**Laboratoire ICI**
**(Information, Coordination, Incitations)**

**Mémoire majeur**

# Territoire et légitimité des banques coopératives : implication du salarié ubiquiste au Crédit Mutuel de Bretagne

**Sébastien Le Foll**

Sous la direction de

**Professeur Christian Cadiou**

**Master 2 Recherche en Sciences de Gestion** **Année 2012-2013**

# Territoire et légitimité des banques coopératives : implication du salarié ubiquiste au Crédit Mutuel de Bretagne

**Résumé**

Les banques coopératives sont aujourd'hui à la croisée des chemins entre hybridation de leur modèle de gouvernance et reconquête de l'identité coopérative. Afin de recouvrer une certaine légitimité, elles tentent de combattre un sentiment de banalisation généralisé résultant d'une standardisation des pratiques des établissements bancaires. Les banques dites mutualistes et coopératives utilisent à cet effet un discours médiatique basé sur l'ancrage territorial et la proximité. Dans ce contexte, nous nous intéressons à la place du chargé de clientèle faisant justement le lien entre l'institution et le territoire. Nous appréhendons dès lors le banquier comme un agent ubiquiste, c'est-à-dire caractérisé par trois strates (salarié, client et citoyen) susceptibles d'influencer son comportement au quotidien. Nous croisons ensuite ce concept d'ubiquité avec une approche de la légitimité à trois dimensions. Dans le cadre d'entretiens semi-directifs menés auprès de salariés du Crédit Mutuel de Bretagne, nous mêlons déduction et induction afin de dresser le portrait du chargé de clientèle moderne dans ce contexte de reconquête identitaire. L'analyse manuelle des discours est confortée par l'analyse de données textuelles dans la mesure où le caractère ubiquiste du banquier peut être appréhendé différemment selon l'individu interviewé. Parallèlement, les attentes en termes de légitimités ne sont pas unanimes, ce qui nous permet de distinguer deux typologies de salariés au sein des collaborateurs.

**Mots clés :** banque coopérative, ubiquité, légitimité, salarié, territoire.

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

# REMERCIEMENTS ET AVANT PROPOS

Les questions relatives aux organisations coopératives et mutualistes, et plus particulièrement les problématiques afférentes aux banques coopératives ont fortement attiré mon attention durant l'intégralité de ma formation universitaire, que ce soit à un niveau académique, professionnel ou personnel. Le présent mémoire de recherche, qui constitue une première approche d'un projet plus vaste que je souhaite porter en thèse, a pu voir le jour grâce à des enseignants chercheurs et des praticiens que je tiens à remercier ici.

Mes premières pensées vont naturellement à Christian Cadiou, mon directeur de recherche, qui m'a encadré et conseillé dans les différentes étapes de la réalisation du mémoire. Je le remercie pour sa disponibilité et pour m'avoir aidé à faire face aux différentes problématiques inhérentes au déroulement d'un Master 2 Recherche.

Je remercie également Yann Régnard et André Rousseau pour le temps qu'ils m'ont accordé et pour la précieuse documentation qu'ils m'ont fournie tout au long de l'année. Leur expérience en la matière m' a permis de prendre conