stock d'actifs différent d'un concurrent qui permet d'offrir un produit créant une valeur supérieure pour le client » (Reynaud et Simon, 2004, p.105). Ainsi, Arrègle (2006, p.254) précise que « si un nouveau produit rend obsolètes les produits de l'entreprise et ses actifs stratégiques, les conséquences pour l'entreprise seront majeures car les changements requis seront beaucoup plus importants et difficiles à réaliser ».*

Dans notre situation, le risque de substitution du mutualisme par le mouvement de la RSE, qui s'est fortement développé ces dernières années, est bien présent. En effet, comme nous l'avons dit, le mutualisme et la RSE, bien que différents, sont très similaires. Aussi, il est précisé que ce dernier devra permettre de créer une valeur supérieure pour le client. Nous

---

<sup>62</sup> La ressource doit être rare et avoir de la valeur.

pensons donc que **la pratique du mutualisme par les banques coopératives crée plus de valeurs pour le client<sup>63</sup> que la pratique de la RSE par les banques SA.** De plus, **le mutualisme étant « ancré » dans les gènes** de l'entreprise, nous pensons qu'il **lui procure une plus grande légitimité** que le courant de la RSE qui n'est qu'une adaptation aux attentes de la société, démontrant à l'ensemble de ses parties prenantes (clients, sociétaires, citoyens, personnels, administrateur...) la pertinence de son action.

### **Non imitable**

La littérature met en avant cinq conditions favorisant la difficulté d'imitation des ressources et compétences. Aussi, la validité de l'ensemble de ces critères n'est pas nécessaire à la validité de cette caractéristique :

« Les déséconomies liées au temps » : c'est-à-dire la durée nécessaire à l'obtention d'un tel actif.

« L'avantage à la masse d'actifs » : l'augmentation d'un stock d'actifs dépend de la possession d'un stock important de cet actif. (Arrègle, 2006, p249) l'illustre de la manière suivante : « *Une entreprise qui a un nombre de clients actuels important pourra plus facilement attirer de nouveaux clients qu'une autre qui débute* ».

« Les interconnexions entre actifs » : un actif n'étant pas valorisable en l'absence d'un autre actif.

« L'érosion d'actifs » : ceux-ci se déprécient en l'absence de maintenance.

« L'ambiguïté causale » : l'incapacité à comprendre les fondements de l'actif.

Ainsi, depuis le changement de statut des Caisses d'Epargne en 1999, passant du statut d'établissements de crédit à but non lucratif à celui de coopératives de crédit, et la création de

---

<sup>63</sup> D'une manière générale, le client a des attentes en termes de fonctionnalité du produit/service, de coût, de qualité et de délais.



la Banque Postale, société anonyme, le 1<sup>er</sup> janvier 2006 par le groupe public<sup>64</sup> La Poste, le paysage bancaire français n'est désormais composé que de banques mutualistes à statut coopératif et de banques commerciales de forme SA. Fortement concentré, avec des barrières à l'entrée élevées (acquisition d'un réseau d'agence, de GAB, etc), **le marché bancaire français est peu attrayant pour un nouvel entrant**, d'autant plus s'il souhaite pratiquer le mutualisme (déséconomies liées au temps et avantage à la masse d'actifs). Nous pensons donc qu'il est peu probable qu'une nouvelle banque « mutualiste » soit créée sur le sol français.

Aussi, nous nous tournons vers la possibilité pour une banque commerciale de changer de statut pour adopter un statut coopératif. Tout comme le raisonnement précédent, celui-ci ne nous paraît guère probable. Ainsi, nous pensons que le mutualisme pratiqué par les banques coopératives est difficilement imitable par les banques SA, principalement du fait de leur statut juridique non adapté à une telle pratique (interconnexion entre actifs). En effet, les banques SA sont des entreprises capitalistes, dont le but est de maximiser la valeur pour l'actionnaire. De fait, si une banque SA souhaitait copier le « mutualisme », il faudrait qu'elle obtienne le consentement de ses actionnaires (au moins des actionnaires majoritaires), et qu'elle change de statut juridique, le statut coopératif étant plus adapté à l'application du mutualisme. Il est clair qu'un tel changement n'est guère probable, les actionnaires souhaitant rentabiliser leur investissement se verraient alors « transformer » en sociétaires qui, rappelons-le, ne spéculent pas, ce qui serait donc contraire à leurs intérêts. De plus, le mutualisme place l'homme au dessus du profit, ce qui est incompatible avec la vision capitaliste. Enfin, nous pouvons penser que dans une telle situation, l'incompréhension des clients, qui de fait ne partageraient plus les mêmes valeurs, serait si importante qu'il ne serait pas rentable pour la banque SA de changer de statut. Aussi, nous pensons que **les banques SA n'ont aucun intérêt à adopter le statut mutualiste**, dont l'état d'esprit est à l'opposé du leur.

### **Non échangeable**

Afin de faciliter l'analyse de « la capacité d'échange » d'une ressource, Grant (1991, p.1236) identifie les difficultés d'échange à partir de diverses sources :

---

<sup>64</sup> Le changement en Société Anonyme du groupe La Poste, jusque là public, avait été annoncé l'été 2008 et a été effectué le 17 juin 2009.

« Immobilité géographique » : les coûts de relocalisation des firmes ayant acquis des ressources, impliquent un désavantage par rapport à celles qui les possèdent déjà.

« Information imparfaite » : la capacité d'une entreprise à accumuler des informations au cours du temps sur la productivité de ses ressources lui donne une connaissance supérieure par rapport à n'importe quel prospecteur de ressources en question.

« Ressources spécifiques à la firme » : les coûts de transaction générés à partir de l'immobilité et de l'imperfection de l'information affectent de manière décroissante la valeur d'une ressource transférée.

« Immobilité des capacités » : de par leur nature, les capacités envisagées à partir d'un ensemble de ressources reliées rend difficile leur transfert.

Il paraît évident que pour acquérir la compétence mutualiste il faille acquérir le groupe coopératif, les réseaux bancaires s'étant regroupés en « groupe » du fait des modifications des conditions d'exercice (lois de 1984 et 1992, etc). Or, l'organisation actuelle des groupes bancaires coopératifs rend impossible l'acquisition par autrui du groupe ou du réseau. En effet, lorsque le groupe est présent sur les marchés financiers via un véhicule coté (CASA ou Natixis), ce véhicule appartient pour plus de 50 % aux caisses régionales du réseau bancaire coopératif, caisses qui appartiennent elles-mêmes aux caisses locales qui sont la propriété des sociétaires de la banque. De fait, les sociétés coopératives bancaires ne peuvent faire l'objet d'OPA<sup>65</sup>. De plus, les parts de sociétaires étant ni liquides, ni facilement négociables, et le principe de la non négociabilité des parts et de l'impartageabilité des réserves interdisant au sociétaire de bénéficier de l'accroissement de valeur éventuel de la banque, les banques coopératives ne sont jamais sous la menace d'une OPA si la valeur de la banque se dégrade (Jaeger et al, 2009, p.22). Ainsi, **le statut particulier des banques coopératives nécessaire à l'application du mutualisme leur permet d'être non-opéable, rendant tout échange impossible.**

---

<sup>65</sup> Une Offre Publique d'Achat consiste à racheter toutes les actions d'une entreprise cible aux actionnaires actuels. Pour cela, la société initiatrice de l'OPA propose un prix de rachat des titres souvent supérieur au dernier cours coté. Elle peut être amicale, lorsque les deux parties se sont entendues sur les modalités de l'offre, ou hostile.

## 2.2. Vers un avantage concurrentiel durable, source de rentes

Contrairement aux concepts définis plus haut, les notions d'avantage concurrentiel, d'avantage concurrentiel durable (ou soutenable), de rentes et de performance sont beaucoup plus faciles à définir.

### **2.2.1. Avantage concurrentiel et avantage concurrentiel durable (ou soutenable)**

En effet, Barney (1991, p.102) est un des rares à proposer une définition de l'avantage concurrentiel et de l'avantage concurrentiel durable (ou soutenable) : « *une entreprise détient un avantage concurrentiel quand une stratégie créatrice de valeur mise en œuvre n'est simultanément implantée par aucun des concurrents habituels ou potentiels. Un avantage concurrentiel n'est durable/soutenable que si en plus, ces entreprises sont incapables de dupliquer les bénéfices induits par ce type de stratégie* ». Cette définition reprend donc les éléments essentiels que nous avons vus plus haut pour qualifier une compétence de « compétence stratégique » du fait de l'existence d'un avantage concurrentiel durable/soutenable, à savoir, la rareté, la valeur, l'imitabilité, la substitution et l'échangeabilité.

### **2.2.2. Les rentes**

Une rente correspond à la différence positive entre la valeur attendue et la valeur réelle (Barney, 2002, p.27). Or, la valeur peut prendre différentes formes en fonction de la logique stratégique<sup>66</sup> dans laquelle nous nous situons, reposant sur des indicateurs économiques, financiers ou moraux. Ajoutons également que cette valeur créée par l'entreprise sera différente en fonction du bénéficiaire auquel elle s'adresse (actionnaires, clients, salariés...).

Ainsi, bien que la littérature propose quatre types de rentes possibles, à savoir, la rente ricardienne, la rente de monopole, la rente schumpetérienne et la quasi-rente, l'APR considère principalement deux types de rentes : les rentes ricardiennes et les quasi-rentes (Arrègle, 2006, p.46), les rentes schumpetérienne intervenant dans un second temps, après la réalisation de rentes ricardiennes. En effet, selon cette approche, les entreprises sont différentes,

---

<sup>66</sup> Se référer à la partie 2.2.3 sur la performance stratégique.

Elodie Vaugier – Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France–

hétérogènes, sur le plan des ressources qu'elles possèdent et utilisent. De fait, ces différences persistent, ne pouvant générer de rente de monopole. Aussi, dans le cas qui nous intéresse, les banques coopératives généreraient plutôt des quasi-rentes, du fait de leur pratique du mutualisme, que des rentes ricardienne.

*Rente de monopole* : Elle résulte de restrictions délibérées des outputs plutôt que d'une rareté inhérente à l'offre de ressources (Peteraf, 1993, p.182).

*Rente schumpetérienne ou rente entrepreneuriale* : Rente liée au développement de nouvelles ressources ou de nouvelles possibilités d'utilisation (Reynaud et Simon, 2004, p.105).

*Rente ricardienne* : Ce type de rente provient de la possession et de l'utilisation par l'entreprise d'un actif stratégique rare dont l'offre est limitée et qui ne peut être facilement imité ou créé (Arrègle, 2006 p.246). Ainsi, le contrôle d'une ressource rare entraîne des coûts moyens inférieurs pour son détenteur par rapport aux concurrents qui veulent y accéder.

*Quasi-rente ou quasi-rente marshallienne* : Rente relative aux capacités organisationnelles propres à la firme qui produit une valeur supérieure aux autres firmes à partir d'une combinaison donnée de ressources et de compétences (Bréchet et Saives, 2002, p.20).

### **2.2.3. La performance**

La performance d'une entreprise se mesure en fonction de la valeur qu'elle crée. Pendant longtemps, la mesure de la performance des entreprises se limitait à des indicateurs financiers maximisant la valeur pour les actionnaires. Or, comme nous avons pu le voir précédemment, il existe différentes conceptions de la valeur en fonction des bénéficiaires, reposant sur différents indicateurs (financiers, économiques, moraux). Ainsi, en 1992, Kaplan et Norton<sup>67</sup>, ont proposé un modèle de mesure de performance, le Balanced scorecard, qui étend l'analyse de la valeur créée à l'ensemble des parties prenantes, intégrant donc différentes logiques de raisonnement (la rationalité substantielle élargie). S'inspirant de ce modèle, Cadiou et al

---

<sup>67</sup> Le concept du Balanced Scorecard a été présenté pour la première fois en une série d'articles publiés par la Harvard Business Review en 1992 : "*The Balanced Scorecard, Measures that drive performance*", puis en 1996, dans un ouvrage, à savoir : Kaplan R.S. et Norton D.P., 1996, *The balanced scorecard : translating strategy into action*, Harvard Business School Press, 322 pages.

(2008) proposent d’y ajouter une « rationalité citoyenne » afin de pouvoir mesurer la performance globale de l’entreprise. En effet, la stratégie reconnaît différentes rationalités, permettant chacune de mesurer un type de performance particulier, influençant le « noyau », c’est-à-dire les agents responsables de la stratégie, dans ses actions. Afin de présenter les différentes rationalités reconnues par la stratégie (Cadiou et al, 2008), nous commencerons par présenter la rationalité substantielle, sur laquelle repose les fondements de la logique stratégique, puis nous nous attarderons sur la rationalité substantielle élargie qui apporte une dimension financière à cet ensemble, avant de finir par l’intégration de la « rationalité citoyenne » à celui-ci, en vu d’une mesure globale de la performance de l’entreprise.

### **2.2.3.1. La rationalité substantielle**

La rationalité substantielle comprend deux sous-logiques complémentaires à la base d’un raisonnement : les ressources offrent la possibilité d’exercer des activités qui permettent de satisfaire la demande. Ces deux sous-logiques sont les rationalités concurrentielle et organisationnelle.

#### **La rationalité concurrentielle**

La logique concurrentielle consiste en l’analyse de la capacité d’une organisation à se positionner dans un environnement afin d’y exercer une influence lui permettant d’acquérir, d’asseoir ou de renforcer un avantage concurrentiel au niveau des activités. Ainsi, dans une telle vision, la performance relève de la production d’une offre à un coût relatif inférieur à celui des concurrents et de la reconnaissance par la demande d’une spécificité reconnue par le marché. Cette performance s’évalue au travers de différents critères économiques comme le chiffre d’affaires, les parts de marché, le taux de rendement de l’investissement, la valeur perçue par le client.

#### **La rationalité organisationnelle**

La logique organisationnelle consiste en l’analyse de la capacité d’une organisation à se doter d’une vision partagée, acceptée et légitime en mobilisant la stratégie sur la création, la détention ou l’exacerbation de ressources et compétences clés. Ainsi, l’APR se situe dans cette rationalité, dont le potentiel de la performance repose sur une offre originale et sur la faible mobilité des ressources. En effet, comme nous avons pu le voir tout au long de cette deuxième partie, la performance trouve son origine dans les ressources stratégiques de

l'entreprise qui lui permettent d'obtenir un avantage concurrentiel qu'elle devra défendre afin de le conserver, cet avantage concurrentiel étant générateur de rentes (quasi-rentes dans notre cas).

Ainsi, Barney (2002, p.26-27) propose de définir la performance organisationnelle « *en comparant la valeur qu'une organisation crée, en utilisant ses actifs productifs, avec la valeur que les propriétaires de ces actifs espèrent obtenir.* » Il met en exergue trois situations possibles synthétisées dans le tableau 6.

Tableau 8 : La performance organisationnelle vue par Barney (2002)

Performance économique normale	Quand une firme génère une valeur économique avec ses ressources égale à celle attendue par les propriétaires de ces ressources.
Performance en dessous de la normale	Quand une firme génère une valeur économique avec ses ressources inférieure à celle attendue par les propriétaires de ces ressources.
Performance au dessus de la normale	Quand une firme génère une valeur économique supérieure à celle attendue par les propriétaires de ces ressources.

La performance organisationnelle s'observe, entre autre, dans le choix d'un statut, d'un mode d'organisation ou d'un modèle économique. Or, comme nous avons pu le montrer tout au long de ce mémoire, les banques coopératives ont un statut juridique particulier, à savoir celui de coopérative, et disposent d'un mode d'organisation propre, bien qu'en réalité ces modes tendent à se rapprocher de plus en plus des modèles organisationnels des banques SA.

### **2.2.3.2. La rationalité substantielle élargie**

En intégrant la rationalité financière à l'ensemble précédent, on ajoute une dimension financière à la stratégie, jusqu'alors économique, intégrant les apporteurs de ressources propres, actuels ou potentiels. La logique financière permet donc d'analyser la capacité d'une organisation à créer de la valeur en orientant ses actions stratégiques dans le sens des actionnaires. De fait, la performance financière relève de la possibilité d'obtenir des ressources financières à un prix intéressant et en quantité suffisante, et de la capacité de

l'organisation à rémunérer les apporteurs de capitaux en temps voulu et conformément au risque supporté. Ainsi, les banques coopératives ont introduit une dimension financière dans leur stratégie (à l'exception du groupe Crédit Mutuel), en intégrant au sein de leur groupe un véhicule coté leur permettant d'élargir leurs sources de financement, mais également d'intégrer une nouvelle partie prenante, à savoir l'actionnaire, jusqu'alors absent de ces organisations et dont les objectifs sont en oppositions avec leurs propres objectifs.

### **2.2.3.3. *L'intégration de la « rationalité citoyenne » pour une performance globale***

Enfin, afin de pouvoir mesurer la performance globale d'une entreprise, Cadiou et al (2008) intègrent une quatrième logique, à savoir la « rationalité citoyenne ». En effet, comme nous avons pu l'expliquer dans la première partie de notre mémoire, depuis quelques années la société est à la recherche de sens et d'éthique dans les affaires, rejetant l'individualisme économique et s'inquiétant de l'évolution du patrimoine commun partagé. Ainsi, la responsabilité des entreprises est engagée du fait de l'empreinte qu'elles laissent sur la société et sur son évolution, de par leurs activités. La performance citoyenne passe alors par la reconnaissance de la société et son acceptation du projet porté par l'entreprise. Cela n'est possible que dans la mesure où le projet sert les intérêts des citoyens ou est conforme à leurs attentes, contribuant ainsi à l'amélioration du bien-être général. Ainsi, la performance citoyenne peut s'évaluer par le respect de l'organisation de critères sociétaux, mais également par le rayonnement du projet, la prévention des risques, la minoration des effets de débordements négatifs, le dédouanement et la solidarité. Aussi, si la performance citoyenne ne revête pas une importance capitale pour les banques SA (bien que montante avec la RSE) qui privilégient largement une logique financière, il n'en va de même pour les banques coopératives. En effet, ces dernières, tout comme les organisations de l'ESS en général, n'ont pas pour vocation de créer de la valeur pour l'actionnaire, mais celle de créer un accès à un service, et dont les initiatives économiques ont une réelle portée sociétale (participation au développement du territoire notamment). De fait, la performance citoyenne constitue une part importante de la performance globale des banques coopératives qu'on ne peut ignorer, jouant un rôle sur la forme des rentes attendues.

### 2.3. Synthèse des propositions

Afin de faciliter la lisibilité de notre mémoire, nous nous proposons de regrouper au sein d'un tableau l'ensemble des propositions émises. Ainsi, la proposition principale suivante « le mutualisme constitue une compétence stratégique pour l'entreprise, générant un avantage concurrentiel, source de rente » a été divisée en trois propositions qui elles-mêmes regroupent des sous-propositions qui devront être testées par le biais des entretiens.

Tableau 9 : Synthèse des propositions

<b>Synthèse des propositions</b>	
<b>P1</b>	<b>Le mutualisme constitue une compétence pour l'entreprise.</b>
<i>a</i>	<i>Les banques mutualistes utilisent leurs ressources différemment des autres banques.</i>
<b>P2</b>	<b>Le mutualisme est une compétence stratégique source d'un avantage concurrentiel</b>
P.2.1	Le mutualisme a de la valeur pour l'entreprise
<i>b</i>	<i>Le mutualisme permet à l'entreprise de générer des rentes</i>
<i>c</i>	<i>Les rentes générées par les banques coopératives sont différentes des rentes attendues par les banques SA</i>
<i>d</i>	<i>Le mutualisme permet aux banques coopératives de répondre aux attentes actuelles de la société du fait des valeurs qu'elles revendiquent et donc d'exploiter une opportunité</i>
P.2.2	Le mutualisme est rare
<i>e</i>	<i>Le mutualisme est pratiqué par peu de banques françaises</i>
<i>f</i>	<i>Tous les groupes bancaires coopératifs, à l'exception du Crédit Mutuel, ont adopté une forme hybride du mutualisme</i>
<b>P3</b>	<b>Le mutualisme est une compétence stratégique source d'un avantage concurrentiel durable</b>
P.3.1	Le mutualisme ne peut être remplacé par une autre pratique
<i>g</i>	<i>La pratique du mutualisme par les banques coopératives crée plus de valeur pour le client que la pratique de la RSE par les banques SA</i>
<i>h</i>	<i>Le mutualisme, étant « ancré » dans les gènes de l'entreprise, lui procure une plus grande légitimité</i>
P.3.2	Le mutualisme ne peut être imité/copié



<i>i</i>	<i>Le marché bancaire français est peu attrayant pour un nouvel entrant</i>
<i>j</i>	<i>Les banques SA n'ont aucun intérêt à modifier leur statut en vue d'adopter un statut mutualiste</i>
P.3.3	Le mutualisme ne peut être échangé
<i>k</i>	<i>Le statut particulier des banques coopératives nécessaire à l'application du mutualisme leur permet d'être non opérable, rendant tout échange impossible</i>

Certaines de nos propositions ne nécessitent pas d'être testées. En effet, les conditions de non imitabilité et de non échangeabilité du mutualisme (P.3.2 et P.3.3) nous paraissent d'ores et déjà validées, que ce soit par la littérature abondante (P.3.3) sur le sujet ou tout simplement par l'irréalisme du raisonnement présenté (P.3.2). Quant au fait que le mutualisme représente une compétence pour l'entreprise (P.1), cela a été largement démontré tout au long de ce mémoire. En conséquence, nous testerons dans notre partie pratique, uniquement les conditions d'existence de l'avantage concurrentiel et le critère de substitution du mutualisme, c'est à dire les propositions allant de « b » à « h ».

## **Partie 2 – Le mutualisme, une compétence stratégique : test des propositions inspirées du modèle de Reynaud (2001)**

### **3. La méthodologie**

Avant de tester notre méthodologie, il convient de s'interroger sur le positionnement épistémologique retenu.

#### 3.1. Le positionnement épistémologique retenu

Notre recherche vise à valider le caractère stratégique du mutualisme pour les banques coopératives françaises par le test du modèle de Reynaud (2001). L'objectif de l'étude est donc de mettre en lumière certains éléments susceptibles d'aider ces dernières dans leurs décisions. De fait, nous nous réclamons d'un positivisme aménagé, cette posture nous autorisant à recourir ponctuellement à des approches d'inspirations constructivistes. En effet, la théorie sur laquelle nous nous appuyons, c'est à dire l'Approche Par les Ressources (APR), favorise les démarches d'analyse qualitative. Or, dans une approche purement positiviste, les méthodes dites quantitatives sont privilégiées du fait de la scientificité de la connaissance produite. Nous prétendons également à une indépendance vis-à-vis de l'objet, ce dernier nous ayant guidé dans la mise en place de l'architecture de notre recherche et de la méthodologie.

Ayant un accès au terrain facilité, nous avons choisi comme méthode principale de recueil des données l'entretien semi-directif qui, comme son nom l'indique, n'est ni totalement directif, ni totalement libre. Il nous permet donc d'obtenir des informations plus ciblées que dans le cas d'entretiens libres, informations nécessaires au test de nos propositions selon le modèle de Reynaud (2001) ; mais également d'obtenir des informations plus riches que dans le cadre d'un simple questionnaire qui serait trop directif, rendant ainsi compte de la complexité de la réalité. Notons également que l'entretien semi-directif se caractérise par l'interaction entre le chercheur et la personne interrogée.

Enfin, notre logique de raisonnement consiste à partir de la théorie pour établir des propositions que nous testerons en nous appuyant sur le modèle mis en place par Reynaud (2001), afin de valider, ou non, le caractère stratégique du mutualisme. Notre raisonnement

est donc déductif, la déduction étant le raisonnement fondant la démarche hypothéico-déductive, propre au positivisme. Cette dernière consiste en l'élaboration d'une ou de plusieurs hypothèses (ou propositions) qui seront confrontées par la suite à une réalité, le but étant de porter un jugement sur la pertinence de l'hypothèse (ou de la proposition) initialement formulée.

### 3.2. Le déroulement de l'étude

Cette partie nous permet de présenter respectivement la forme et le contenu du guide d'entretien, les conditions de réalisation des entretiens, ainsi que la méthodologie d'exploitation des données collectées.

Le guide d'entretien utilisé pendant l'entretien est présent en annexe 1.

#### **3.2.1. L'élaboration du guide d'entretien**

L'entretien étant réalisé sur le mode de la conversation, le chercheur va adapter l'ordre et la teneur des questions en fonction des réponses apportées par le répondant. Cependant, notre démarche étant déductive, l'entretien sera plus directif et le guide d'entretien que nous établirons sera donc plus élaboré que dans le cas d'une démarche inductive.

Aussi, le guide d'entretien doit être réalisé de manière à faciliter l'établissement d'une bonne relation avec l'interviewé. Ainsi, les premières questions visent généralement à connaître l'interlocuteur (sa formation, son expérience, etc), les réponses à ce genre de questions étant particulièrement simples pour le répondant (Demers, 2002). De fait, après une brève présentation de notre recherche expliquant les motifs de l'étude et le déroulement de l'entretien, nous avons posé une première série de questions extrêmement simples, nécessitant des réponses courtes, de manière à connaître la personne (âge, fonction exercée, depuis quand est-il client-sociétaire et administrateur, le cas échéant, du Crédit Mutuel, etc).

Nous avons ensuite continué avec des questions simples, mais attendant cette fois des réponses plus longues, reposant sur l'expérience de l'individu. Ainsi, la première partie de notre guide d'entretien nous a permis d'établir facilement le contact avec l'interviewé, cette dernière s'intéressant à son parcours au sein du Crédit Mutuel (Comment et pourquoi est-il devenu sociétaire/administrateur ? Pourquoi avoir choisi le Crédit Mutuel ? Etc), et nous

permettant également de recueillir des informations contextuelles essentielles pour l'analyse de données.

Un des avantages de l'entretien est qu'il permet au chercheur d'apprendre de ses répondants du fait des interférences moins nombreuses de sa part. En effet, il est conseillé d'entrer dans le vif du sujet par des questions très larges et descriptives, des questions très générales qui incitent l'individu à aller en profondeur (Demers, 2002). Ainsi, la réponse à une question générale couvre souvent plusieurs questions plus spécifiques, le chercheur n'ayant qu'à compléter par des questions dites de relance.

Pour notre part, le guide d'entretien est structuré autour de quatre parties distinctes, chacune ayant un objectif bien particulier :

- La première partie, comme nous l'avons déjà expliqué, permet de briser la glace tout en recueillant des informations nous permettant de mieux connaître le répondant, et d'autres informations nécessaires à l'analyse de données.
- La seconde partie s'intéresse, quant à elle, au mutualisme. En effet, notre recherche étant centrée sur le mutualisme, cette partie nous semblait indispensable. Ainsi, elle nous informe sur la vision des répondants quant à ce concept, mais également sur ce qu'ils en perçoivent du Crédit Mutuel.
- La troisième partie est centrée autour de l'existence de l'avantage concurrentiel lié à la pratique du mutualisme. Cette partie nous permet de vérifier la valeur procurée à l'entreprise par la pratique du mutualisme, ainsi que la rareté du fait de l'application de ce concept par les banques françaises, validant ou non, l'existence d'un avantage concurrentiel.
- Enfin, la quatrième partie introduit la notion de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) afin de tester la durabilité de l'avantage concurrentiel, si bien sûr il existe, en confrontant le mutualisme à la RSE.

### **3.2.2. Les conditions de réalisation des entretiens**

Nous avons décidé de réaliser des entretiens d'une trentaine de minutes chacun auprès de sociétaires et d'administrateurs du Crédit Mutuel. Bien que la durée moyenne par entretien ait été à peu près respectée (38 minutes), nous avons constaté une grande différence entre la

durée moyenne d'entretien des administrateurs et celle des sociétaires qui étaient, respectivement, de 54 minutes et 21 minutes.

Tous les entretiens ont été réalisés au cours du mois de juin 2009 et ont eu lieu dans la salle de réunion de l'agence de Bellevue qui était mise à notre disposition pour l'occasion, à l'exception du dernier entretien qui s'est déroulé directement sur le lieu de travail de l'interviewé.

### **3.2.3. L'analyse des données**

L'analyse des données est une étape qui a pour objectif de rendre exploitables et opérationnelles les réponses obtenues. Il y a donc eu une première phase de préparation des données.

Dans un premier temps, nous avons retranscrit dans leur totalité, dans un fichier Word, l'ensemble des entretiens, ces derniers ayant été enregistrés intégralement.

Une fois ce travail réalisé, nous avons effectué une première analyse manuelle au niveau du sens afin d'évaluer le caractère stratégique du mutualisme en nous appuyant sur le modèle inspiré de Reynaud (2001). Pour cela, nous avons structuré, sous forme de tableaux, les informations de manière à pouvoir les analyser, ne conservant que les passages les plus significatifs. En effet, les entretiens étant semi-directif, les interviewés avaient tendances à étayer leurs réponses. De plus, certaines informations nécessaires à la validation des propositions se retrouvent disséminées un peu partout dans l'entretien.

Ensuite, nous avons effectué une seconde analyse à l'aide du logiciel d'analyse de données textuelles Alceste, afin d'extraire de l'ensemble des entretiens réalisés les structures signifiantes les plus fortes. Pour cela, nous avons regroupé l'ensemble des entretiens au sein d'un même fichier texte, constituant le corpus, chaque entretien étant séparé par une ligne étoilée (par exemple : 0001 \*sexe\_m \*age\_45 \*statut\_admin). Ensuite, nous avons formaté le corpus afin de pouvoir l'analyser avec le logiciel. Nous avons donc supprimé l'ensemble des majuscules, les mots en majuscule n'étant pas traités lors de l'analyse. Nous avons également choisi d'analyser les noms composés des banques comme un seul et unique mot en remplaçant l'espace par un underscore (par exemple : crédit\_mutuel, crédit\_agricole,

société\_générale, etc) pour ne pas fausser l'analyse textuelle, l'approche lexicométrique s'appuyant sur la fréquence des mots et le calcul de co-occurrences.

Nous avons donc appliqué une procédure d'analyse standard qui consiste à définir statistiquement des classes d'arguments, nous fournissant ainsi un lexique pour chacune des classes.

L'approche standard est un peu complexe du fait d'une double analyse pour tester les effets d'un changement de longueur des unités de contexte. Mais le principe reste simple : il s'agit d'extraire des classes d'unités de contexte élémentaires stabilisées, très contrastées quant à la distribution de leur vocabulaire, à l'aide de la classification descendante hiérarchique. La double classification impliquant le rejet des unités de contexte non stabilisées, la partie stabilisée ne comprend pas toutes les unités. Ainsi, la qualité du traitement peut être appréciée par le pourcentage d'u.c.e. classées, le pourcentage minimum de 50 ou 60 % étant nécessaire pour que les résultats produits aient un sens (Régnard et Gouil, 2005, p.8).

#### 4. Présentation des résultats

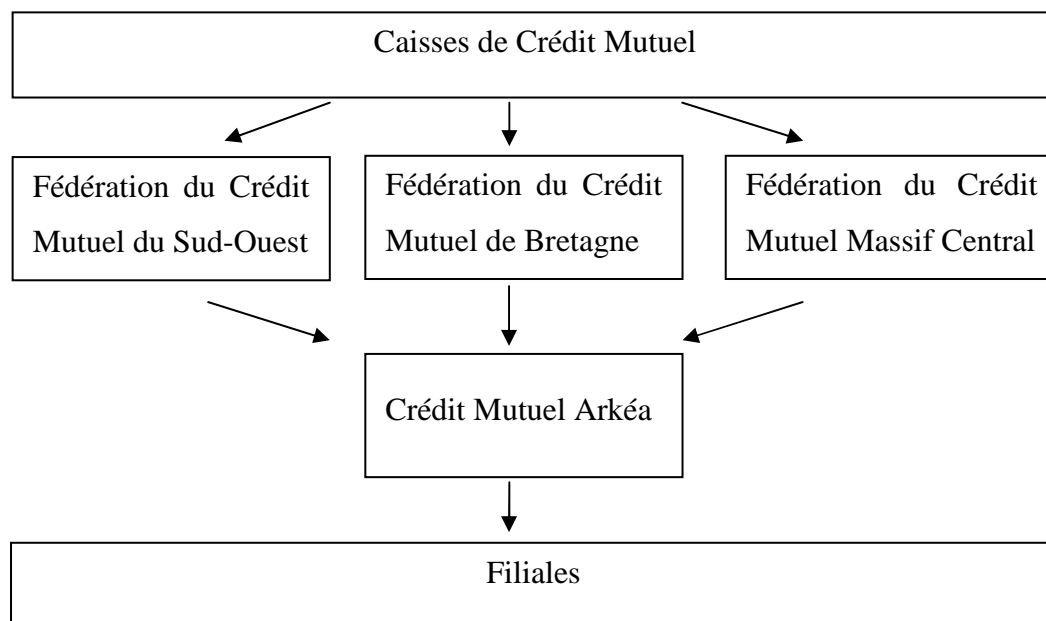
Compte tenu de notre problématique, nous souhaitons rencontrer des administrateurs, ainsi que des sociétaires d'une banque coopérative. L'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Brest bénéficiant d'un partenariat avec le Crédit Mutuel de Bretagne, l'accès au terrain était facile. Nous sommes donc entrées en contact avec le président du conseil d'administration de la caisse de Bellevue et le directeur de cette agence bancaire, auxquels nous avons laissé le soin de la sélection de l'échantillon. En effet, dans les recherches qualitatives, la sélection des répondants n'est pas aléatoire, le chercheur souhaitant avant tout avoir accès à des points de vue divers sur le sujet de l'étude, au sein d'un échantillon de taille modeste (Demers, 2002, p.191). Nous avons ainsi réalisé six entretiens auprès de trois administrateurs et trois sociétaires, un des sociétaires venant juste d'intégrer le conseil d'administration.

##### 4.1. Présentation de l'entreprise et des répondants

###### 4.1.1. Le Crédit Mutuel de Bretagne

La Fédération de Crédit Mutuel de Bretagne fait partie du groupe inter-régional Arkéa qui réunit en plus les Fédérations de Crédit Mutuel du Sud-Ouest et du massif Central ainsi qu'une vingtaine de filiales spécialisées.

Figure 6 : Architecture du groupe inter-régional Arkéa



Nous avons réalisé notre enquête auprès d’administrateurs et de sociétaires de la caisse locale de Bellevue. L’agence est située au cœur du quartier de Bellevue, sur une place animée, où l’on peut trouver de nombreux commerces et où les principales banques françaises y possèdent une agence. Au total, ce sont huit agences bancaires<sup>68</sup> qui se partagent le marché de Bellevue, un marché composé principalement de ménages modestes.

#### 4.1.2. Présentation des répondants

Tableau 10 : Fiche signalétique des répondants

Entretiens	1	2	3	4	5	6
Statut	Administrateur	Administrateur	Administrateur	Sociétaire	Sociétaire	Sociétaire
Sexe	Homme	Homme	Homme	Homme	Femme	Femme
Age	45 ans	63 ans	71 ans	29 ans	53 ans	31 ans
Client depuis	1982	1978	1975	1995	1974	Mai 2009
Sociétaire depuis	1982	1978	1975	-	-	Mai 2009
Administrateur depuis	1992	1980	1994	-	Mars 2009	-
Emploi exercé	Directeur de clientèle	Enseignant à la retraite	Ingénieur militaire à la	Gérant	Responsable comptable	Directrice d'exploitation
Lieu de l'entretien	Caisse locale de Bellevue	Caisse locale de Bellevue	Caisse locale de Bellevue	Caisse locale de Bellevue	Caisse locale de Bellevue	Sur son lieu de travail
Durée de l'entretien	1h08	50 min	46 min	23 min	23 min	18 min

Avant toute chose, il est utile de préciser que les répondants N°1, N°2 et N°3 sont des administrateurs de la caisse, tandis que les répondants N°4, N°5 et N°6 sont des sociétaires. En effet, cela nous sera utile pour l’analyse.

L’échantillon étudié est constitué de trois administrateurs et de trois sociétaires, dont l’un des sociétaires venait d’intégrer le conseil d’administration de la caisse. Il est composé de quatre hommes et deux femmes, avec un âge moyen de 48 ans, les administrateurs étant généralement plus âgés que les sociétaires, avec des âges moyens respectifs de 59 ans et 37 ans. Toutes les personnes interrogées sont clientes depuis plus de dix ans, à l’exception d’une, cliente depuis un peu moins de deux mois lors de l’entretien. Ils occupent tous, ou ont occupé des postes à responsabilité, deux des administrateurs interrogés étant à la retraite. Comme

<sup>68</sup> Crédit Mutuel, Caisse d’Epargne, Crédit Agricole, Banque Populaire, Société Générale, LCL. Une agence de BNP Paribas et de la Banque Postale se situent une rue plus loin.



nous l'avons dit précédemment, les administrateurs ont été bien plus éloquents lors des entretiens que les sociétaires. Cela peut s'expliquer par le fait que devenir administrateur demande un investissement de la part de la personne qui s'intéresse alors à l'institution pour laquelle elle est bénévole, alors que le fait de devenir sociétaire est souvent associé à « l'acquisition d'un produit ».

Tableau 11 : Pourquoi avez-vous choisi le Crédit Mutuel ?

1	A l'époque, quand je suis devenu sociétaire à la caisse, <b>j'avais 18 ans-19 ans</b> donc j'avais <b>travaillé pendant l'été</b> et j'avais gagné un petit peu de sous donc du coup il <b>fallait mettre l'argent sur un livret</b> et il fallait que j'aille dans une banque et effectivement à l'époque <b>mes parents m'ont dis</b> « ben tu viens avec moi, on va aller voir la caisse locale du CMB » et puis voilà, ça c'est fait comme ça.
2	Je suis devenu client du Crédit Mutuel, je dis bien client, c'est la première phase, mais usager de la banque, parce qu'il y a 30 ans, j'ai <b>pris en charge la gestion de mon immeuble</b> , 54 familles, et ça continu depuis. Donc, la majeure partie était cliente du Crédit Mutuel et donc dans la caisse qui existait ici sur la zone. Et par cet <b>engagement</b> que j'ai pris <b>vis-à-vis de ces 54 familles</b> et bien c'était aussi une <b>représentation</b> de de ces personnes pour <b>faire valoir leur situation financière (...)</b> Donc une chose à appeler l'autre parce que <b>originellement</b> et moi personnellement <b>je n'étais pas client du Crédit Mutuel</b> . Je savais son existence, mais pas plus.
3	On a pris un second, <b>une seconde banque pour mon épouse</b> , pour qu'elle ait, elle aussi un compte chèque, qu'elle puisse avoir ses chèques, qu'elle puisse faire ses petits trucs et <b>on est allé vers le Crédit Mutuel</b> parce qu'il y avait un <b>livret bleu</b> . Hein euh, c'est tout bête, mais <b>c'était pas loin</b> de chez nous euh où j'habitais à côté d'Angoulême, euh ils avaient une <b>bonne réputation</b> et on est allé directement vers le Crédit Mutuel Sud Ouest et quand nous sommes arrivés à Brest, nous avons fait le changement immédiat.
4	Vers <b>18-19 ans</b> , j'avais du <b>ouvrir un compte chèque</b> , pour en fait, parce que je commençais déjà à <b>travailler l'été</b> donc pour avoir, pour pouvoir déposer mes chèques sur le compte tout simplement. (...) <b>Mes parents sont déjà dans cette banque</b> depuis des années donc j'ai <b>préféré être dans la même banque en fait pour la facilité</b> tout simplement. Et puis bon c'est <b>quand même assez connu</b> , c'est une <b>banque locale</b> donc qui est quand même bien intégré ici dans la région donc et <b>on en trouve partout !</b>
5	Donc moi je suis arrivée je pense que c'est en 1974 <b>après le bac</b> , donc j'ai <b>commencé à travailler</b> , à avoir un peu d'argent, donc il a fallu <b>ouvrir un compte</b> en banque. (...) <b>C'était les parents qui étaient là</b> donc voilà, <b>c'était juste à côté</b> hein, j'habitais boulevard Mouchotte à l'époque, et je descendais la rue c'était le CMB qui était en bas voilà, c'est tout hein, voilà.

<b>6</b>	Je suis <b>cliente</b> du Crédit Mutuel dans le cadre d'un <b>achat de bien immobilier</b> , donc comme tout le monde, ce genre de projet implique une, une demande auprès des banques en fait pour savoir quel est le <b>taux d'intérêt le plus intéressant</b> pour cet achat de crédit. En l'occurrence, sur cette période là c'était le Crédit Mutuel de Bretagne qui était le plus intéressant et également, mon choix qui, le choix qui se portait justement sur cette banque là était que <b>je connaissais euh monsieur Lesven</b> qui est un de mes clients aussi donc, ça permet aussi de faire un retour d'ascenseur et puis voilà de, d'utiliser le réseau. (...) Maintenant, ce qui me motive moi en plus de cet achat de crédit et de ce qui était intéressant financièrement pour moi, c'est que c'est une <b>banque euh bretonne</b> , enfin qui a une <b>identité aussi locale</b> , donc cette identité aussi je trouve est importante.
----------	---

D'ailleurs, les interviewés de notre échantillon sont devenus clients, et sociétaires du Crédit Mutuel, la plupart du temps soit parce que leurs parents y étaient déjà sociétaires-clients (3 des répondants), soit parce que le Crédit Mutuel était plus compétitif en terme de prix, de produit et parce qu'il avait bonne réputation (2 des répondants). De plus, la majorité d'entre eux (4 des répondants) ont plébiscité la proximité de la banque comme critère dans leur choix initial : « *on en trouve partout* », « *c'était pas loin* », « *c'était à côté* », « *c'est une banque locale* », « *bretonne* », « *identité locale* ».

Tableau 12 : Comment êtes-vous devenu sociétaire ?

<b>1</b>	<b>A l'époque je n'avais aucune idée</b> de l'endroit où je mettais les pieds, <b>je ne savais pas que c'était une banque mutualiste.</b>
<b>2</b>	- ndlr Il est devenu sociétaire en même temps que client
<b>3</b>	- ndlr Il est devenu sociétaire en même temps que client
<b>4</b>	<b>Sociétaire ? C'est quoi ça ?</b>
<b>5</b>	Alors sociétaire c'était parce que <b>je pense qu'il y avait pleins de comptes</b> , pleins de truc, je n'ai que cette banque là donc j'ai, j'ai tout mis sur le CMB, voilà. (...) Je <b>suis allée à ma première Assemblée Générale cette année, me faire élire, à l'unanimité, j'ai honte.</b>
<b>6</b>	Parce que j'ai fait une demande de crédit. Je suis <b>pas allée à l'assemblée générale en tant que sociétaire</b> , mais c'est, <b>je l'organise avec le directeur</b> de l'agence. Donc c'est uniquement, c'est <b>la seule chose palpable que je connais</b> vraiment de, de, du fait d'être sociétaire.

Notons également qu'aucune des personnes interrogées ne sont devenues sociétaires de leur propre initiative, dénotant une certaine passivité. De plus, deux sur trois des sociétaires interrogés n'ont pu nous dire depuis quand ils étaient sociétaires du Crédit Mutuel, l'un d'eux ignorant même le terme de « sociétaire » et apprenant, de fait, son statut lors de l'entretien. Nous avons ainsi pu constater lors de notre enquête l'ignorance des clients et sociétaires quant à leur appartenance à une banque mutualiste et coopérative et les avantages qui en découlent, considérant bien souvent les banques comme des entreprises dont le seul but est de faire du

profit. Ainsi, nous pouvons penser que, soit le fait de devenir sociétaire n'est pas clairement abordé lors de la contraction du produit auquel il est associé, soit le client oublie immédiatement l'information ne sachant qu'en faire. Notons au passage que deux des trois administrateurs, conscients de ce problème, l'ont abordé à un moment ou à un autre dans l'entretien, l'un d'eux nous expliquant qu'une enquête au sein du groupe avait été réalisée révélant que 60%<sup>69</sup> des sociétaires ignoraient qu'ils étaient client d'une banque mutualiste et coopérative et qu'ils en étaient sociétaires. Coté (2009) explique cela par le très faible montant de capital social investi, qui est davantage associé à des « frais quelconques » qu'à une décision consciente de devenir propriétaire d'une coopérative.

Tableau 13 : Comment êtes-vous devenu administrateur ?

1	A l'époque <b>le président de caisse est venu me voir</b> puisqu'on cherchait à l'époque à renouveler les élus au sein du conseil. Donc j'ai été élu en 1992. (...) Très honnêtement, <b>quand j'ai été élu</b> au sein du conseil de la caisse en 1992, <b>j'ai mis du temps avant de savoir ce que je faisais là</b> donc.
2	Ben de ce cadre que je viens de vous dire, de <b>représentativité de ces familles</b> .
3	Au moment de <b>partir en retraite</b> , j'avais envie <b>d'approfondir mes connaissances</b> un petit peu plus dans le <b>Crédit Mutuel</b> et <b>éventuellement participer</b> , parce qu'il ne faut pas se leurrer quand même, un <b>administrateur n'a pas de pouvoirs très étendus</b> hein.. Euh, j'allais avoir du temps de libre et j'ai donc <b>proposé au président</b> de l'époque euh de, si il avait des besoins, d'entrer dans le conseil d'administration. Euh, je ne <b>savais pas très bien ce dont il s'agissait</b> , mais euh bon, je me suis donc présenté aux élections
5	C'est <b>madame Perrot qui</b> dit « avec le <b>profil comptable</b> , voilà ce serait bien que vous veniez » (...) j'ai <b>pas d'enfants à charge</b> maintenant, j'ai, bon c'est vrai que le <b>travail me prend beaucoup de temps</b> , mais euh je n'ai <b>pas d'autres activités</b> en fait donc voilà, j'ai pris. (...) le président m'a donné pleins de doc, pleins de, vous voyez j'ai pas tout lu.

Le fait de devenir administrateur semble découler soit d'une demande du sociétaire lui-même, soit d'une demande d'un des membres du conseil d'administration. Dans tous les cas, la personne est tenue de se présenter aux élections qui ont lieu pendant l'assemblée générale afin de se faire élire au conseil d'administration de la caisse locale dans laquelle il est sociétaire, ce qui nécessite une participation active de l'individu, contrairement au rôle passif qu'il a en devenant sociétaire. De plus, soulignons que d'une manière générale, les sociétaires qui deviennent administrateurs ne semblent pas vraiment savoir dans quoi ils s'engagent, ni

<sup>69</sup> L'administrateur N°1, n'ayant pas les résultats de l'enquête sous les yeux, a dû faire appel à sa mémoire. Il nous a donc donné le pourcentage de 60% de manière approximative, se souvenant du nombre important de personnes ignorant qu'ils étaient sociétaires de la banque.

pourquoi ils le font, à l'exception de l'administrateur N°2. En effet, ce dernier a intégré le conseil d'administration rapidement (deux ans après être devenu sociétaire-client du Crédit Mutuel), avec un but clair, celui de pouvoir représenter les familles de son immeuble. Les administrateurs étant élus pour un mandat d'une durée de trois ans, nous pouvons penser qu'il serait devenu administrateur immédiatement s'il en avait eu l'occasion.

#### 4.2. Le mutualisme, un concept source d'un avantage concurrentiel certains qui gagne à être connu et reconnu

Comme nous avons pu l'expliquer dans notre méthodologie, nous avons réalisé une première analyse, manuelle, au niveau du sens. Cette analyse va nous permettre, en nous appuyant sur le modèle de Reynaud (2001), de valider ou non, le caractère stratégique du mutualisme.

##### 4.2.1. Le mutualisme, un concept complexe souvent simplifié

La deuxième partie de notre guide d'entretien s'intéressait au mutualisme et nous a permis de nous rendre compte de la vision réductrice que pouvait avoir les répondants vis-à-vis du mutualisme, voir même d'un certain trouble de la part des sociétaires, révélant la complexité de ce concept.

Tableau 14 : En quoi le Crédit-Mutuel est-il un établissement mutualiste ?

1	On est <b>mutualiste dans l'âme</b> parce qu'on a la <b>volonté d'être très proche</b> de nos sociétaires et de nos clients. On a des <b>dispositifs</b> qui sont mis en place pour <b>aider à la création d'entreprise</b> , (...) on a des dispositifs qui visent à aider les <b>gens en difficulté</b> . (...) Bon le <b>mutualisme</b> c'est un <b>vaste mot</b> , c'est pas évident comme ça à expliquer.
2	C'est pour la <b>gestion au quotidien</b> de petits budgets, c'est par exemple <b>d'alléger les charges, de les répartir</b> sur des périodes qui sont plus longues, donc <b>répartir la douleur</b> . S'il y a des <b>dérapages</b> , de les <b>tolérer</b> , mais de les tolérer en partie parce que quand on commet une erreur, on peut la commettre par défaut, mais on peut la commettre un peu sciemment aussi. Mais bon, <b>une espèce de tolérance</b> oui, <b>arrondir les angles</b> .
3	<b>Mutualiste</b> parce que, c'est la <b>base du Crédit Mutuel</b> , et c'est la base <b>du sociétariat</b> . Le sociétariat, c'est un <b>ensemble de personnes</b> qui <b>créent</b> quelque chose pour euh <b>le bien de tous</b> . C'est un peu la définition du mutualisme.
4	Ben si <b>mutualiste, par rapport à la mutuelle</b> parce que, qui dit mutuel enfin oui, <b>maintenant ils font banque assurance</b> de toute façon.
5	Pour moi la <b>mutualité</b> c'est vraiment <b>le code de la mutualité</b> et j'ai travaillé dans la mutualité donc je sais comment c'est.

<b>6</b>	Je suppose qu'il doit <b>utiliser les fonds</b> , euh, les fonds <b>apportés</b> par les épargnants pour pouvoir <b>aider et trouver des solutions financières</b> aux <b>sociétaires</b> qui en ont <b>besoin</b> . Enfin, c'est la <b>base</b> je crois <b>du mutualisme</b> .
----------	--

Cette question, volontairement large, nous permet de savoir ce que les répondants identifient comme faisant parti du mutualisme. Ainsi, un seul d'entre eux à parler spontanément du mode de gouvernance particulier des banques mutualistes, les autres associant le mutualisme aux notions de solidarité et d'entraide, allant dans le sens d'une étude réalisé par Cadiou et al (2006a) qui, dans le cadre d'un travail exploratoire sur la perception de la gouvernance d'une banque coopérative, ont administré un questionnaire auprès de 68 administrateurs fédéraux du Crédit Mutuel. Ainsi, pour près de 80% des répondants le sens collectif du mutualisme transparait et un tiers d'entre eux associent au mutualisme le terme de « solidarité »<sup>70</sup>. On observe également que deux des six individus interrogés associent le mutualisme aux statuts de mutuelles de santé et d'assurances, excluant par conséquent les banques. Or, comme nous avons pu le voir dans la première partie de ce mémoire, le mutualisme revendique bien d'autres valeurs comme la proximité, la responsabilité, la démocratie, etc, et est pratiqué dans trois principaux secteurs d'activités<sup>71</sup>.

Tableau 15 : Que pouvez-vous me dire à propos des valeurs portées par le Crédit Mutuel ?

<b>1</b>	Les <b>valeurs</b> , c'est ce que <b>chacun porte en soi</b> quand il euh, je ne suis pas sûr.
<b>2</b>	La première qui est perceptible, c'est <b>l'amortissement des difficultés</b> , des <b>incertitudes</b> par le <b>dispositif</b> qui est mis en place en commun. (...) On parle de <b>solidarité</b> , ça c'est ce qui apparait <b>très souvent</b> , mais sous quelle forme ? C'est de mettre ce que l'on possède en commun mais <b>personne ne le voit</b> .
<b>3</b>	Il porte une <b>valeur de partage</b> , euh <b>d'actions envers les autres</b> , euh c'est pour ça que finalement ce n'est pas commun. (...) Croire au mutualisme, c'est magnifique parce que c'est <b>le partage, c'est fraternel</b> , c'est beau, c'est c'est... Mais, il faut qu' <b>effectivement ce soit respecté</b> .
<b>4</b>	Toujours le <b>système de proximité</b> parce que ça c'est quand même quelque chose qui est pour moi important et qu'il faut garder dans les communes d'avoir toujours des petites banques comme ça.
<b>5</b>	C'est à proximité, c'est une <b>banque de proximité</b> . (...) Donc c'est vrai que j'ai trouvé que c'était très, <b>très social</b> , enfin on va pas dire mutuel d'ailleurs c'est même presque social, donc voilà donc euh ou <b>sociable</b> . C'est peut-être le terme plus approprié.
<b>6</b>	<b>Je ne sais pas.</b>

<sup>70</sup> Il s'agit d'une question ouverte demandant de définir le mutualisme en un seul mot.

<sup>71</sup> Le secteur bancaire, celui des mutuelles de santé et des mutuelles d'assurance.

Il s'agit d'une question de relance, visant à préciser les informations données à la question précédente par l'individu interrogé. Ainsi, les valeurs revendiquées par le Crédit Mutuel seraient la solidarité, le partage, la proximité et la sociabilité. Nous constatons également que deux des répondants n'ont pas su répondre à cette question, ce qui peut s'expliquer, en partie, par l'arrivée récente au sein du Crédit Mutuel du répondant N°6. Quant au répondant N°1, il est assez amusant de le voir buter sur cette question, ce dernier ayant abordé, à plusieurs reprises, le thème de la proximité du Crédit-Mutuel avec ses sociétaires et ses clients lors de l'entretien, ainsi que celui de la transparence envers les sociétaires et les clients de la banque, celle-ci faisant partie de la valeur de démocratie. Ainsi, les valeurs de proximité et de démocratie sont des valeurs fondamentales du mutualisme, trouvant leur origine dans les principes fondateurs Allemand. Aussi, le fait qu'il n'ait pas mentionné ces valeurs à ce moment de l'entretien nous laisse penser qu'il ne considère ni la proximité, ni la transparence comme faisant parti des valeurs du mutualisme.

Tableau 16 : Que pouvez-vous me dire de son mode de gouvernance particulier ?

1	Le <b>mode de gouvernance</b> , c'est ce qui est la <b>grande force</b> , je crois, du groupe. (...) On a cette <b>réactivité</b> là, cette <b>souplesse</b> là, mais elle ne vaut pas seulement à l'échelon locale. (...) Le groupe doit être au <b>plus proche de ses sociétaires</b> et de ses <b>clients</b> .
2	Il y a les <b>différents niveaux</b> d'administration du système du CMB. Moi je suis <b>administrateur</b> du <b>plus bas niveau</b> . On a très souvent l'impression qu'on est assez <b>inutile</b> (...) c'est une <b>espèce de faire-valoir</b> . (...) En réalité, le <b>pouvoir décisionnaire</b> est <b>très limité</b> . (...) Donc nous notre rôle serait <b>d'introduire</b> une certaine <b>chaleur humaine</b> .
3	C'est une <b>banque comme toutes les autres</b> parce qu'il y a un directeur de banque et <b>puis</b> il y a ce comité de, pas le comité, <b>ce conseil d'administration qui est</b> à, qui est <b>couplé</b> , en fait c'est, c'est <b>bicéphale</b> . Il y a une direction et un conseil d'administration. (...) Bien que ça <b>paraisse un peu lourd</b> , c'est <b>très bien</b> parce que <b>ça évite</b> peut-être de faire des, <b>des folies</b> comme on voit dans certaines entreprises où n'importe qui fait n'importe quoi euh. (...) Ca peut être un, un adoucisseur, un calmant, <b>un régulateur</b> ! Voilà le mot que je cherchais. (...) Il ne faut pas se leurrer quand même, un <b>administrateur n'a pas de pouvoirs très étendus</b> .
4	(après explications) Ben c'est <b>plutôt une bonne chose</b> , de <b>voir</b> un petit peu <b>les résultats</b> de la banque, <b>moi j'étais même pas au courant</b> de ça moi. (...) C'est <b>toujours bien</b> d'avoir des <b>sociétaires</b> qui <b>jettent un œil</b> sur les comptes et tout ça, enfin si ça se passe comme ça.
5	Ben oui, ça <b>je viens de l'apprendre</b> parce que c'est vrai que ça fait trente ans que je suis là mais c'est vrai que je me suis pas posée la question. (...) J'ai <b>pas trop de recul</b> là-dessus.
6	Je trouve que ça a un aspect qui se veut déjà <b>transparence avec les sociétaires</b> , le fait de déjà <b>tous les ans</b> faire une <b>assemblée générale</b> euh et puis exposer donc les

chiffres euh et les tendances de la, de l'agence, notamment aux sociétaires qui le désirent, c'est déjà positif. (...) <b>Les gens viennent</b> , donc c'est forcément que y a un <b>intérêt</b> , et que ça les <b>fidélise</b> probablement aussi je pense. (...) <b>Je l'organise avec le directeur</b> de l'agence. Donc c'est uniquement, c'est la <b>seule chose palpable</b> que je connais vraiment de, de, du fait d'être sociétaire.
--

Il s'agit là encore d'une question de relance abordant cette fois le thème du mode de gouvernance. La plupart des répondants considère ce mode particulier comme quelque chose de positif, certains allant même jusqu'à le considérer comme « la grande force du Crédit Mutuel », alors que d'autres soulignent le pouvoir limité des administrateurs des caisses locales. Du côté des sociétaires, hormis l'interviewée N°6 qui, rappelons-le, organise l'assemblée générale pour l'agence du Crédit Mutuel de Bellevue, les autres sociétaires ne connaissaient pas et n'avaient pas conscience d'une telle organisation.

Tableau 17 : Incompatibilités entre l'activité de banque et le concept de mutualisme

1	<b>On est avant tout une entreprise</b> , faut pas se voiler la face. (...) <b>On fait du résultat, je ne devrais pas dire ça.</b>
3	Il a fallu <b>être gonflé pour mettre une banque</b> qui été quelque chose enfin qui dans le temps où ça a été créé, <b>une banque n'était pas perçue comme</b> elles peuvent l'être <b>maintenant</b> comme étant des <b>amas de gros capitalistes</b> qui veulent sucer le sang de toute la population là et en tirer le maximum en donnant le moins possible, euh parce que certaines banques, c'est, c'est, c'est quand même un petit peu l'aspect que ça donne hein, <b>des sangsues.</b>
5	Tout dépend de la définition du mutualisme parce que <b>pour moi, le mutualisme</b> euh c'est <b>pas tout à fait les banques qui le pratiquent.</b> (...) Les banques ça a beau s'appeler mutuel enfin je pense <b>qu'il faut être lucide</b> , euh <b>y a quand même le profit</b> qui est <b>derrière.</b>
6	C'est un, pas un <b>pléonasme</b> , mais presque que <b>d'associer une banque avec</b> un esprit <b>mutualiste</b> , c'est vrai que une banque c'est un établissement qui avant tout <b>fait du profit.</b>

Au cours de nos entretiens, nous nous sommes aperçues que la plupart des personnes interviewées ressentaient un certains malaise à associer le mutualisme au monde bancaire. En effet, la plupart d'entre eux perçoivent les banques comme des établissements recherchant avant tout le profit, étant donc bien loin du mutualisme, ou de ce qu'ils en perçoivent. De plus, nous avons remarqué que le simple fait de réaliser du profit était gênant, comme si cela allait à l'encontre du mutualisme. Or, comme l'a très bien dit Régnard et Gouil (2005, p.98) « *ce ne sont pas des entreprises comme les autres mais comme les autre ce sont des entreprises* ». Les banques mutualistes doivent donc réaliser des bénéfices afin de pouvoir assurer leur survie et faire vivre leur environnement. De plus, n'ayant pas d'actionnaires, les

excédents réalisés par les banques mutualistes sont tous reversés en réserves et la rémunération du capital est limitée (parts sociales)<sup>72</sup>, contrairement à ce qui se passe dans les banques commerciales. Il n’y a donc logiquement pas de profits individuels.

Ainsi, nous pouvons retenir de cette partie que le mutualisme est un concept complexe, trop souvent réduit à quelques valeurs, le mode de gouvernance, et donc la valeur de démocratie, étant généralement écarté. Aussi, comme le souligne l’un des administrateurs, un gros travail sur « comment afficher aujourd’hui notre différence mutualiste ? » attend le service marketing du groupe. En effet, il serait judicieux que le Crédit Mutuel réfléchisse à une définition du mutualisme s’il veut réussir à transmettre son identité, aussi bien en interne qu’à l’extérieur, en direction de ses sociétaires et clients. Même si, comme nous le verrons plus loin, les individus interrogés perçoivent des différences entre les banques coopératives et les banques commerciales, l’image générale de la banque semble, de nos jours, plutôt négative. Philippe et Faivre (2009) expliquent cela par diverses raisons, évoquant des causes historiques et culturelles, d’autres liées au comportement de certains acteurs, la méconnaissance de l’utilité de la banque, etc. De plus, comme nous avons pu le voir précédemment, la connaissance des sociétaires quant au fait d’appartenir à une banque mutualiste est relativement faible, ce qui pourrait nous faire penser qu’une grande partie des gens ne perçoivent aucune distinction, considérant une banque comme une banque, peu importe leur statut juridique.

#### **4.2.2. Le mutualisme, un avantage concurrentiel pour les banques coopératives**

Maintenant que nous avons précisé la vision, assez étriquée, du mutualisme que peuvent avoir les répondants, nous pouvons nous intéresser à la possible existence d’un avantage concurrentiel issu du mutualisme.

##### **4.2.2.1. Valeur**

Comme nous l’avons vu dans notre première partie, la théorie nous a permis d’émettre plusieurs propositions :

---

<sup>72</sup> Pour plus de détails, revenir à la valeur de « non-lucrativité » dans la première partie de ce mémoire (titre 1.1.3.).



- Le mutualisme permet à l’entreprise de générer des rentes.
- Les rentes générées par les banques coopératives sont différentes des rentes attendues par les banques SA.
- Le mutualisme permet aux banques coopératives de répondre aux attentes actuelles de la société du fait des valeurs qu’elles revendiquent et donc d’exploiter une opportunité.

Ainsi, il suffit de valider la première ou la troisième proposition pour valider le fait que le mutualisme a de la valeur pour l’entreprise, la seconde proposition venant en complément de la première.

### **Le mutualisme permet à l’entreprise de générer des rentes**

Afin de répondre à cette proposition, nous avons posé la question de la performance du Crédit Mutuel à nos répondants. Ainsi, l’ensemble des personnes interviewées, à l’exception du N°6, considérant que le Crédit Mutuel est performant, nous avons voulu savoir ce qui, selon eux, est à l’origine de cette performance.

Tableau 18 : Selon vous, en quoi le Crédit Mutuel est-il performant ?

<b>1</b>	Il est performant dans ses résultats. C’est la première banque assurance, c’est le <b>premier banque assureur de Bretagne</b> . Déjà, c’est une belle performance économique dans ses résultats. Maintenant, il y a des trous dans la raquette parce qu’on n’est jamais bon partout. (...) Mais le groupe est performant, le groupe est performant parce qu’on est en ordre de marche, on a un arsenal de <b>filiales efficace</b> , on a des <b>compétences</b> au sein du groupe. (...) Qui fait le résultat aujourd’hui du groupe ? C’est le réseau, (...) avec les filiales bien sûr parce que les filiales constituent des éléments important dans la consolidation des résultats. (...)C’est aussi <b>toutes ces actions là, qualitatives</b> , bien éloignées du domaine chiffré que forme le résultat, que l’on peut faire, que l’on peut mettre en place. Là-dessus, <b>c’est phénoménal</b> ce qui est fait au quotidien, enfin sur une année, ce qui peut être fait <b>en terme d’actions de solidarités et autre</b> , qui sont pas mesurées mais qui pourraient participer au résultat final du groupe, à l’épanouissement à la fois des sociétaires, des élus et des clients.
<b>2</b>	Je pense que le Crédit Mutuel a effectivement des performances dans les les réussites de ses entreprises, commet des erreurs comme les autres d’ailleurs. (...) Ben le fait que <b>la proximité du terrain donne moins le droit à l’erreur donc il y a une réactivité qui est forte</b> . C’est peut-être ce qui est le plus, le plus visible. Maintenant euh du point de vu gestion, pour optimiser des rendements et des choses de ce genre là, je ne sais pas si ça a les mêmes performances que les banques qui ont des étiquettes plus dorées. Mais je pense que la clientèle n’est pas du tout la même non plus.

3	Je pense que oui, euh le Crédit Mutuel, euh Crédit Mutuel de Bretagne je pense qu'ils sont performants d'abord parce que depuis le temps où j'y suis, ça fait quinze ans, euh le nombre de sociétaires ne cessent d'augmenter, euh la part de des bénéficiaires augmente aussi, enfin bénéficiaires et investissements hein. Euh, il faut dire que le Crédit Mutuel <b>c'est quand même une banque qui a des succursales un petit peu partout</b> , euh y a certains petits coins où on aperçoit un Crédit Mutuel, on se dit timent, donc euh <b>ils sont présents</b> ! Il y a tout au moins dans la Bretagne la <b>volonté de la présence</b> . (...) Mais je pense qu'il est performant pour moi parce que justement, on progresse. (...) Le Crédit Mutuel est présent aussi dans <b>pas mal de dons</b> qui sont pour des, pour des maisons de retraites.
4	Alors euh oui, y a des petites choses bon je trouve plutôt, ben une petite anecdote, ils avaient oublié une fois une petite remise de chèque et puis bon ils ont été quand même assez réactifs pour la retrouver donc euh ouais je pense que <b>le Crédit Mutuel suit bien ses clients et que dès que y a un souci on a des réponses assez rapidement</b> .
5	Selon mes critères alors évidemment peut-être avec des placements financiers euh non, mais <b>au point de vu</b> , on va dire <b>social</b> , ben oui. Ouais pour les adh, enfin les clients, enfin je sais pas comment on dit les clients, ouais les sociétaires oui. Ben ils <b>étudient bien les dossiers de prêts</b> je pense, euh tout est étudié euh y a des <b>conseils</b> qui sont <b>apportés</b> hein de notre conseiller hein je sais pas euh si dans une banque <b>chaque sociétaire a un conseiller attitré</b> . Enfin, je sais que <b>chez nous c'est le cas</b> , bon ben c'est attitré et dès que y a des conseils elle appelle, voilà donc là je trouve que là <b>c'est un plus</b> . Je pense que les autres banques, ou quasi, ne le font pas. Oui <b>une relation de confiance</b> oui.
6	Je ne sais pas. Ah ben non je ne sais pas, je suis trop euh, ça fait un mois que je suis là donc pour l'instant euh je, <b>je pense que oui</b> hein, mais je <b>j'ai pas assez de recul</b> .

Comme nous pouvons l'observer, les critères de performances énoncés sont majoritairement qualitatifs et liés à la pratique du mutualisme. En effet, la proximité est largement avancée comme source de performance du Crédit Mutuel, qu'il s'agisse de proximité physique, avec la « *volonté de présence* » du Crédit Mutuel, ou psychologique, lui donnant « *moins le droit à l'erreur* » et donc « *une réactivité qui est forte* ». Les sociétaires ont, quant à eux, insisté sur la relation bancaire et le répondant N°5, qui vient d'entrer au conseil d'administration de la caisse, a souligné que le Crédit Mutuel étudiait bien les dossiers de prêts, faisant implicitement référence aux commissions de crédit<sup>73</sup> qui sont mises en place et donc à son mode de gouvernance particulier.

Ainsi, les répondants considèrent qu'une partie de la performance du Crédit Mutuel provient de critères mutualistes. Nous pouvons donc en déduire que le mutualisme permet de générer des rentes pour le Crédit Mutuel et a donc de la valeur pour celui-ci.

<sup>73</sup> L'intéressée a bien évidemment abordé les commissions de crédit au cours de l'entretien.

**Les rentes générées par les banques coopératives sont différentes des rentes attendues par les banques SA**

Nous avons vu avec la question précédente que le mutualisme intervient pour une partie dans la performance du Crédit Mutuel. Pensant retrouver ces mêmes critères comme objectif, nous avons posé la question des missions principales et des objectifs du Crédit Mutuel et nous avons eu quelques surprises.

Tableau 19 : Comment décririez-vous les missions principales du Crédit Mutuel ?

1	C'est une <b>entreprise comme une autre</b> qui a besoin de réaliser des <b>opérations courantes</b> : crédit, épargne, voilà. (...) C'est aussi les <b>engagements</b> qu'on prend auprès de <b>partenaires</b> sur des opérations X ou Y. (...) C'est vraiment de <b>marquer le territoire</b> , on a la chance d'avoir un maillage du terrain important avec les 228 caisses sur les quatre départements bretons. (...) On a des <b>missions à différents niveau</b> , je vous ai parlé du <b>projet arkéa 2015</b> tout à l'heure qui est vraiment stratégique pour le groupe. (...) Et puis après, il y a <b>d'autres missions</b> , mais qui relèvent à <b>des caisses locales</b> , c'est <b>l'initiative</b> des <b>caisses locales</b> que de faire une opération sur son territoire (AG, Opération patinoire pour les jeunes).
2	Ben c'est un <b>acteur principale</b> de du <b>système économique</b> dans le quel on vit. Donc c'est de <b>coordonner</b> tout ce qui peut être véhiculé par les finances qui euh les finances ce n'est que de <b>l'intermédiaire</b> , c'est un <b>média</b> , donc <b>d'être présent et compétent</b> , une omni-compétence. Donc d'être très <b>réactif</b> , très <b>réaliste</b> , et puis avec le souci, comme tous les autres appareils certainement de <b>produire</b> euh de la <b>valeur ajoutée</b> , mais quelle valeur ajoutée ? Est-ce que c'est de la qualité ? Est-ce que c'est de la valeur financière, c'est-à-dire du profit, avoir des bénéfices en ne faisant rien ? Je ne sais pas mais à caractère mutualiste se serait mettre une dose juste suffisante là-aussi de de profits nécessaires pour pouvoir s'insérer dans ce système, dans ce tissu économique.
3	C'est les <b>missions d'une banque</b> . (...) Il y a la <b>gestion</b> propre du <b>compte</b> , ça c'est une des œuvres d'une banque. Et ensuite, il y a à euh à faire <b>fructifier l'argent</b> que des personnes viennent confier à la banque le mieux possible, il y a aussi <b>prêter de l'argent</b> . Hein, puisqu'une banque est faite pour accorder des prêts !
4	Ben la mission c'est de <b>prêter</b> euh, de prêter de <b>l'argent</b> à des gens, hein la première, la première mission. Euh Bon je sais que maintenant ils essaient de <b>se développer</b> un peu plus sur <b>l'assurance</b> aussi euh pourquoi pas ?
5	Alors là je pense qu'elle est en train de se <b>diversifier</b> un peu avec <b>l'assurance</b> , enfin je pense que c'est pas nouveau, mais c'est quand même le <b>rôle d'une banque</b> tout à fait classique quand même, c'est de <b>recueillir des fonds</b> pour <b>les replacer</b> . Donc je pense pour euh. Nan <b>je vois pas trop de différence avec les autres banques</b> .
6	Le fait de pouvoir <b>accorder un crédit</b> en fait, à tous les, à tous les <b>personnes</b> qui en ont <b>besoin</b> . Et euh, avec euh, <b>en mutualisant les ressources</b> euh, les ressources de la caisse.

En effet, cette première question est une question très générale sur les missions du Crédit Mutuel. De cette manière nous souhaitions voir s'il y avait autre chose que les missions

générales d'une banque qui ressortait, comme le fait de participer au développement local, d'aider des associations, de rendre accessible les services bancaires à tous, bref trouver des éléments issus du mutualisme etc. Or, pour la plupart des répondants, les missions du Crédit Mutuel sont d'ordre technique : prêter et épargner. On remarque que les répondants N°4 et N°6, qui sont des sociétaires ayant tous deux emprunté de l'argent<sup>74</sup>, citent uniquement le fait de prêter de l'argent comme mission principale du Crédit Mutuel. Notons cependant que les répondants N°1 et N°2 avancent d'autres missions, comme la présence sur le terrain qui correspond au principe de proximité, le répondant N°1 complétant la liste avec l'engagement dans des partenariats et le projet Arkéa 2015, précisant que les missions peuvent être différentes en fonction du niveau (locale, régionale, nationale).

Tableau 20 : Selon vous, quels sont les objectifs du Crédit Mutuel ?

1	Le Crédit Mutuel est avant tout une entreprise qui se <b>définit des objectifs chaque année</b> . (...) On se fixe des objectifs sur les <b>opérations courantes</b> (crédit, épargne) et après, charge aux équipes techniques de salariés sur le terrain de répondre à ces objectifs là. (...) (En parlant du projet Arkéa 2015) on a vraiment défini <b>des objectifs quantitatifs, qualitatifs</b> , pour y arriver, et on balise le terrain avec des, comment dirai-je, avec des points fixes régulièrement pour voir si on est dans les clous ou pas.
2	Y en avait un qui était très très visible, c'était <b>apporter le service bancaire à domicile</b> . Il y a eu une prolifération, un <b>foisonnement</b> fantastique des <b>agences</b> euh sur tout le <b>territoire</b> , donc d'être là, <b>présent au quotidien, faire parti de l'environnement et puis d'apporter ce service euh tous</b> ces services euh à <b>tout le monde</b> mais à tous les niveaux. Mais c'est d'apporter ce service à, presque à domicile. Mais ça tend à se, pour des <b>raisons de rentabilité</b> , ça se comprend bien, tout ce qui a été <b>automatisé</b> , les guichets automatiques, c'est assez curieux d'ailleurs, les gens s'y sont assez vite adaptés. Moi j'y suis depuis très longtemps et les caisses automatiques... je trouve ça tellement froid, je les utilise pas au point que je sais, je vais pas dire que je ne sais pas les utiliser mais quasiment quoi.
3	C'est les <b>objectifs d'une banque</b> . Ben c'est <b>avoir le maximum de clients</b> , avoir le <b>maximum d'économies placées</b> , euh avoir euh le <b>plus de prêts possibles</b> auprès de la clientèle euh non-entreprise et également de la clientèle entreprise. (...) Euh, donc avoir le <b>maximum de clients fiables</b> . Euh pouvoir <b>faire euh les meilleures affaires</b> possibles, c'est pour ça qu'il y a des bilans tous les ans qui sont établis en nous disant on a fait tant de bénéfices. Bon cette année, c'était pas une bonne année, mais y a quand même eu des bénéfices.

<sup>74</sup> Le sociétaire N°4 a réalisé de nombreux emprunts immobiliers au cours des dix dernières années, le sociétaire N°6 a, quant à lui, intégré le Crédit Mutuel dans le cadre d'un prêt immobilier.

4	Alors les objectifs ben de <b>vendre</b> ! Parce que c'est, ils <b>vendent du crédit</b> hein donc euh l'objectif c'est ça. Euh de <b>se développer</b> peut-être que le Crédit Mutuel était basé sur une clientèle un peu plus âgée et que, je pense que, ils essayent <b>d'avoir</b> un p'tit peu <b>plus de jeunes</b> aussi dans leur, dans leurs clients.
5	Nan pour moi c'est une <b>banque</b> qui <b>veut faire ben du profit</b> aussi, hein mais c'est ça le but de toute façon. Mais non de, nan, nan, rien de particulier... Enfin, je me suis pas posée la question là-dessus c'est sûr mais...
6	Faire de <b>l'argent. Faire du profit.</b>

Il s'agit là d'une question de relance visant à préciser la première question. Là encore, les répondants N°1 et N°2, qui pour rappel sont tous deux administrateurs, se distinguent des autres, mettant en avant respectivement, la mise en place d'objectifs qualitatifs en plus des objectifs quantitatifs et le fait d'apporter les services bancaires à tout le monde. En effet, les autres mettent en avant des objectifs exclusivement quantitatifs, les sociétaires parlant très clairement d'objectifs de profit, de vente.

Nous constatons donc que mis à part les répondants N°1 et N°2, la vision des attentes du Crédit Mutuel pour les autres répondants, qu'il s'agisse des missions ou des objectifs, sont ceux d'une banque : prêter, épargner, faire du profit, vendre, gagner de l'argent, etc. La différence entre les statuts ne semble pas perceptible, contrairement à ce que l'on peut voir en théorie.

**Le mutualisme permet aux banques coopératives de répondre aux attentes actuelles de la société du fait des valeurs qu'elles revendiquent et donc d'exploiter une opportunité.**

La première proposition ayant été validée, il ne nous est pas essentiel de valider cette dernière. Cependant, nous allons tout de même analyser les résultats obtenus, ces résultats pouvant appuyer, ou non, notre raisonnement et étant susceptible de nous apprendre de nouvelles choses. Ainsi, nous avons demandé à nos répondants ce qu'ils pensaient du contexte socio-économique actuel, quelles étaient les attentes actuelles de la société et, pour finir, si un tel contexte était propice au mutualisme.

Tableau 21 : Que vous inspire le climat socio-économique actuel ?

1	On a <b>traversé une tempête</b> dont certains établissements bancaires ont du mal à se remettre. (...) Et puis après, quoiqu'il en soit on <b>traversera</b> beaucoup <b>mieux</b> la <b>crise</b> si l'on est au plus <b>proche</b> de ses <b>sociétaires</b> et <b>clients</b> . (...)
2	Et bien il est fait d'une <b>énorme pudeur</b> . Moi ça fait des <b>années</b> que je pense que ça <b>va exploser</b> , mais pour l'instant les gens n'osent pas exploser. Et pourtant tout le monde est bien conscient que la situation des uns et des autres elle est, tout le monde individuellement est conscient que c'est <b>très délabré, très dégrader</b> . (...) J'ai <b>jamais imaginé</b> que ça pouvait <b>s'écrouler comme ça</b> c'est écroulé là en quelques semaines, c'est <b>extraordinaire</b> .
3	Euh, <b>triste et préoccupant</b> . Euh, je suis pas un expert en finance, mais moi j'ai, j'ai très peur des des conséquences, euh la le comment dirais-je euh, <b>l'emploi</b> est <b>extrêmement menacé</b> et on s'aperçoit que c'est un serpent euh, et c'est vicieux hein ! Parce que on se mord vitre la queue avec cette affaire là. (...) Euh <b>je crois</b> qu'on va se <b>casser la figure</b> . Mais je <b>suis un pessimiste</b> alors... Moi je <b>ressens très mal</b> , je sais pas comment on va s'en remettre, mais on s'en relève, tant mieux.
4	Alors euh le <b>climat</b> à mon avis il <b>doit pas être très fort</b> , hein ben par rapport à la crise j'vous dis. (...) Et euh, et en fait je pense que le <b>bilan</b> ne doit <b>pas être exceptionnel</b> . Euh je pense que ça <b>va redémarrer</b> euh <b>milieu 2010</b> et je pense que là y aura peut-être un petit peu plus de prêts en route parce que là je suis pas sûr qu'ils en vendent beaucoup de prêts ces temps ci, je pense pas.
5	Ben il est un peu euh je dirais, <b>catastrophique</b> . (...) C'est vrai que c'est une <b>mauvaise période</b> là maintenant. <b>Peut-être</b> qu'en <b>2010</b> ça va <b>repartir</b> hein.
6	Euh alors on est, on est, <b>c'est la crise, mais</b> la crise on a, enfin c'est personnel, c'est un avis personnel, j'ai l'impression <b>qu'elle a bon dos</b> et que c'est un peu <b>la mode</b> hein de dire que c'est la crise. Euh, il y a effectivement, je pense que c'est un <b>prétexte</b> aussi pour certaines sociétés ou groupe <b>pour faire</b> un peu de <b>l'écroulage</b> . Euh donc ça <b>nuît</b> forcément aux <b>personnes</b> qui sont <b>licenciées</b> ou qui ont des problèmes réellement économiques, mais euh, après, je pense que c'est une, c'est un prétexte, c'est quelque chose pour, mais après c'est une opinion politique que je donne, c'était un peu la question. C'est euh, oui, <b>c'est une excuse</b> en fait je pense. Parce qu'on la ressent enfin, on n'a jamais autant vendu de voitures qu'en ce moment, on a quand même, nan nan, je pense que...

Tableau 22 : Quelles sont les attentes actuelles de la société ?

1	C'est un <b>maximum</b> de <b>proximité, d'écoute</b> , je pense que c'est ça qui fait la force du réseau aujourd'hui parce qu'on est quand même bien implanté.
2	C'est de <b>vivre paisiblement, comme avant</b> . Paisiblement comme avant. Et peut être en y <b>ajoutant</b> une <b>grande dimension humaine</b> . La relation humaine.
3	A mon avis les <b>gens attendent beaucoup trop</b> . Hein euh, ils <b>veulent tout</b> avoir et <b>veulent rien payer</b> . Euh, c'est un des gros défauts actuels, c'est peut-être pour ça que la crise est là d'ailleurs. On attend tout de tout le monde, sans rien vouloir donner, on <b>attend que ça tombe du ciel</b> , on attend que la paye augmente, on attend que le patron donne beaucoup de pognon euh, on attend que les banques donnent beaucoup d'intérêts... (...) Euh, <b>emprunter beaucoup d'argent</b> , au <b>taux le plus faible possible, à 0 si possible</b> , éventuellement si on leur dit de ne pas le rendre se serait très bien. Nan, je crois que l'on attend, l'on attend beaucoup de des banques hein.
4	Ben qu'il y ait des <b>taux intéressants</b> .
5	Ben que y ait un effort du point de vu économique, <b>l'emploi</b> je suppose hein, l'emploi <b>surtout</b> hein. (...) Je pense que c'est surtout <b>combattre le chômage</b> . (...) les chômeurs peut-être le micro crédit, des trucs comme ça, enfin plus d'accès, euh accéder plus aux <b>micro-crédits</b> parce que c'est vrai que quelqu'un qui est au chômage, je ne pense pas qu'il ait des <b>prêts, je pense</b> que tout c'est, <b>c'est refusé</b> . Donc, donc peut-être <b>micro-crédit pour relancer</b> , mais je pense que ceux sont des banques d'affaires qui s'occupent de ça. Enfin je pense pas que le CMB soit trop euh. Si y a quelques commerces c'est sûr, mais c'est pas non plus son activité majeure quoi.
6	Plus de <b>justice</b> , de <b>transparence</b> et <b>moins d'abus</b> , de biens sociaux par exemple, euh de voilà je pense que c'est plus <b>d'honnêteté</b> de la part des, des personnes qui, qui gouvernent et puis qui gèrent les sociétés et puis voilà, plus <b>d'équité</b> aussi.

Concernant le climat socio-économique, les réponses apportées correspondent à celles que nous pouvions attendre : le climat est plutôt morose. En ce qui concerne les attentes de la société actuelle, les réponses données sont assez variées, mais vont, dans l'ensemble, dans le sens de notre recherche. En effet, les attentes avancées par les répondants N1 et N°2 sont similaires, allant vers plus d'écoute et plus de rapports humains, autrement dit vers une amélioration de la relation bancaire. Or, l'une des valeurs importantes du mutualisme revendiqué par le Crédit Mutuel n'est autre que la proximité. Cependant, dans un soucis de proximité et pour des raisons de rentabilités, les banques coopératives et le Crédit Mutuel, se sont lancées dans la banque accessible à tous, installant des guichets automatiques à tour de bras et mettant en place la banque à distance, via l'Internet. Ainsi, si l'accès à la banque a été facilité, cela s'est fait au sacrifice des relations humaines. Comme nous l'a fait remarquer le répondant N°2 lors de l'entretien, « *la proximité elle est quand même sacrément enveloppée d'impersonnalité* ». Malgré cela, le mutualisme devrait être capable de répondre à ce besoin

d'écoute, chaque sociétaire-client ayant un conseiller attribué auquel il peut s'adresser. Le répondant N°1, étant conscient des difficultés que peuvent rencontrer les sociétaires et les clients dans leur relation bancaire, nous a soumis une idée qui serait de mettre une permanence d'élue tous les samedis matins, permanence lors de laquelle les élus pourraient « *essayer de mettre les gens en relation quand il le faut, surtout de désacraliser un petit peu l'image de la banque, que c'est une fois de plus compliqué de voir du monde, on sait pas qui appeler, on sait pas qui voir, voilà, donc c'est un peu ça, c'est c'est vraiment la banque à visage humain qu'on veut mettre en avant* ». Le Crédit Mutuel peut donc améliorer encore la qualité de la relation bancaire, et le mutualisme peut l'y aider.

Ensuite, comme le souligne le répondant N°5, en cette période de crise où le chômage est important, les gens pourraient être demandeur de microcrédit leur permettant de lancer leur affaire. Contrairement à ce que le sociétaire N°5 pense, les banques mutualistes sont tout à fait qualifiées pour vendre ce genre de produit. En effet, elles ont été créées pour prêter à des taux raisonnables aux commerçants, agriculteurs et artisans qui subissaient alors l'usure, ne pouvant emprunter auprès des banques. Dans notre cas, même s'il est différent, le problème reste le même : il s'agit de prêter à une population rejetées par les banques commerciales. Ainsi, le Crédit Mutuel a toute sa place sur ce marché, marché qui lui permettrait de revenir aux sources du mutualisme.

Le sociétaire N°6 a, quant à lui, abordé la notion de transparence qui, comme nous avons pu le dire précédemment, correspond à la valeur de démocratie du mutualisme. En effet, son mode de gouvernance particulier, avec ses assemblées générales annuelles, permet de communiquer en toute transparence auprès des sociétaires de la banque. En ce qui concerne les risques d'abus, ils sont limités du fait de la non-lucrativité des banques mutualistes. Il n'y a pas de profits individuels, les bénéfices réalisés étant reversés dans les fonds de la banque.

Enfin, les répondants N°3 et N°4 considèrent que les gens ont des attentes en termes de prix des produits bancaires, et notamment des taux d'intérêts. Or, comme nous avons pu le voir dans notre partie concernant les coopératives bancaires, dans la logique coopérative, les sociétaires sont les bénéficiaires des prestations, l'entreprise mutualiste devant fournir un rapport qualité-prix au moins aussi bon que celui du marché (cf. Loi de 1947 sur les coopératives).



Tableau 23 : Ce contexte est-il propice à la pratique du mutualisme ?

1	<b>Ah ! Ben oui ! Plus que jamais.</b> Là, c'est le moment où jamais. Comme on dit, c'est <b>revenir à des fondamentaux, pour certains qu'ils avaient oubliés.</b> Nous on y est, donc ça <b>change rien</b> pour nous parce qu'on fait ça depuis longtemps donc.
2	Ben <b>certainement</b> parce que le terrain, le <b>terrain est un terreau, le terreau étant le fruit d'une pourriture</b> hein. Le terreau c'est quand même ça, donc le terreau il est là, toute chose porte de la <b>fertilité</b> .
3	<b>Ca devrait l'être.</b> Ca devrait l'être ! Et <b>je dis bien devrait</b> , c'est conditionnel. Parce que je ne <b>crois plus</b> beaucoup en <b>l'altruisme</b> des gens. On est dans une société qui a été complètement déformée et qui, qui va au contraire vers un, on va pas vers le mutualisme, on <b>va vers un égoïsme.</b> Chacun pour soi...
4	Mais moi en tant que chef d'entreprise, c'est des choses que pour moi c'est pas euh que ce soit <b>mutualisme ou pas mutualisme pour moi ça ne change rien</b> à une banque et voilà quoi.
5	<b>Parait-il que oui.</b> Quand on entend, les <b>gens</b> sont prêts à donner, ils <b>donnent encore</b> plus <b>alors</b> qu'on est en période de <b>crise</b> , donc je pense oui que en général c'est plus propice. Ce qui est <b>surprenant d'ailleurs</b> parce que <b>je pensais que les gens devenaient</b> de plus en plus <b>égoïstes</b> , mais non dans euh oui c'est une... Enfin maintenant je l'ai <b>entendu à la télé</b> hein.
6	<b>Ah ben oui ! Complètement.</b>

Cette question vient nous conforter dans notre idée que ce contexte maussade constitue une opportunité pour les banques mutualistes, ce dernier étant favorable à une telle pratique.

Ainsi, le mutualisme semble à même de répondre aux attentes de la société, procurant aux banques mutualistes, et par conséquent au Crédit Mutuel, une opportunité à saisir. Ce résultat nous permet donc de valider cette dernière proposition, renforçant ainsi le résultat final : le mutualisme a de la valeur pour les banques coopératives.

#### 4.2.2.2. *Rareté*

Maintenant que nous avons validé l'aspect valorisable du mutualisme pour les banques coopératives, nous allons voir s'il répond au critère de rareté. Pour cela, nous devons valider les deux propositions suivantes :

- Le mutualisme est pratiqué par peu de banques françaises.
- Tous les groupes bancaires coopératifs, à l'exception du Crédit Mutuel, ont adopté une forme hybride du mutualisme.

Même si la première proposition semble confirmée par notre état des lieux des banques coopératives françaises dans la première partie de ce mémoire<sup>75</sup>, nous avons choisi de tester malgré tout ces deux propositions ensembles.

Tableau 24 : En quoi est-il différent des autres banques coopératives ?

1	<p>On a une banque avec <b>un capital à visage humain</b>, c'est-à-dire que je suis sociétaires, donc je suis détenteur de part sociale donc je possède une partie du capital, si infime soit-elle, de la banque. (...) On n'est vraiment <b>pas soumis aux aléas des marchés</b>, de la place boursière, parce <b>qu'on n'est pas coté en bourse</b>. Donc on est vraiment <b>maitre de notre mouvement</b> et de <b>notre fonctionnement</b>, à l'inverse d'autres banques mutualistes qui ont fait le choix, pour certaines d'entre elles, et le Crédit Agricole en particulier, d'aller sur les marchés boursiers et de jouer un petit peu avec ça donc, aujourd'hui on a vraiment une <b>entreprise très indépendante et autonome</b> vis-à-vis de ces marchés là. (...) La dessus, je crois que la profonde différence c'est que le groupe est prêt à <b>engager des partenariats avec d'autres établissements</b>, à la fois bancaires, mais aussi extra-bancaires, donc c'est un groupe qui n'est pas, au contraire, recentré vers lui-même, c'est vraiment un partenariat ouvert, c'est vraiment une <b>entreprise ouverte et qui va de l'avant</b>.</p>
2	<p>Ben déjà y a la <b>représentativité sur le terrain</b>, mais réelle. (...) Donc c'est <b>d'être présent</b> à l'intérieur du système <b>pour représenter les sociétaires</b>. Et dans les situations qui peuvent être celle de leur quotidienneté, quelques fois dans la délicatesse de gestion qui sont celles de tous les jours et surtout avec des petits budgets, ici la population de toute la, de tout Bellevue ce sont des petits budgets. Donc c'est être présent pour dire ben oui je connais telle situation, y a ceci, cela, on peut <b>tempérer au lieu d'appliquer mécaniquement des règles ou des textes</b>, on peut <b>les interpréter humainement</b>. C'est plus net par rapport au réseau des Banques Populaires par exemple où le concept existe aussi, c'est le mutualisme, mais il n'y a pas cette représentativité sur le terrain. Je ne sais pas comment peuvent être géré les cas individuels parce que là dans un réseau comme les Banques Populaires et Caisse d'Epargne, je sais pas comment ça se passe.</p>
3	<p><b>Je ne sais pas</b>, je ne suis pas homme à galoper toutes les banques.</p>
4	<p>Ben je vous dis surtout, sur le, le <b>CMB est présent vraiment sur la Bretagne</b> donc on va toujours dans une commune, on trouve très régulièrement un CMB, donc on peut faire des relevés de compte facilement, des relevés d'opérations, des virements facilement donc on trouve toujours une banque facilement, donc <b>surtout sur le côté proximité</b>. Donc deuxième chose c'est qu'au niveau prêts, en, j'ai pu comparer parce que j'ai déjà fait des des devis ailleurs, que le <b>CMB, je sais qu'ils étaient quand même plutôt bien placés au niveau des prêts</b>. Et puis, y a quand même un <b>suivi</b> qui est quand même euh <b>avec</b> monsieur Jouvain mon <b>conseiller</b> qui est plutôt, qui est <b>plutôt bon</b> donc c'est vrai que ça donne pas envie d'aller, d'aller voir ailleurs tout simplement, ouais.</p>
5	<p>Oui mais comme j'ai jamais utilisé autre chose, c'est vrai que là j'ai jamais fait de comparaisons hein. J'ai toujours étais satisfaite du CMB donc je suis restée au CMB, même pour les emprunts et tout ça <b>j'ai pas été chercher ailleurs</b> hein.</p>

<sup>75</sup> Voir le raisonnement p.54 de ce mémoire.

6 | Euh, y a plusieurs euh, y a plusieurs raisons. Bon déjà, c'était **intéressant au niveau de l'achat** du crédit, ensuite c'est effectivement une **banque locale, proche** de ses clients.

Tableau 25 : Pour vous, quelles sont les banques à pratiquer réellement le mutualisme ?

1	<p><b>Certaines</b>, comme je vous l'ai dit tout à l'heure, ce sont rachetées une certaine virginité, en <b>revenant sur les fondamentaux de la banque mutualiste</b>, le Crédit Agricole le premier. D'autres y viennent aussi progressivement. (...) Donc le Crédit Agricole a vraiment fait on va dire un retour arrière pour revenir, enfin je pense c'est le, véritablement le <b>Crédit Agricole qui est le plus proche</b> on va dire de la <b>philosophie du mutualisme</b>, on va dire de <b>celle du Crédit Mutuel aujourd'hui</b>. (...) Ils ont en Finistère un <b>dispositif d'aide à la création d'entreprise</b> qui s'appelle Idéka donc, ils ont quand même, ils ont des choses aussi <b>inscrites dans leur fonctionnement</b> qui fait penser à, dans les opérations de mutualisme, dans ce domaine là donc, on peut pas leur enlever ça. Donc ouais, je pense que <b>c'est le Crédit Agricole qui se rapproche le plus du Crédit Mutuel</b>, en tout cas, dans son fonctionnement, mais encore une fois, il n'a pas les mains totalement libres parce qu'il est <b>quand même coté en bourse</b>, leurs <b>moyens d'actions</b> sont quand même <b>limités</b>.</p>
2	<p>Je dirais euh, je dirais quelque part qu'il n'y en a <b>aucune même si toutes le prétendent</b>, parce qu'elles <b>n'y arrivent pas</b>. Je pense par exemple à la <b>CASDEN</b> qui a une dimension qui est plus corporatiste, vous voyez le mutualisme, <b>vous voyez la solidarité</b>, « <b>ouais d'accord, mais entre nous enseignants</b> ». La même chose existe au Crédit Mutuel, Crédit Mutuel Enseignant, donc on mélange pas ni les enseignants du public avec les autres. Vous voyez un peu, ceux sont de castes. Donc là y a une adhésion qui se fait sur la base de valeurs qui sont à priori existantes dans une corporation. Donc je dirais que là puisque <b>les gens ont un statut social</b> qui est à peu près <b>le même y a une mutualisation</b> peut-être plus visible, mais autrement... Vous savez, <b>c'est pas très très visible</b>.</p>
3	<p>Je prends un joker. Non, non, mais je <b>je ne sais pas</b> parce que c'est dur de dire que quelqu'un ne pratique pas le mutualisme, de porter un jugement de valeur sans connaître les l'histoire hein. C'est c'est délicat et je ne m'avancerai pas là-dedans. <b>Je pense que le Crédit Mutuel pratique du mutualisme</b>. Je dis pas qu'il va frapper à toutes les portes pour dire, « venez mon frère, je vais vous donner de l'argent » non, c'est une banque. Mais, je crois oui que <b>l'on est un petit peu mutualiste</b>, un petit peu mutualiste !</p>
4	<p>Je ne sais pas. Mais moi en tant que chef d'entreprise, c'est des choses que pour moi c'est pas euh que <b>ce soit mutualisme ou pas mutualisme pour moi ça ne change rien à une banque</b> et voilà quoi.</p>
5	<p>Tout dépend de la définition du mutualisme parce que <b>pour moi, le mutualisme euh c'est pas tout à fait les banques qui le pratiquent</b>. Euh pour le mutualisme, moi je verrais ça plus dans le domaine associatif. Hein les banques ça a beau s'appeler mutuel enfin je pense qu'il faut être lucide, euh y a quand même le profit qui est derrière. Hein, <b>y a un mot qui est peut-être là, mais c'est quand même la recherche du profit</b>, faut bien se faire rémunérer l'argent qu'on prête, faut bien, voilà donc euh, pour moi y a quand même le profit. Euh non là <b>c'est qu'un titre le « mutuel »</b>.</p>

6

Euh ben **le CMB par définition, peut-être le Crédit Agricole**, et puis je vois pas d'autres, nan.

Ce qui ressort de ces deux questions, c'est tout d'abord que le Crédit Mutuel se distingue des autres banques coopératives par des prix intéressants, sa proximité (présence) lui permettant en outre de faciliter la réalisation d'opérations bancaires (retrait, dépôt, virement, relevé bancaire) et la relation bancaire en elle-même. Le répondant N°1 a également apporté d'autres éléments comme le fait de ne pas être coté en bourse et d'entreprendre de nombreux partenariats. Bref, le Crédit Mutuel se distingue des autres banques coopératives par des éléments issus directement de la pratique du mutualisme. Cela nous fait donc penser que le Crédit Mutuel a une pratique du mutualisme, peut-être plus pure que les autres banques. Aussi, nous avons posé une seconde question, plus directe, afin de nous conforter dans notre avis.

Cette question demandait aux personnes interrogées d'énoncer clairement quels établissements bancaires pratiquaient réellement le mutualisme selon eux. Les avis recueillis sont assez contrastés. En effet, certains individus interrogés (N°3 et N°4) ne semblent pas en mesure de nous répondre, le premier parce qu'il n'est pas allé voir comment ça se passe chez les autres, le second parce qu'il ne voit aucune différence entre les banques mutualistes et les banques commerciales, une banque étant tout simplement une banque. Les répondants N°2 et N°5 considèrent pour leur part qu'aucune banques dites mutualistes ne pratiquent le mutualisme, respectivement parce qu'elles n'y arrivent pas, centrant son discours principalement sur le système de solidarité mis en place ; et parce qu'une banque ne peut être mutualiste, ce n'est qu'un titre car elles recherchent toutes le profit. Enfin, les interviewés N°1 et N°6 énoncent clairement le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole comme pratiquant réellement le mutualisme, N°1 émettant quelques réserves du fait de la présence de ce dernier sur les marchés financiers. Notons également que l'individu N°3, bien que ne pouvant donner son avis sur les autres banques, considère que le Crédit Mutuel est « *un petit peu mutualiste* », pour reprendre ses mots. Ainsi, malgré son statut hybride, le Crédit Agricole est cité comme se rapprochant le plus de la philosophie du mutualisme. Il a d'ailleurs été cité comme ressemblant au Crédit Mutuel par les répondants N°3 et N°4 au cours de leur entretien.

Tableau 26 : Comparaison entre Crédit Agricole et Crédit Mutuel

3	Vous me direz le <b>Crédit Agricole c'est un peu pareil</b> , mais enfin, le Crédit Agricole, la dernière crise devrait leur donner des idées quand même.
4	Euh ben y en a une qui est <b>à peu près similaire</b> ici dans le coin c'est le <b>Crédit Agricole</b> où on le retrouve aussi pareil avec ce même système de proximité aussi.

Ainsi, le mutualisme serait vraiment pratiqué par tout au plus deux banques, à savoir le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole, voire aucune, ce qui nous confirme son caractère rare. Aussi, malgré des résultats assez mitigés quant à notre deuxième proposition, nous choisissons de valider le critère de rareté, la première proposition ayant été validée par notre état des lieux.

La validation des critères de valeur et de rareté ayant été validés, nous pouvons dire que le mutualisme constitue un avantage concurrentiel pour les banques coopératives, et donc le Crédit Mutuel. Nous pouvons donc passer au test suivant, celui du caractère substituable du mutualisme, afin de déterminer la durabilité de l'avantage concurrentiel, essentiel pour caractériser le mutualisme de compétence stratégique.

#### **4.2.3. Le mutualisme, une compétence stratégique pour les banques coopératives**

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, nous n'avons retenu que le critère de non-substitution pour évaluer le caractère stratégique du mutualisme, les critères de non-échangeabilité et de non-imitabilité ayant été respectivement validé par la théorie et rejeté car trop fantaisiste. Ainsi, afin d'évaluer le critère de non-substitution, nous avons développé deux propositions :

- La pratique du mutualisme par les banques coopératives crée plus de valeur pour le client que la pratique de la RSE par les banques SA.
- Le mutualisme, étant « ancré » dans les gènes de l'entreprise, lui procure une plus grande légitimité.

Comme nous avons pu l'expliquer dans la partie concernant la méthodologie, nous avons consacré une partie du guide d'entretien aux questions relatives à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). Ainsi, après avoir expliqué le concept aux répondants par une brève définition, nous leur avons posé une série de questions. La première nous permettait donc de savoir s'ils connaissaient déjà le concept et ce qu'ils en pensaient.

Tableau 27 : Avez-vous déjà entendu parler de ce concept ? Qu'en pensez-vous ?

1	<p><b>On a une vraie démarche volontariste dans ce domaine là</b>, dans le développement durable qui est inscrit d'ailleurs au plan arkéa qui fait parti des <b>ambition du plan arkéa 2015</b> donc, avec la <b>Responsabilité sociale de l'entreprise</b> qui est <b>un des axes majeurs</b> d'ailleurs, il faut savoir que dans le cadre de la réorganisation un petit peu des structures élues, on a deux commissions qui fonctionnent. (...) Et <b>on va ajouter</b>, à partir de la rentrée prochaine, deux autres commissions, l'une sera la <b>commission RSE</b>, donc voilà on est en plein dedans, et la deuxième qui sera plus orientée vers le développement durable. (...) Donc c'est vraiment une <b>idée bien ancrée</b> et <b>bien en œuvre</b> au sein du groupe, ce n'est <b>pas une donnée nouvelle</b> pour nous, ça fait un moment que ça fonctionne. Et la <b>RSE a été un peu repris</b> maintenant par pas mal <b>d'établissements bancaires et autres</b>, c'est devenu un leitmotiv, au même titre que le développement durable il y a un petit peu plus longtemps. On sent qu'il y a un <b>phénomène de mode</b> qui s'est inscrit un peu dedans et la RSE est quelque chose de déjà très marqué au sein du groupe.</p>
2	<p><b>Ca c'est un concept qui est vieux</b> puisque De Gaulle voulait le promouvoir et y a longtemps. Les uns et les autres n'y ont pas adhérer et c'est, à mon avis, <b>l'outil de production doit aussi appartenir à ceux qui sont des acteurs</b>, pas simplement aux dirigeants ou aux investisseurs. Pour moi c'est quelque chose qui <b>assainirait beaucoup la situation</b>. On se sentirait déjà plus impliqué, plus responsable, et probablement ça marcherait, ça marcherait mieux.</p>
3	<p><b>Un petit peu</b>. On veut entrer dans <b>un monde idyllique</b>. Je pense que l'idée est bonne, <b>l'idée est bonne, le tout c'est d'arriver à, à la mettre en place</b>, et à la faire fonctionner. Et dans un monde qui est loin d'être idyllique et pour quelqu'un qui est euh, enfin quelqu'un ou une société qui veut représenter ce monde là, je pense qu'il doit se heurter à énormément de, énormément de d'obstacle hein. Euh Tout le monde n'est pas Jésus Christ et d'ailleurs Jésus Christ en est mort hein. Euh, c'est très bien, <b>le concept est magnifique mais, mais mais, on se heurte au monde extérieur</b>. Et une seule personne ou une seule entreprise qui veut pratiquer cette chose là, euh, <b>je ne sais pas dans quelle mesure</b> euh il peut, <b>le concept est vivable</b>.</p>
4	<p><b>Nan jamais entendu parler nan</b>. Ben moi je trouve <b>ça plutôt bien</b>. Ben en fait si euh, si j'ai bien compris, on s'occupe un peu du client, des actionnaires, de la gestion de l'entreprise et tout ça, c'est ça ?</p>
5	<p><b>Non, jamais, jamais</b>. Euh ben <b>d'apparence euh comme ça</b> c'est vrai que <b>c'est convivial</b>, ça, mais je sais quand même que <b>derrière, il y a des comptes à rendre</b> donc euh mais c'est vrai que quelqu'un qui n'est pas comptable, enfin moi je suis comptable, mais quelqu'un qui ne l'ai pas euh ça peut paraître oui, l'environnement euh sociétale euh <b>oui, c'est très accueillant</b>, c'est très euh voilà. <b>Mais</b> euh, c'est peut-être un euphémisme de dire ça mais je sais quand même qu'y a la <b>recherche du profit, y a tout ça derrière</b> hein. A moins d'être, d'avoir une association loi 1901, ou d'avoir recours aux finances publiques, mais quand même c'est privé donc y a quand même ça derrière.</p>
6	<p><b>Non</b>. Euh Des théories comme ça, toutes belles et c'est, il faut qu'il y en ai parce que sinon on ferait jamais rien. Maintenant, après, <b>mettre ça sur papier glacé pour, pour communiquer</b>, ça peut être un <b>moyen marketing</b>. <b>Après, il faut aller aussi jusqu'au bout</b> de, faut se fixer de réels objectifs quoi. Maintenant euh, non je ne connais pas ce concept. <b>J'en n'ai pas entendu parlé</b>.</p>

Comme nous pouvons le constater, les administrateurs connaissent tous, même vaguement, le concept de RSE, ce qui nous paraît normal, le Crédit Mutuel étant déjà bien engagé<sup>76</sup> dans cette démarche, alors que les sociétaires n'en ont jamais entendu parler, ce qui nous semble curieux du fait de la communication, assez importante, des entreprises en tout genre qui se sont lancées dans ce mouvement. Aussi, si l'on peut voir un engouement certains pour ce concept des répondants N°1, N°2 et N°4, il n'en est pas de même pour les interviewés N°3, N°5 et N°6. En effet, ces derniers bien conscient des bienfaits du concept (« *On veut entrer dans un monde idyllique* », « *le concept est magnifique* », « *d'apparence euh comme ça c'est vrai que c'est convivial* », « *Des théories comme ça, toutes belles* », etc) sont plus sceptiques quant à son application dans le monde réel (« *je ne sais pas dans quelle mesure euh il peut, le concept est vivable* », « *je sais quand même qu'y a la recherche du profit, y a tout ça derrière* », « *Après, il faut aller aussi jusqu'au bout de, faut se fixer de réels objectifs* »). Ainsi, deux opinions distinctes ressortent clairement. Nous allons donc voir si ce contraste se confirme dans les questions suivantes, ou si au contraire on observe des différences.

#### **La pratique du mutualisme par les banques coopératives crée plus de valeur pour le client que la pratique de la RSE par les banques SA**

Afin de valider cette proposition, nous avons posé une question simple et directe aux répondants, leur demandant de choisir entre les deux concepts.

Tableau 28 : Si le Crédit Mutuel devait choisir entre le mutualisme et la RSE, pour lequel de ces deux concepts voteriez-vous ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'il/elle vous apporte de plus ?

<b>1</b>	<p><b>On est une banque coopérative mutualiste</b>, donc je pense que <b>c'est fondamental</b>. On vient de loin, on vient d'une idée qui est née non pas au siècle dernier, mais encore au siècle d'avant donc on est issu de là, <b>c'est notre histoire donc on est avant tout banque coopérative et mutualiste</b>. Bon la RSE c'est un peu la résultante de pleins de choses qui sont venues plus tard, mais il ne faut <b>pas oublier non plus notre histoire</b>. On est avant tout banque coopérative et mutualiste, donc j'aurais tendance à placer le <b>mutualisme</b> avant, parce que c'est quand même ce qui nous tient, ce qui <b>nous anime</b>. La RSE (...) c'est quelque chose qui arrive aujourd'hui, qu'on est obligé d'adapter au monde de l'entreprise, bon ben c'est la <b>RSE aujourd'hui, demain se sera autre chose</b> donc. Mais il faudra intégrer tous ces paramètres là demain dans la gouvernance de l'entreprise, ça c'est clair, et c'est bien d'ailleurs, c'est bien.</p>
----------	---

<sup>76</sup> Il produit d'ailleurs, chaque année depuis 2005, un rapport annuel sur la RSE.

2	Je pense <b>qu'on peut les marier</b> hein. Et bien parce que <b>chaque chose est une richesse</b> et puis une richesse ajoutée à une autre, il <b>manque l'interface de conciliation</b> , d'harmonisation et moi je <b>ne vois aucune incompatibilité</b> et, ou alors si y avait une étanchéité, enfin je sais pas, je vois pas où elle se justifierait quoi. Bon ça, <b>ça va dans le même sens</b> donc...
3	<b>Pour celui pour lequel j'aurais l'assurance qu'il soit appliqué.</b> Alors là, je vous fais une réponse euh ni oui, ni non hein euh je ne sais pas. Les <b>deux concepts ont du bon</b> , euh mais, mais mais mais, moi je crois que, les deux choses sont bonnes, à <b>condition d'être vraiment appliqué</b> et d'entrer dans l'esprit des gens qui le subissent et qui le pratiquent. Il faut, il faut aussi qu'il y est une réciprocité. Sinon, c'est pas, ce n'est pas vivable.
4	Ben <b>plutôt le RSE par rapport à l'environnement</b> , moi je suis en plein dedans là.
5	Oh ben je pense que <b>le deuxième, sociétale, environnement</b> ouais plutôt ouais ouais. Parce que pour moi <b>mutualisme</b> euh na c'est euh nan <b>ça colle pas avec les banques</b> , nan.
6	Oh je pense que le mutua, <b>rester dans le mutualisme</b> . Parce que <b>l'autre on sait pas trop ce que c'est</b> .

Contrairement à la première question qui nous permettait d'obtenir deux classes bien distinctes, celle-ci nous donne des résultats très variés. Ainsi, les répondants N°1 et N°6 privilégieraient le mutualisme, le N°1 mettant en avant l'histoire du groupe, les fondamentaux, le N°6 ne sachant pas clairement ce qu'est la RSE. Les interviewés N°4 et N°5, qui sont tous les deux sociétaires, préfèrent au mutualisme la RSE pour des raisons toutes aussi diverses l'un que l'autre : l'environnement et l'incompatibilité de la pratique du mutualisme par les banques. L'administrateur N°2 refuse, quant à lui, de choisir l'un ou l'autre des concepts, ne voyant aucune incompatibilité à être appliqué tous les deux. Enfin, le répondant N°3, qui était l'administrateur sceptique quant au concept de RSE, il ne répond pas vraiment, choisissant le concept qu'il sera sûr de voir appliqué. Cela signifie donc qu'il considère aujourd'hui que le Crédit Mutuel ne pratique pas le mutualisme, ce qui va dans le sens de ses propos<sup>77</sup>.

De fait, les réponses à cette question sont un peu confuses et ne nous permettent pas de faire ressortir un profil particulier et tranché. Nous sommes donc dans l'incapacité d'affirmer la valeur plus grande de l'un des deux concepts pour les clients et ne pouvons donc pas valider cette proposition. Il nous reste cependant notre deuxième proposition à tester qui pourrait faire pencher la balance dans un sens ou l'autre.

---

<sup>77</sup> A la question « quelles sont les banques mutualistes à pratiquer réellement le mutualisme ? » il avait répondu que le Crédit Mutuel était « un petite peu mutualiste ».



**Le mutualisme, étant « ancré » dans les gênes de l'entreprise, lui procure une plus grande légitimité.**

Afin de valider cette dernière proposition, nous avons posé trois fois la même question, avec pour seul changement le sujet : le Crédit Mutuel, les banques coopératives et les banques commerciales.

Tableau 29 : Quand le Crédit Mutuel prend des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez)

1	Ben moi je pense que c'est <b>plutôt en cohérence</b> parce que, d'abord, il faut savoir que lorsqu'il y a un projet sociétal d'importance, alors il peut être porté soit par les élus, ou par les salariés. (ex : VIP)
2	Je pense que c'est <b>réellement une cohérence</b> avec les principes parce que c'est, ceux sont des <b>parties visibles</b> . Là euh quiconque n'a pas besoin de faire un long discours <b>si on montre qu'on est présent, ça se voit</b> . Et puis c'est une nécessité aussi pour l'évolution de la vie de chacun, notamment, celui qui veut passer outre, c'est vraiment un crétin quoi. <b>On peut toujours le prétendre et ne pas le faire, mais enfin passer outre c'est être un peu crétin.</b>
3	Je pense qu'il y a quand même une, <b>un certain esprit de cohérence</b> hein. Il faut <b>pas mettre du noir partout</b> hein, il faut pas croire que les gens font ça pour euh non, je crois que, et puis, on aurait tort d'ailleurs de ne pas le faire vis-à-vis des autres qui le font et qui l'écrivent partout sur les journaux « nous on a fait ça, nous on a fait ça ». J'irais presque dire qu'il vaudrait mieux le faire et pas le dire que ne pas le faire du tout. <b>Je crois qu'il faut que l'on participe.</b>
4	Oh <b>un peu des deux</b> , je pense que, c'est sûr que mettre un peu de pub sur un maillot de foot, ça fera <b>toujours une partie commerciale mais je pense aussi que c'est pour aider</b> les associations aussi, je pense qu'il y a une partie là-dessus et j'espère que dans une banque y a une partie euh du chiffre d'affaire qui est sorti est proposé par rapport à des associations, que ce soit du foot, ou la gym, ou du vélo ou autre chose hein Euh où même des concerts ou des choses comme ça.
5	Je pense qu'elle attend un <b>retour sur investissement</b> nan ? Oui je pense. Il <b>peut y avoir quelques principes quand même</b> hein. On peut mettre les deux, mais je pense qu'il y a quand même un retour euh oui, <b>un peu des deux</b> oui. Si y avait à choisir entre deux projets, entre deux options, je pense qu'elle choisirait la plus profitable.
6	<b>J'espère que c'est en rapport avec ses principes</b> , le fait d'aider les les soci, enfin d'être euh, de faire du mécénat pour des choses, pour des, des pour des associations, des choses comme ça, nan nan, j'espère que c'est par principes quand même.

Tableau 30 : Quand les autres banques mutualistes prennent des initiatives à portée sociale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez)

1	Je pense qu'ils <b>essaient de faire en cohérence avec leur mode de fonctionnement</b> . Là, j'ai pas trop d'idée en tête sur les projets qui ont pu être mené par la concurrence. Là je suis un peu sec pour vous répondre à cette question.
2	Oui, <b>elles sont impliquer de la même manière</b> , on le voit dans tous les domaines, notamment je pense à la Banque Populaire qui apporte beaucoup d'aide aux pratiques sportives euh nautique. Ils sont très très présent au niveau du judo ou machins comme ça quoi. Ceux sont des valeurs qui sont porteuses de références qui de manière plus ou moins claire et plus ou moins confuse dans l'esprit des gens, la mer c'est ceci, le judo c'est une noblesse, on se salue, etc, ils ne se trompent pas quoi.
3	<b>Je peux pas vous répondre mieux que tout à l'heure</b> quand vous me demandiez s'ils pratiquaient le mutualisme. <b>On peut penser que eux aussi</b> , il y a des actions qu'ils font parce que ça vient euh je dirais pas naturellement mais ça vient d'une demande pour laquelle ils se disent « on peut faire un effort » et ils le font généreusement, gentiment, et puis ils doivent bien faire des actions faire des actions d'éclats pour se faire mousser également. <b>Faut pas voir le diable partout, faut pas être angélique non plus</b> .
4	Ouais <b>je pense que c'est pareil</b> . Je pense que le Crédit Agricole il est, bon le Crédit Agricole il est pas mal sur le vélo hein, ils sont pas mal sur le vélo euh je pense qu'il y a <b>une partie euh commerciale, pour se faire connaître, mais je pense qu'aussi y a une partie associative</b> . Ouais ouais, je pense que sensément y a quelque chose.
5	Nan <b>je pense que c'est pareil</b> , je pense que qu'elles <b>voient leur profit et que si ça peut apporter un plus et ben tant mieux</b> quoi, je pense que oui y a pas de, y a pas de secret hein, enfin je pense.
6	Alors je pense que, enfin je sais pas. C'est vrai, nan je sais pas parce que on a, on se dit forcément y a un <b>côté marketing derrière donc</b> de, de, de, <b>pure profit</b> en fait. Mais bon euh, <b>on peut pas non plus condamner</b> effectivement tous les euh, tous les, les faits, enfin les, les, les dotations, les choses comme ça qui sont faites par les banques. <b>Les gens</b> sont quand même <b>bien content de recevoir</b> , donc ce serait un peu facile de dire que « ouais mais bon c'est du marketing etc, ils en tirent forcément profit ». nan, nan, je vais avoir <b>plutôt tendance à dire que, que c'est par cohérence</b> voilà, exactement. Euh, je sais pas après ça dépend de, ça <b>dépend de chaque action</b> . Faut peut-être les prendre indépendamment les unes des autres, quand le, la <b>Banque Populaire</b> euh <b>sponsorise un bateau</b> , effectivement je trouve que cette action est <b>plus marketing que</b> quand le <b>CMB va sponsoriser une course de, cycliste</b> ou un, <b>ou un triathlon local</b> , ce genre de choses, par exemple. Je pense qu'il faut remettre chaque action dans son contexte et puis voir après quelle est la part de cohérence, ouais.

Tableau 31 : Quand les banques non coopératives prennent des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez)

1	Ben les banques commerciales ont clairement affiché leurs prétentions, elles sont là. (...) Il faut reconnaître, au départ, <b>quand on attrape un client</b> un futur client ou sociétaire, une offre commerciale passe, d'abord il faut être agressif mais aussi il faut <b>avoir une offre intelligente. Mais nous on fait pas tout et n'importe quoi</b> , c'est-à-dire qu'on va pas aller chercher un client pour casser le marché. Pourquoi je vous dis ça ? <b>Parce que certaines banques le font.</b> (...) <b>Ca c'est le rôle d'une banque vraiment commerciale que de dire</b> « ben moi je suis en position de challenger, donc <b>je vais casser le marché pour acheter du client</b> , et puis <b>après on verra</b> ce qui se passe. » Vous voyez, on a cette philosophie là qui n'est pas la notre.
2	<b>Elles font du business.</b> Elles font du business euh, en <b>cohérence avec leur principe ? un peu</b> oui certainement, <b>mais elles font du business essentiellement</b> , quand on voit Rolland Garros, avec toutes les affiches de banques qui sont trop visibles, bon et puis c'est un milieu, on s'adresse à un milieu, c'est pas le vulgus pousse mégot du quartier qui va à Rolland Garros hein il peut y en avoir, mais bon...
3	Oh ben les banques commerciales elles <b>le font sciemment pour se montrer hein ! C'est pas de l'altruisme</b> , alors là, je dirais que la Société Générale, comme la BNP et toutes les autres banques, elles <b>le font savoir quand elles font du sponsoring</b> , quand elles font des, quand elles donnent à quelqu'un, ou à une société, ou à une ville, elles le font savoir, <b>c'est du commerce.</b> Là c'est <b>vraiment du commerce.</b> Je leur reproche pas de le faire, hein puisqu'elles le font, mais c'est vraiment commerciale. <b>C'est pas pour la beauté du geste.</b>
4	Là par contre là je pense que <b>c'est plus le côté commerciale</b> , ouais. Ouais de toute façon ils <b>nous rabâchent ça assez</b> à la télé donc là je pense que vraiment le but, ben de toute façon on voit bien hein, <b>LCL on le voit pas ailleurs dans des petites associations</b> , euh <b>Société générale, à part sur le rugby on le voit pas</b> parce que le Crédit Agricole on le voit quand même ici autour au niveau des clubs sportifs et tout ça donc ouais non là je pense que comme y a la localité, je pense que les banques comme le CMB et le Crédit Agricole ont tout intérêt à jouer sur la localité que peut-être plus sur le national.
5	Ah nan ouais <b>je pense qu'y a quelque chose derrière d'encore plus profitable.</b> Pour <b>tirer profit</b> oh oui oui oui. Oui oui tout à fait y a pas de soucis, je pense que <b>si y a à tirer du profit</b> , ben <b>elles le font quoi</b> , voilà. Y a peut-être un retour sur investissement quelques années après et puis oui, elles se font connaître.
6	Oh là je pense que ce serait <b>plutôt un simple dédouanement</b> , j'aurais plutôt tendance à penser ça. Oui je pense.

Si une tendance claire ne se démarque pas vis-à-vis des motifs quant aux actions réalisées par le Crédit Mutuel et celles menées par les autres banques coopératives, la démarcation est sans appel lorsqu'il s'agit de ceux des banques commerciales. En effet, si pour les banques coopératives et le Crédit Mutuel, la tendance va plutôt vers une cohérence avec leurs principes, cette tendance s'inverse lorsqu'il s'agit des banques commerciales qui, là, ne verraient que leur profit, ou presque, selon les répondants. Ainsi, nous pouvons en déduire que les banques coopératives et le Crédit Mutuel, qui pratiquent le mutualisme, sont plus

légitimes dans leurs initiatives à portée sociétale que les banques commerciales qui pratiquent, quant à elles, la RSE.

Aussi, si les résultats de cette dernière hypothèse viennent renforcer ceux, confus, de la première hypothèse, elle ne nous permet pas pour autant de valider le critère de non-substitution, la RSE représentant une menace non négligeable pour le mutualisme. Menace d'autant plus grande que la rédaction d'un rapport de RSE est rendue obligatoire en France pour les entreprises cotées en bourse par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001, pouvant créer une sorte de norme à laquelle devront répondre toutes les entreprises. De plus, même s'il n'existe à l'heure actuelle aucune structure pour réaliser un rapport RSE, il est facile de se procurer des rapports d'autres entreprises, de manière à s'en inspirer, alors qu'au niveau du mutualisme, tout reste à faire, la complexité étant maîtresse. Enfin, il est possible de faire appel à des entreprises spécialisées dans la réalisation de rapport de RSE, rendant ce concept d'autant plus attrayant.

Aussi, le risque de substitution du mutualisme par le mouvement de la RSE est réel, les banques coopératives communiquant largement sur ce concept, alors que la communication autour du mutualisme reste discrète et complexe.

#### **4.2.4. Conclusion**

Comme nous l'avons vu, le mutualisme constitue un avantage concurrentiel pour les banques coopératives, mais la durabilité de cet avantage est mise en péril par le concept de RSE qui s'impose de plus en plus aux entreprises. Ainsi, à la vue de ces résultats, le Crédit Mutuel a tout intérêt à réfléchir au concept de mutualisme et à le définir clairement afin de communiquer au mieux sur ce concept et à le mettre davantage en avant par rapport au concept de RSE qui est appliqué par de nombreuses banques, coopératives et commerciales, pour ne pas dire toutes, lui enlevant tout caractère stratégique. De fait, un effort de clarté important devra être réalisé par le Crédit Mutuel de manière à ne pas créer le trouble chez les sociétaires-clients qui pourraient être perturbés par la présence de trop nombreux concepts et ainsi mettre fin au risque de substitution du mutualisme par la RSE qui existe actuellement, le mutualisme devenant alors un avantage concurrentiel DURABLE.

### 4.3. Résultat de l'analyse avec Alceste

Afin de compléter notre recherche, nous avons décidé de réaliser une analyse supplémentaire à l'aide du logiciel Alceste. Notre but est donc de déceler un ou plusieurs discours qui ressortiraient des entretiens réalisés.

Chaque entretien forme une unité de contexte initiale (u.c.i)<sup>78</sup>. Le corpus est constitué de 6 128 occurrences (3 101 formes distinctes, 712 formes réduites<sup>79</sup> analysées de fréquence supérieure ou égale à 4). Il est découpé par le logiciel en unités de contexte élémentaire (u.c.e.)<sup>80</sup>. Ainsi, sur les 615 u.c.e. composant le corpus, 487 sont analysées soit 79,19 %. Celles-ci sont regroupées en 4 classes dont les attractions-répulsions peuvent être observées sur un dendrogramme (Classification Descendante Hiérarchique) et un mapping (Analyse Factorielle des Correspondances).

#### **4.3.1. D'une vision technique, très concrète, de la banque, à une vision sensitive des pratiques bancaires**

La classe 1 (cf. tableau 32) regroupe 56 u.c.e., soit 11.50 % du corpus analysé. Elle est surtout représentative des discours tenus par l'administrateur N°3 et le sociétaire N°6. Il s'agit d'un discours assez technique sur l'utilité des banques et les attentes des clients en termes de produits bancaires. Il démontre un rapport des personnes aux banques très impersonnel, limité à leur utilisation des services bancaires et aux attentes qu'elles peuvent éprouvées, notamment en cette période de « crise ». Cela coïncide tout à fait avec les entretiens de ces deux individus, et ne nous étonne donc pas. En effet, lors de la période pendant laquelle nous menions les entretiens, nous avons été surpris par le côté extrêmement terre à terre de l'administrateur N°3 vis-à-vis des banques et de leurs rôles, considérant les banques mutualistes comme les autres banques, même si elles diffèrent quelque peu des banques commerciales par rapport à leur mode de gouvernance, alors que les autres administrateurs étaient bien plus nuancés. De plus, le sociétaire N°6 nous avait étonnées par sa rapidité et surtout sa capacité à donner des réponses extrêmement concises.

---

<sup>78</sup> Les u.c.i sont définies par l'utilisateur en séparant les différents entretiens du corpus par une ligne étoilée.

<sup>79</sup> Formes graphiques lemmatisées (verbes conjugués ramenés à l'infinitif, adjectifs ramenés au masculin singulier, formes sans élision...).

<sup>80</sup> La taille d'une u.c.e. peut aller de quelques lignes à un paragraphe en fonction de la taille du corpus.

Tableau 32 : Vision instrumentaliste de la banque (résultat de la classe 1)

Formes réduites	attendre taux interessant+ pret+ periode+ personne+ actu+el argent etat+ age+ maximum livret+ achat+ immobilier+ crise+
Formes complètes	attend(9) attendais(1) attendent(3) attendre(3) attend(1) taux(9) interessant(7) interessants(1) pret(3) prets(7) periode(5) personnes(9) actuel(2) actuelle(1) actuels(1) argent(11) etat(5) age(3) agee(1) maximum(5) livret(2) livrets(1) achat(4) immobilier(3) crise(6)

La classe 2 (cf. tableau 33) regroupe 144 u.c.e., soit 29.57 % du corpus analysé. Là encore, cette classe regroupe majoritairement les discours portés par les sociétaires, notamment les sociétaires N°4 et N°5. Il s’agit toujours d’un discours assez instrumentaliste, mais cette fois largement orienté vers les buts, les missions générales des banques. Aussi, comme nous avons pu le voir au cours de notre première analyse, la vision de nos deux sociétaires sur les missions des banques est principalement d’ordre économique et financière, le profit étant au centre des préoccupations des banques. De plus, la vision du sociétaire N°5 au sujet de l’incompatibilité du mutualisme et des banques est également présente ici, ce dernier considérant les banques comme des établissements recherchant avant tout à faire du profit.

Tableau 33 : Les missions des banques (résultat de la classe 2)

Formes réduites	trouv+er profit+ banqu+e mutu+el nan associat< bonne+ vrai+ societe_generale pareil+ vraiment chose+ cote+ credit_agricole caisse_d_epargne
Formes complètes	trouve(26) trouver(1) profit(12) profits(1) banque(34) banques(36) mutualiste(3) mutuel(10) mutuelle(2) nan(20) associatif(1) associations(6) associative(1) bonne(13) bonnes(3) vrai(23) vraie(1) societe_generale(6) pareil(5) pareils(1) vraiment(24) chose(14) choses(24) cote(6) credit_agricole(10) caisse_d_epargne(7)

La classe N°3 (cf. tableau 34) est la classe la plus éloignée des autres, mais aussi la plus imposante, regroupant 184 u.c.e., soit presque 40% du corpus analysé. Il s’agit d’un discours majoritairement porté par le répondant N°1, administrateur, avec 155 u.c.e. présente dans cette classe sur les 199 classées. Le discours est centré sur le mode de gouvernance du Crédit Mutuel avec les termes d’élus, de caisses locales, de conseil d’administration, de sociétaires, etc. Ceci n’est guère étonnant, l’administrateur N°1 nous ayant largement vanté les mérites du mode de gouvernance particulier du Crédit Mutuel, le considérant comme « *la grande force* » du groupe. Notons également qu’il s’agit du seul répondant à avoir abordé aussi pleinement ce sujet, les autres l’ayant traité de manière très succincte, lorsqu’ils l’ont abordé.

Tableau 34 : Le mode de gouvernance du Crédit Mutuel (résultat de la classe 3)

Formes réduites	elu+ caisse+ loca+l conseil< groupe+ sein+ hui aujourd annee+ salarie+ genera+l societaire+ resultat+ presid+ent operat<
Formes complètes	elu(15) elues(1) elus(22) caisse(35) caisses(18) local(4) locale(18) localement(1) locales(17) conseil(28) conseiller(2) conseils(4) groupe(39) sein(18) hui(21) aujourd(21) annee(17) annees(7) salarie(1) salaries(12) general(1) generale(12) generales(2) sociétaire(13) sociétaires(34) resultat(11) resultats(9) president(11) presidents(2) operation(6) operations(8)

Enfin, la classe N°4 (cf. tableau 35) regroupe 100 u.c.e., soit 20,53% du corpus analysé. Il s'agit d'un discours tenu principalement par l'administrateur N°2, avec 96 des u.c.e. de cette classe sur 111 classées (khi2 de 383,24). En effet, contrairement aux sociétaires et à l'administrateur N°3, celui-ci utilise un vocabulaire non plus technique, mais un vocabulaire plutôt basé sur les émotions, le ressenti, la perception des gens sur l'utilisation de la banque. Ainsi, il place l'humain au centre de son discours, expliquant l'aspect assez impersonnel des banques, principalement du fait des automatisations mises en place (distributeurs automatiques, banque à distance), et le besoin des gens en terme de relations humaines. Il aborde aussi la dématérialisation de l'argent rendant la banque encore moins tangible aux yeux des gens. Il parle également des traitements effectués par les banques mutualistes de manière moins technique, expliquant le rôle des administrateurs comme étant présent pour insérer un peu d'humanité dans les rouages techniques de la banque.

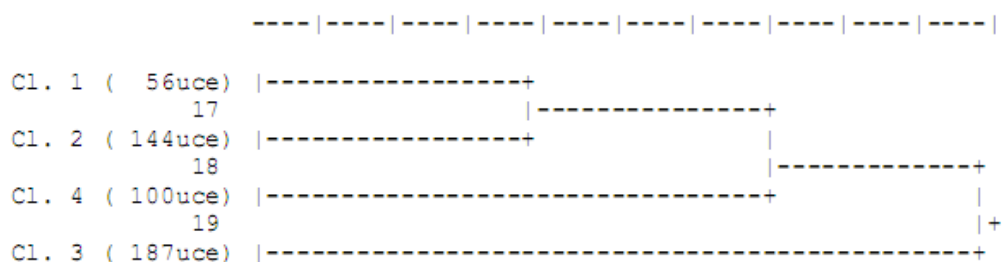
Tableau 35 : Vision sensitive de la banque (résultat de la classe 4)

Formes réduites	exist+er situation+ representat+ion pretendre. visi+ble comprendre. parl+er promouvoir etiquette+ capacite+ socia+l solidarite+ humain+ monde+ besoin+
Formes complètes	existait(1) existantes(1) existe(8) situation(5) situations(2) representation(2) representativite(3) representativites(1) pretend(2) pretendant(1) pretendent(1) pretendre(1) pretends(1) visible(6) visibles(2) comprend(2) comprendre(3) comprends(1) comprennent(1) parlaient(1) parle(4) parler(4) parliez(1) promouvoir(5) etiquette(2) etiquettes(3) capacite(2) capacites(3) social(4) sociale(2) socialement(2) sociaux(1) solidarite(12) humain(4) humaine(3) humainement(1) humains(1) monde(15) besoin(13)

#### 4.3.2. 4 classes et 3 façons de percevoir les banques

Les quatre classes issues de la Classification Descendante Hiérarchique conduisent à l'architecture du dendrogramme ci-dessous (cf. figure 7).

Figure 7 : Dendrogramme issu de la Classification Descendante Hiérarchique



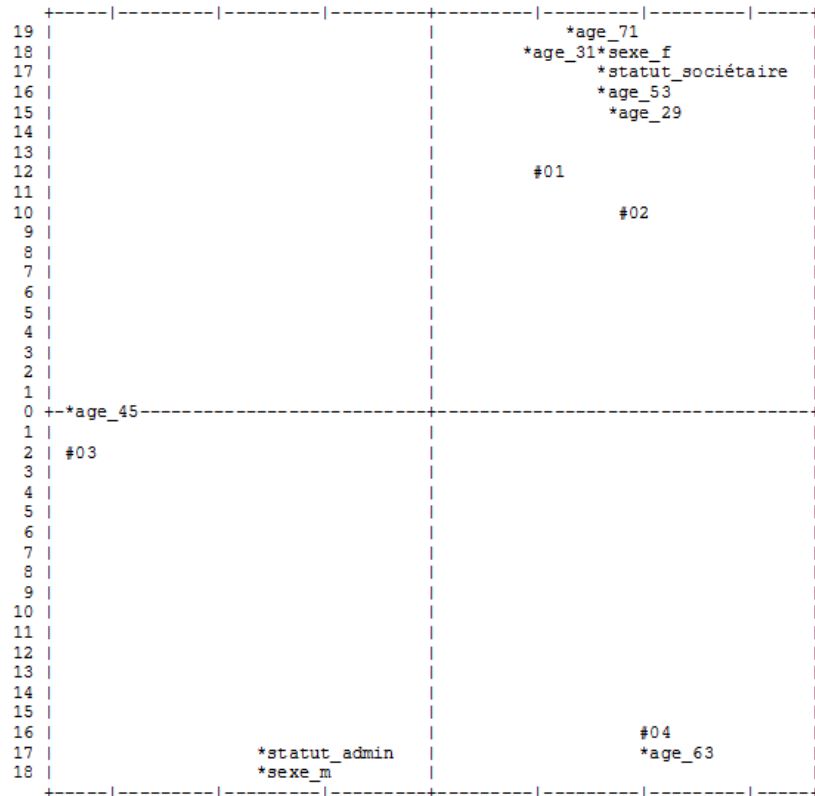
Comme nous pouvons le voir, la classe 3, en plus d'être celle regroupant le plus d'u.c.e., est celle qui recouvre la classe des u.c.e. la plus contrastée du reste, suivi de la classe 4, les classes 1 et 2 étant les plus proches. Ceci ne nous surprend pas dans la mesure où le discours de la classe 3 porte principalement sur le mode de gouvernance du Crédit Mutuel, alors que les autres discours tournent autour des services et missions des banques. La classe 4 se différencie également des autres classes de par sa vision très sensitive de la banque, les classes 1 et 2 adoptant plutôt une approche technique et pratique de la banque.

#### 4.3.3. Des oppositions quant à la manière d'appréhender la banque

L'Analyse Factorielle des Correspondances (cf. Figure 8) aboutit à une cartographie élaborée à partir des deux premiers axes représentant 72,96 % de l'inertie totale. Ainsi, nous pourrions qualifier l'axe vertical (31,71% de l'inertie) de « degré d'instrumentalisation de la banque », les classes 1 et 2 s'intéressant aux caractéristiques techniques de la banque, alors que la classe 4 est largement centrée sur le ressenti. En outre, la classe 3 se situe à mi-chemin entre les deux, c'est-à-dire sur l'axe horizontal, les notions « techniques » du mode de gouvernance particulier du Crédit Mutuel côtoyant le « ressenti » face à une telle organisation. L'axe horizontal (41,25% de l'inertie), quant à lui, concerne d'un côté le mode de gouvernance (classe 3) et de l'autre les services bancaires (classe 1, 2 et 4) et pourrait donc se nommer « les dimensions de la banque ».



Figure 8 : Instrumentalisation et dimensions de la banque (AFC)



#### **4.3.4. Conclusion**

Cette analyse complémentaire nous permet de mettre en avant la vision, plutôt instrumentaliste, de la plupart des répondants. En effet, si l'on en croit l'analyse, les sociétaires ne verraient dans les banques que les aspects pratiques, probablement du fait de leur propre utilisation de la banque et de ce qu'ils peuvent en voir dans les médias. Il s'agit donc d'une vision limitée des banques coopératives qui, en théorie, sont plus que de simples banques recherchant le profit. Ces résultats nous permettent donc de mettre en avant le besoin des banques mutualistes de communiquer sur le concept qui les différencie des autres banques, à savoir le mutualisme.

## **Conclusion générale**

Notre mémoire de recherche avait pour ambition de valider le caractère stratégique du mutualisme dans le cadre des banques coopératives françaises en testant le modèle inspiré de Reynaud (2001). Ainsi, dans notre première partie, nous avons réalisé une revue de littérature sur le mutualisme, les banques coopératives et la théorie de ressources et compétences sur laquelle nous appuyons notre raisonnement. Aussi, nous avons rencontré quelques difficultés pour définir le mutualisme, aucune définition de ce concept n'existant à ce jour. De plus, notre sujet, concernant les banques mutualistes, ne facilitait pas notre compréhension. En effet, ces dernières sont considérées comme des entreprises mutualistes alors même qu'elles disposent du statut juridique de coopérative. Cependant, une fois la structure du concept établie, tout est devenu clair. Nous nous sommes donc servis de cette structure, ainsi que de la revue de la littérature réalisée sur la théorie des ressources et compétences pour émettre des propositions en adaptant à notre sujet d'étude le modèle mis en place par Reynaud (2001).

### **Les principaux apports de la recherche**

Les apports de cette recherche nous semblent réels, ayant pu mettre en avant le caractère stratégique du mutualisme, ou au moins révéler l'existence d'un avantage concurrentiel lié à une telle pratique. En effet, si le mutualisme semble constituer une compétence stratégique, source d'un avantage concurrentiel, la durabilité de cet avantage semble fragile du fait de la place importante accordée par les banques, commerciales ou non, au mouvement de la RSE, en comparaison à la faible communication des banques coopératives autour du concept mutualiste. Ainsi, notre étude permet de sentir le potentiel d'un tel concept, ce dernier pouvant devenir une compétence vraiment stratégique à condition que les banques mutualistes, et donc le Crédit Mutuel, se concentrent sur cette compétence prometteuse, afin de mettre en place une campagne de communication claire, aussi bien en interne qu'en externe, et affirmer ainsi leur identité mutualiste. De plus, l'effort réalisé dans ce mémoire pour structurer le concept de mutualisme pourra inspirer et aider la communauté de chercheurs dans la réalisation d'une définition du mutualisme, aucune définition n'existant pour le moment. Enfin, notre recherche nous a permis de mettre en évidence l'ignorance des sociétaires-clients quant à ce concept, ignorance confirmée par les résultats d'une enquête

réalisée en interne<sup>81</sup>, renforçant notre idée d'un manque de communication à l'égard du mutualisme. De plus, nos résultats ont mis en évidence le rapport, très pratique, des sociétaires avec leur banque, se limitant généralement à l'utilisation des services bancaires ; et leur vision des banques, très capitaliste, associant généralement la raison d'être de ces dernières à la simple et unique recherche du profit. Cette vision ne nous surprend pas, dans la mesure où le capitalisme constitue le système économique dominant. De fait, le mutualisme, ainsi que la coopération, ne sont que rarement abordés, voir pas du tout, dans le système éducatif, ainsi que dans les médias, entraînant une désinformation des individus qui ne connaissent alors que la logique capitaliste. Les banques coopératives ont donc un gros travail de communication à réaliser afin de faire comprendre aux individus les différences qui peuvent exister entre une banque commerciale et une banque mutualiste, revalorisant ainsi leur image.

#### **Limite de la recherche**

Cependant, nous pouvons noter quelques limites à notre recherche. Tout d'abord, le choix de notre terrain d'étude, à savoir le marché français des banques coopératives, apporte son lot de limites. En effet, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du mouvement mutualiste, qu'il s'agisse des sociétés d'assurance mutuelles ou des mutuelles de santé, l'étude s'étant limitée au secteur bancaire, activité nécessitant un statut juridique particulier, celui de coopérative, et qui est régie par le code monétaire et financier. De plus, la spécificité, connue et reconnue, du marché français quant aux organisations mutualistes ne nous permet pas non plus de généraliser nos résultats au-delà des frontières françaises. Enfin, une autre limite tient à la nature même de la méthodologie appliquée : n'ayant investigué qu'au sein d'une seule organisation mutualiste, à savoir le Crédit Mutuel, nous pouvons difficilement généraliser nos résultats à l'ensemble des banques coopératives françaises, d'autant plus que ces dernières pratiquent une forme hybride du mutualisme, contrairement au Crédit Mutuel.

---

<sup>81</sup> Pour rappel, le répondant N°1 nous expliquait qu'une enquête avait été réalisée auprès des sociétaires du Crédit Mutuel révélant qu'environ 60% d'entre eux ignoraient qu'ils faisaient partis d'une banque mutualiste et qu'ils en étaient sociétaires.

### **Les voies de recherche futures**

Ainsi, une étude complémentaire, plus importante, auprès des diverses banques mutualistes, augmenterait la validité externe de nos résultats ; elle serait en tout cas indispensable si nous voulions approfondir nos résultats dans le cadre d'une thèse. Il serait également intéressant d'étendre la recherche aux autres organisations mutualistes (mutuelles de santé et d'assurance), afin de constater ou non le caractère stratégique du mutualisme, tout secteur confondu. Enfin, nos résultats ayant mis en avant une certaine ignorance des individus quant au concept de mutualisme, il serait intéressant de travailler sur l'identité mutualiste des banques coopératives afin de les aider à mieux communiquer, aussi bien en interne qu'à l'extérieur, sur cet aspect qui constitue leur spécificité.

## Bibliographie

ALBERT E., 1997, « Les Banques Populaires en France (1917-1973) », *Economica*, 481 pages.

Alternatives Economiques, 2006, « L'économie sociale de A à Z », Hors Série Pratique, n°22, janvier.

AMIT R., SCHOEMAKER P.J.H., 1993, « Strategic Assets and Organizational Rent », *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33-46.

ARREGLE J.-L., 2006, « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, n° 160, p. 241-259.

BANCEL J.-L., 2008, « Le modèle français », *Banque Stratégie*, n°256, p.14, février.

BARNEY J.B., 1986, « Strategic Factors Markets : Expectations, Luck and Business Strategy », *Management Science*, 32 : 10, pp. 1231-1242.

BARNEY J.B., 1991, « Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage », *Journal of Management*, 17 : 1, pp. 99-120.

BARNEY J.B., 2002, « Gaining and Sustaining Competitive Advantage », 2<sup>nd</sup> Edition, Prentice Hall.

BRECHET J.-P., SAIVES A.-L., 2002, « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale », *Finance Contrôle Stratégie*, 4 : 3, pp. 5-30.

CADIOU C. et al., 2006a, « Légitimité du gouvernement coopératif. Les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », communication au colloque Rulescoop, Brest, mai.

CADIOU C. et al., 2006b, « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste. Essai de positionnement à partir d'un modèle intégré, XV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy / Genève, 13-16 juin.

CADIOU C. et al., 2008, « Les rationalités stratégiques : utopie ou réalité de la performance globale ? » in CADIOU C. (dir), *La performance en management – De la perception à la réalisation*, Editions de Presses Universitaire de Rennes, 300 p, pp. 19-40.

CADIOU C., CADIOU K., 2009, « Intention et gouvernance d'entreprise : le cas d'une organisation financière », Colloque international de l'AFFI « La rationalité en finance : diversité et logiques de raisonnement », Brest, 13-14-15 mai.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2005, *Mythe et réalité de l'entreprise responsable*, Algorithme, La découverte, 256 pages.

CAPRON M., QUAIREL-LANOIZELEE F., 2007, *La responsabilité sociale d'entreprise*, Repères, La découverte, 122 pages.

COLLETTE C., PIGE B., 2008, *Economie sociale et solidaire - Gouvernance et contrôle*, Les topos +, Dunod, 153 pages.

COTE D., 2009, « Le mode d'organisation coopérative au XIX<sup>e</sup> siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire », *Revue internationale de projectique*, n°2, pp.61-84.

COURET A., 2007, L'impact des valeurs mutualistes sur les modes de suivi et de contrôle de la performance : Etude à la MACIF, à la MAIF et aux Ménages Prévoyants, Mémoire de recherche pour l'obtention du Master Recherche Management des Organisations, de l'IAE de Paris.

DEMERS C., 2002, « L'entretien » in GIORDANO Y. (coord), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Les essentiels de la gestion, ems management et société, 297 p, pp. 173-253.

DREYFUS M. et TOUCAS P., 2005, Les coopérateurs, éditions Groupement National de la Coopération.

EWALD F., 1997, « L'expérience de la responsabilité, qu'est-ce qu'être responsable ? », Sciences humaines communication, Auxerre, pp. 57-81.

GIANFALDONI P., 2007, « Les Banques coopératives françaises à la recherche d'un nouvel équilibre institutionnel », Ecole thématique « Les méthodes de l'analyse institutionnelle » – La Rochelle, 17-21 septembre.

GIORDANO Y., 2002, « Les spécificités des recherches qualitatives » in GIORDANO Y. (coord), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, Les essentiels de la gestion, ems management et société, 297 p, pp. 11-39.

GRANT R.M., 1991, « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », California Management Review, Spring, pp. 114-135.

GRANT, R.M., 1996a, « Prospering in Dynamically-Competitive Environments : Organizational Capability as Knowledge Integration », Organization Science, 7 : 14, pp. 375-387.

GRANT, R.M., 1996b, « Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm », Strategic Management Journal, 17 Winter Special Issue, pp. 109-122.

GUESLIN A., 2002, « Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques », Revue d'économie financière, n°67, p.21-43.

HAMEL G., HEENE A. (ed.) (1994), « Competence-Based Competition », The Strategic Management Series, John Wiley & Sons, England.

JAEGER M. et al, 2002, « Le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire? », Revue d'économie financière, n°67, p.133-163.

JAEGER M. et al, 2006, « La banque à forme coopérative peut elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », Université Nancy 2, Cahier de Recherche n°2006-02, 44p.

JAEGER M. et al, 2008, « Des formes innovantes de restructuration dans les groupes coopératifs bancaires », Banque Stratégie, n°256, p.13, février.

JAEGER M. et al, 2009, « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires. Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ? », Revue française de gestion, n°190, p.15-30.

LAMARQUE E. et ABURAKI S., 2007, « La place des valeurs dans la gouvernance de l'entreprise : le cas des banques coopératives », Les actes du colloque « Coopératives et mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale », Paris, 20 septembre.

MALHERBE D., 2008, « L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité », *Revue management et avenir*, N° 20, p. 147-178.

MALTESE L., 2004, *Approche par les ressources d'un évènement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion, de l'Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille.

MOULEVRIER P., 2002, « le Mutualisme bancaire », Editions de Presses Universitaire de Rennes, 263 pages.

PASTRE O. et JEFFERS E., 2007, « Economie bancaire », *Economica*, 229 pages.

PENROSE E.T., 1959, *The Theory of Growth of the Firm*, John Wiley, New York.

PETERAF M.A., 1993, « The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, 14, pp. 179-191.

PHILIPPE J., FAIVRE P., 2009, « Le coopérativisme, un modèle pour la banque après la crise ? », *Revue internationale de projectique*, n°2, pp.11-30.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., 1990, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.

Rapport annuel de la Commission bancaire, 2007, 200 pages.

Rapport du Conseil Supérieur de la Coopération, 2007, Groupement National de la Coopération, 64 pages.

REED R. et FILLIPPI R., 1990, « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage », *Academy of Management Review*, vol 15, n°1, pp. 88-102.

REGNARD Y., GOUIL H., 2005, « Les temporalités du mutualisme », *Revue Sciences de Gestion*, n°49, p.89-115

REGNARD Y., ROUSSEAU A., 2009, « La rationalité de l'entreprise coopérative : une analyse du Crédit Mutuel », *Colloque international de l'AFFI « La rationalité en finance : diversité et logiques de raisonnement »*, Brest, 13-14-15 mai.

REYNAUD E., 2001, « Compétences centrales : Premiers pas vers une définition opérationnelle », in *Actes de la Xème Conférence Annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec.

REYNAUD E., SIMON E., 2004, « Les secrets d'un bon domaine. Une explication par les compétences centrales », *Revue Française de Gestion*, 30 : 149, Mars-Avril, pp. 101-116.

RICHEZ-BATTESTI N. et al, 2005, « Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités », *Rapport financée par la DIES, CEFI, Université de la Méditerranée*.

RICHEZ-BATTESTI N. et BONED O., 2008, « Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ? Une analyse exploratoire », *3eme congrès du RIODD Lyon*, 5-6 juin.

ESDES ROUSSEAU A., 2005, « La Banque « mutualiste » d'un héritage embarrassant à une identité commerciale différente », in *Exclusion et Liens Financiers, Rapport du Centre Walras 2004*, éditions *Economica*, 605 p., pp. 303-326



TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A., 1997, «Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Strategic Management Journal*, 18 : 7, pp. 509-533.

VALLAT D., 1999 « L'émergence du crédit populaire en France au XIXe siècle » in GAZIER B., OUTIN J.-L., AUDIER F. (dir.), *L'Economie sociale. Formes d'organisation et institutions*, t.2, Paris, L'Harmattan, 543 p, pp. 243-253.

WERNERFELT B., 1984, « A Resource-Based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

WERNERFELT B., 1995, « The Resource-Based View of the Firm : Ten Years After », *Strategic Management Journal*, 16, pp. 171-174.

## Les références en ligne

Les références en ligne proposées ci-dessous ne représentent pas la totalité des sites visités pour réaliser cette étude. Cette liste ne fait pas état, en particulier, des sites consultés pour rechercher des articles scientifiques de revues à comité de lecture. Les sites présentés relèvent plutôt de la culture « générale » sur le mutualisme, la coopération, l’Economie Sociale et Solidaire et les banques coopératives (histoire, organisation, résultats, etc).

❖ *Remarque : les liens proposés sont vérifiés et donc valides, en date du 23 août 2009*

ADDES	<a href="http://addes.asso.fr">http://addes.asso.fr</a>
Alliance Coopérative International	<a href="http://www.ica.coop/fr/index.html">http://www.ica.coop/fr/index.html</a>
Banque Populaire <sup>82</sup>	<a href="http://www.banquepopulaire.fr">http://www.banquepopulaire.fr</a>
BPCE <sup>83</sup>	<a href="http://www.bpce.fr">http://www.bpce.fr</a>
Caisse d’Epargne <sup>84</sup>	<a href="http://www.caisse-epargne.fr">http://www.caisse-epargne.fr</a>
CEGES	<a href="http://ceges.org">http://ceges.org</a>
Crédit Agricole	<a href="http://www.credit-agricole.com">http://www.credit-agricole.com</a>
Crédit Coopératif	<a href="http://www.credit-cooperatif.coop">http://www.credit-cooperatif.coop</a>
Crédit Mutuel	<a href="http://www.creditmutuel.fr">http://www.creditmutuel.fr</a>
EABC	<a href="http://www.eurocoopbanks.coop">http://www.eurocoopbanks.coop</a>
FNMF	<a href="http://www.mutualite.fr/">http://www.mutualite.fr/</a>
GEMA	<a href="http://www.gema.fr">http://www.gema.fr</a>
Groupement National de la Coopération	<a href="http://entreprises.coop">http://entreprises.coop</a>
Legifrance	<a href="http://www.legifrance.gouv.fr">http://www.legifrance.gouv.fr</a>
Le glossaire de l’économie sociale	<a href="http://www.economie-sociale.coop">http://www.economie-sociale.coop</a>
Wikipedia	<a href="http://fr.wikipedia.org">http://fr.wikipedia.org</a>

---

<sup>82</sup> Les informations financières du groupe sont désormais accessibles sur le site du nouveau groupe BPCE.

<sup>83</sup> Depuis le 31/07/09, les groupes Banque Populaire et Caisse d’Epargne ont fusionné pour donner naissance au groupe BPCE (cf annexe 2).

<sup>84</sup> Les informations financières du groupe sont désormais accessibles sur le site du nouveau groupe BPCE.

## Sigles et abréviations

ACI	Alliance Coopérative Internationale
AFC	Analyse Factorielle des Correspondances
APR	Approche Par les Ressources
BFBP	Banque Fédérale des Banques Populaires
BFCM	Banque Fédérative du Crédit Mutuel
CASA	Crédit Agricole Société Anonyme
CCA	Certificats Coopératifs d'Associés
CCI	Certificats Coopératifs d'Investissement.
CM	Crédit Mutuel
CMB	Crédit Mutuel de Bretagne
CNCA	Caisse Nationale du Crédit Agricole
CNCE	Caisse Nationale des Caisses d'Epargne
DD	Développement Durable
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FMI	Fonds Monétaire International
FNMF	Fédération Nationale de la Mutualité Française
GAB	Guichet Automatique Bancaire
GEMA	Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance
GNC	Groupement National de la Coopération
IAE	Institut d'Administration des Entreprises
IASC	International Accounting Standards Committee
LCAG	Learned, Christensen, Andrews et Guth
LCL	Le Crédit Lyonnais
NRE	Nouvelles Régulations Economiques
OPA	Offre Publique d'Achat
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PNB	Produit Net Bancaire
RBV	Ressource-Based View
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
SA	Société Anonyme
UCE	Unité de Contexte Elémentaire
UCI	Unité de Contexte Initiale
UCROF	L'Union des Caisses Rurales et Ouvrières Françaises à responsabilité illimitée
VIP	Very Important People
VRIN	Valeur, Rareté, Immitabilité, Non-sustituable

## Liste des figures

Figure 1 :	Architecture du groupe Crédit Agricole.....	36
Figure 2 :	Architecture du groupe Crédit Mutuel .....	38
Figure 3 :	Architecture du groupe Banque Populaire .....	39
Figure 4 :	Architecture du groupe Caisse d’Epargne.....	41
Figure 5 :	Les dimensions des compétences centrales (Reynaud 2001) .....	52
Figure 6 :	Architecture du groupe inter-régional Arkéa .....	71
Figure 7 :	Dendogramme issu de la Classification Descendante Hiérarchique .....	104
Figure 8 :	Instrumentalisation et dimensions de la banque (AFC) .....	105

## Liste des tableaux

Tableau 1 :	Principes de fonctionnement des modèles Allemand.....	15
Tableau 2 :	Synthèse des valeurs revendiquées en fonction des principes fondateurs.....	21
Tableau 3 :	Synthèse des valeurs mutualistes.....	26
Tableau 4 :	Les formes coopératives regroupées en famille.....	32
Tableau 5 :	Informations relatives aux groupes bancaires coopératifs français au 31/12/2008 .....	34
Tableau 6 :	Informations relatives aux réseaux bancaires coopératifs français au 31/12/2007 .....	35
Tableau 7 :	Définitions retenues par Maltèse (2004) des concepts clés de l'APR.....	49
Tableau 8 :	La performance organisationnelle vue par Barney (2002).....	62
Tableau 9 :	Synthèse des propositions.....	64
Tableau 10 :	Fiche signalétique des répondants .....	72
Tableau 11 :	Pourquoi avez-vous choisi le Crédit Mutuel ?.....	73
Tableau 12 :	Comment êtes-vous devenu sociétaire ?.....	74
Tableau 13 :	Comment êtes-vous devenus administrateur ? .....	75
Tableau 14 :	En quoi le Crédit-Mutuel est-il un établissement mutualiste ?.....	76
Tableau 15 :	Que pouvez-vous me dire à propos des valeurs portées par le Crédit Mutuel ? .....	77
Tableau 16 :	Que pouvez-vous me dire de son mode de gouvernance particulier ? .....	78
Tableau 17 :	Incompatibilités entre l'activité de banque et le concept de mutualisme .....	79
Tableau 18 :	Selon vous, en quoi le Crédit Mutuel est-il performant ?.....	81
Tableau 19 :	Comment décririez-vous les missions principales du Crédit Mutuel ? .....	83
Tableau 20 :	Selon vous, quels sont les objectifs du Crédit Mutuel ?.....	84
Tableau 21 :	Que vous inspire le climat socio-économique actuel ?.....	86
Tableau 22 :	Quelles sont les attentes actuelles de la société ? .....	87
Tableau 23 :	Ce contexte est-il propice à la pratique du mutualisme ?.....	89
Tableau 24 :	En quoi est-il différent des autres banques coopératives ?.....	90
Tableau 25 :	Pour vous, quelles sont les banques à pratiquer réellement le mutualisme ?.	91
Tableau 26 :	Comparaison entre Crédit Agricole et Crédit Mutuel .....	93
Tableau 27 :	Avez-vous déjà entendu parler de ce concept ? Qu'en pensez-vous ?.....	94

Tableau 28 : Si le Crédit Mutuel devait choisir entre le mutualisme et la RSE, pour lequel de ces deux concepts voteriez-vous ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'il/elle vous apporte de plus ? .....	95
Tableau 29 : Quand le Crédit Mutuel prend des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez).....	97
Tableau 30 : Quand les autres banques mutualistes prennent des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez).....	98
Tableau 31 : Quand les banques non coopératives prennent des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez).....	99
Tableau 32 : Vision instrumentaliste de la banque (résultat de la classe 1) .....	102
Tableau 33 : Les missions des banques (résultat de la classe 2) .....	102
Tableau 34 : Le mode de gouvernance du Crédit Mutuel (résultat de la classe 3).....	103
Tableau 35 : Vision sensitive de la banque (résultat de la classe 4).....	103

## **Table des annexes**

Annexe 1 : Le guide d'entretien .....	125
Annexe 2 : Organisation du groupe BPCE .....	129

## Table des matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>2</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Partie 1 – Le mutualisme vu sous l’angle de l’Approche Par les Ressources (APR) : explication des concepts, présentation du terrain et propositions .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Le mutualisme et les coopératives de crédit : explication des concepts.....</b>	<b>8</b>
<i>1.1. Le mutualisme : un état d’esprit, des valeurs et des principes .....</i>	<i>8</i>
1.1.1. Le mutualisme : un concept en évolution.....	8
1.1.1.1. Un concept proche de la symbiose .....	8
1.1.1.2. Un concept issu de la crise .....	9
1.1.1.3. Un concept propre aux secteurs de la santé, de l’assurance et de la banque .....	10
1.1.1.4. Un mode de gouvernance original.....	12
1.1.2. Les origines du mutualisme bancaire .....	12
1.1.2.1. La référence allemande .....	14
1.1.2.2. Le développement français.....	16
1.1.3. Les valeurs du mutualisme bancaire.....	20
1.1.3.1. Un système de valeur constant .....	20
1.1.3.2. Des significations qui évoluent .....	21
La responsabilité.....	22
La solidarité .....	23
La démocratie .....	23
Proximité.....	24
Non lucrativité .....	25
Liberté et indépendance .....	25
1.1.3.3. Synthèse des valeurs mutualistes.....	26
1.1.4. La RSE : un mutualisme appliqué à toutes les entreprises ? .....	27
1.1.4.1. RSE et Développement Durable : Deux niveaux différents .....	27
1.1.4.2. RSE et mutualisme : Deux concepts liés .....	28
<i>1.2. Les coopératives de crédit en France .....</i>	<i>29</i>
1.2.1. Coopérative, une structure juridique particulière .....	30
1.2.2. Etat des lieux des coopératives de crédit .....	33
1.2.2.1. Groupe Crédit Agricole .....	35
Le réseau bancaire du Crédit Agricole .....	37
1.2.2.2. Groupe Crédit Mutuel .....	37
Le réseau bancaire du Crédit Mutuel.....	38
1.2.2.3. Groupe Banques Populaires .....	38
Le réseau bancaire des Banques Populaires .....	40
Le réseau bancaire du Crédit Coopératif.....	40



1.2.2.4. Groupe Caisse d'Epargne .....	40
Le réseau bancaire des Caisses d'Epargne .....	41
1.3. Conclusion .....	42
Le mutualisme, un état d'esprit .....	42
Une organisation plus complexe se rapprochant de celle des banques SA .....	42
Un affaiblissement du modèle de gouvernance partenariale .....	44
Un contexte propice au mutualisme.....	45
<b>2. L'approche par les ressources (APR) pour évaluer le caractère stratégique du mutualisme : mise en place de propositions .....</b>	<b>47</b>
2.1. Des ressources « stratégiques » ?.....	48
2.1.1. Définition.....	48
2.1.2. L'évaluation des ressources et compétences .....	51
2.1.2.1. Les conditions d'existence de l'avantage concurrentiel issu de la pratique du mutualisme par l'entreprise .....	53
La valeur .....	53
La rareté .....	54
2.1.2.2. Les conditions de persistance de l'avantage concurrentiel issu de la pratique du mutualisme par l'entreprise.....	55
Non substituable.....	55
Non imitable .....	56
Non échangeable.....	57
2.2. Vers un avantage concurrentiel durable, source de rentes .....	59
2.2.1. Avantage concurrentiel et avantage concurrentiel durable (ou soutenable) .....	59
2.2.2. Les rentes.....	59
2.2.3. La performance.....	60
2.2.3.1. La rationalité substantielle.....	61
La rationalité concurrentielle.....	61
La rationalité organisationnelle .....	61
2.2.3.2. La rationalité substantielle élargie.....	62
2.2.3.3. L'intégration de la rationalité citoyenne pour une performance globale .....	63
2.3. Synthèse des propositions .....	64
<b>Partie 2 – Le mutualisme, une compétence stratégique : test des propositions inspirées du modèle de Reynaud (2001) .....</b>	<b>66</b>
3. La méthodologie .....	66
3.1. Le positionnement épistémologique retenu.....	66
3.2. Le déroulement de l'étude.....	67
3.2.1. L'élaboration du guide d'entretien .....	67

3.2.2.	Les conditions de réalisation des entretiens .....	68
3.2.3.	L'analyse des données.....	69
4.	Présentation des résultats .....	71
4.1.	<i>Présentation de l'entreprise et des répondants</i> .....	71
4.1.1.	Le Crédit Mutuel de Bretagne .....	71
4.1.2.	Présentation des répondants .....	72
4.2.	<i>Le mutualisme, un concept source d'un avantage concurrentiel certains qui gagne à être connu et reconnu</i> .....	76
4.2.1.	Le mutualisme un concept complexe souvent simplifié.....	76
4.2.2.	Le mutualisme, un avantage concurrentiel pour les banques coopératives .....	80
4.2.2.1.	Valeur.....	80
	<b>Le mutualisme permet à l'entreprise de générer des rentes</b> .....	<b>81</b>
	<b>Les rentes générées par les banques coopératives sont différentes des rentes attendues par les banques SA</b> .....	<b>83</b>
	<b>Le mutualisme permet aux banques coopératives de répondre aux attentes actuelles de la société du fait des valeurs qu'elles revendiquent et donc d'exploiter une opportunité</b> .....	<b>85</b>
4.2.2.2.	Rareté .....	89
4.2.3.	Le mutualisme, une compétence stratégique pour les banques coopératives .....	93
	<b>La pratique du mutualisme par les banques coopératives crée plus de valeur pour le client que la pratique de la RSE par les banques SA</b> .....	<b>95</b>
	<b>Le mutualisme, étant « ancré » dans les gènes de l'entreprise, lui procure une plus grande légitimité</b> .....	<b>97</b>
4.2.4.	Conclusion.....	100
4.3.	<i>Résultat de l'analyse avec Alceste</i> .....	101
4.3.1.	D'une vision technique, très concrète, de la banque, à une vision sensitive des pratiques bancaires .....	101
4.3.2.	4 classes et 3 façons de percevoir les banques .....	104
4.3.3.	Des oppositions quant à la manière d'appréhender la banque.....	104
4.3.4.	Conclusion.....	106
	<b>Conclusion générale</b> .....	<b>107</b>
	<b>Les principaux apports de la recherche</b> .....	<b>107</b>
	<b>Limite de la recherche</b> .....	<b>108</b>
	<b>Les voies de recherche futures</b> .....	<b>109</b>
	<b>Bibliographie</b> .....	<b>110</b>
	<b>Les références en ligne</b> .....	<b>114</b>
	<b>Sigles et abréviations</b> .....	<b>115</b>
	<b>Liste des figures</b> .....	<b>116</b>
	<b>Liste des tableaux</b> .....	<b>117</b>

<b>Table des annexes .....</b>	<b>119</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>120</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>124</b>

## **Annexes**

Annexe 1 : Le guide d’entretien

❖ Présentation de l’étude

Nous réalisons une étude sur le mutualisme et l’importance que peut revêtir une telle pratique pour une entreprise. Plus précisément, nous souhaitons valider son caractère stratégique, notamment dans le cas des banques coopératives. L’objectif de l’étude est donc de mettre en lumière certains éléments susceptibles d’aider ces dernières dans leurs décisions.

Cette étude est donc basée sur vos réponses à plusieurs séries de questions et se présentera sous la forme d’un guide d’entretien semi directif. Cet entretien est anonyme et sera enregistré, permettant une retranscription complète de ce dernier et évitant ainsi certains biais.

❖ Informations générales sur la personne interrogée

Sexe

Age

Fonction au sein du CM : Administrateur – Sociétaire

Client depuis

Sociétaire depuis

Administrateur depuis

Métier/emploi exercé

❖ Informations sur l’entretien

Date :

Lieu :

Heure de début :

Heure de fin :

## I – Présentation :

### **Parlez-moi de votre parcours au sein du Crédit Mutuel**

- Comment avez-vous été amené à devenir sociétaire/administrateur du Crédit Mutuel ? Pour quelles raisons ?
- En tant qu'administrateur/sociétaire, que pensez-vous apporter au Crédit Mutuel ?
- Pourquoi avoir choisi le Crédit Mutuel ? En quoi est-il différent des autres banques coopératives ? des banques commerciales ?

## II – Le mutualisme

### **En quoi le Crédit Mutuel est-il un établissement « mutualiste » ?**

- Que pouvez-vous me dire à propos des valeurs qu'il porte ? Sont-elles propres au CM ? Aux banques mutualistes en général ?
- De son mode de gouvernance particulier ?

## III – Le mutualisme, source d'un avantage concurrentiel pour le Crédit Mutuel :

### Valeur et rareté

### **Comment décririez-vous la/les missions(s) principales du CM ?**

- Selon vous, quels sont les objectifs du CM ? Sont-ils les mêmes que les autres banques coopératives ?
- Diriez-vous que le CM est performant ? Si oui, en quoi est-il performant ? Si non, quelles sont les raisons de sa non performance ?

### **Comment décririez-vous le climat socio-économique actuel ?**

- Selon vous quelles sont les attentes de la société ? Vis à vis des banques ?
- Pensez-vous que ce contexte soit propice à la pratique du mutualisme ?

**Aujourd’hui, la majorité des banques mutualistes sont présentes sur les marchés financiers, qu’en pensez-vous ?**

- D’après vous, quelles banques mutualistes ne sont pas présentes sur les marchés financiers ?
- Pourquoi la plupart des banques mutualistes sont, directement ou indirectement, présentes sur les marchés financiers ?
- Quels sont, selon vous, les avantages et inconvénients de ne pas être présent sur les marchés financiers ?
- Pour vous, quelles sont les banques mutualistes à pratiquer réellement le mutualisme ?  
 Crédit Coopératif  Crédit Agricole  Caisse d’Epargne  Banque Populaire  Crédit Mutuel

**IV – Le mutualisme, source d’un avantage concurrentiel durable : Non substitution**

Depuis plusieurs années, les entreprises communiquent sur le concept de RSE (Responsabilité Sociétale de l’Entreprise). Il s’agit d’une démarche volontaire et intégrée dans la stratégie de l’entreprise qui vise à concilier des logiques économiques, sociétales et environnementales, dans une vision partenariale de la gouvernance.

**Avez-vous déjà entendu parler de ce concept? Oui/Non**

**Qu’en pensez-vous ?**

- Si le CM devait choisir entre le mutualisme et la RSE, pour lequel de ces deux concepts voteriez-vous ?
- Pourquoi ? Qu’est-ce qu’il/elle vous apporte de plus ?
- Quand le Crédit Mutuel prend des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s’agit-il selon vous d’un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez)
- Quand les autres banques mutualistes prennent des initiatives à portée sociétale (social, promotion du territoire, développement local), s’agit-il selon vous d’un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez)

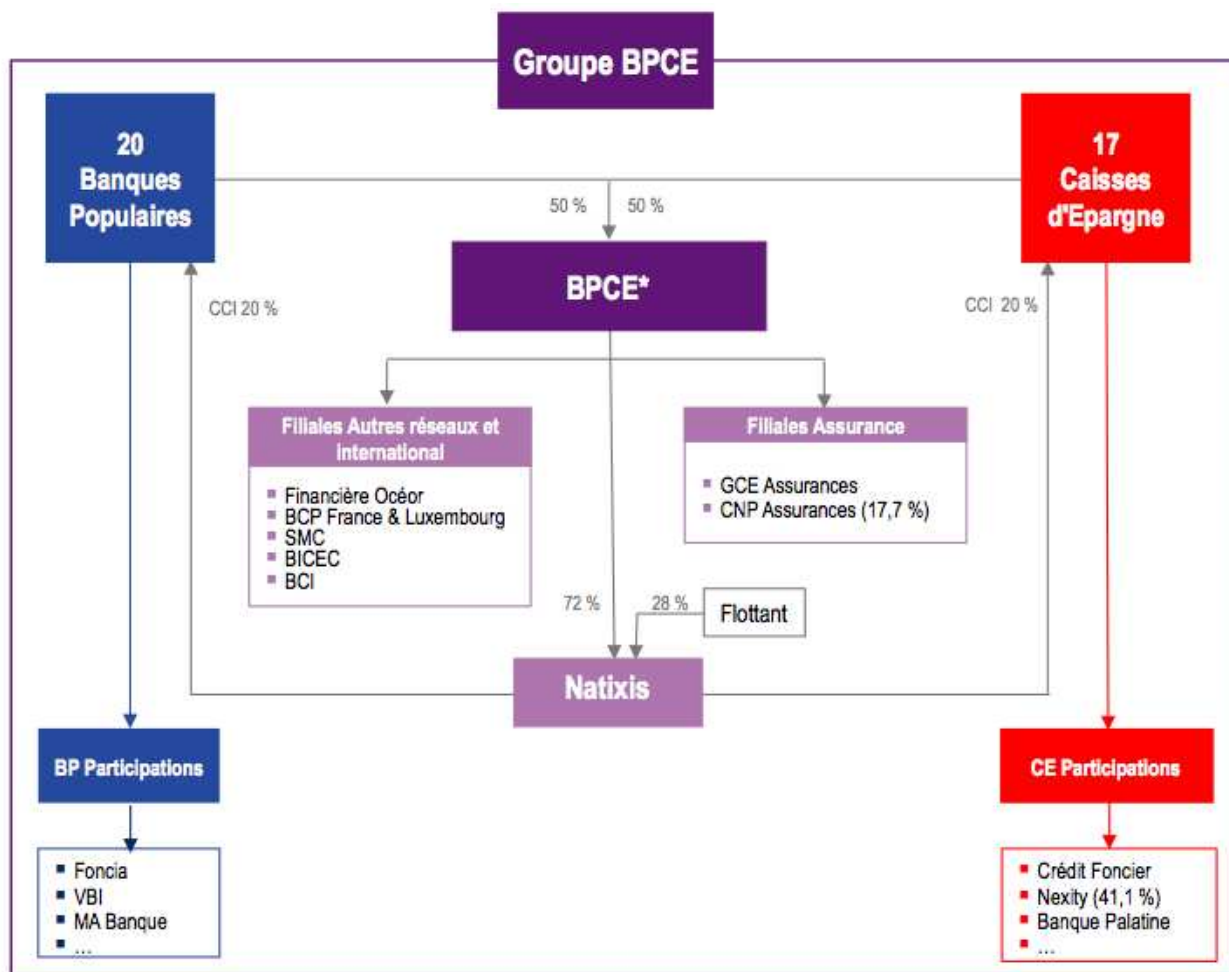
Elodie Vaugier – Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France–

- Quand les banques non coopératives prennent des initiatives à portée sociale (social, promotion du territoire, développement local), s'agit-il selon vous d'un simple dédouanement ou de cohérence avec ses principes ? (justifiez)

Merci de votre participation



Annexe 2 : Organisation du groupe BPCE



\* Détention par l'Etat de 3 Md€ d'actions de préférence sans droits de vote.

Comme nous avons pu l'expliquer à plusieurs reprises au cours de ce mémoire, le groupe bancaire français coopératif BPCE est né de la fusion des groupes Banques Populaires et Caisses d'Epargnes, le 31 juillet 2009. Ainsi, nous pouvons voir que les caisses régionales des deux réseaux, réseaux qui conservent leur indépendance l'un de l'autre, sont propriétaires à part égale de l'organe central nouvellement créé, à savoir le BPCE. Cet organe central détient donc l'ensemble des filiales du groupe, ainsi que 72 % de Natixis qui n'est autre que le véhicule coté du nouveau groupe. La France compte donc désormais trois groupes bancaires coopératifs : le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole et le BPCE.

Les documents financiers et de synthèses des groupes Banque Populaires et Caisses d'Epargne sont désormais disponible sur le site du BPCE, et non plus sur les sites internet des deux réseaux.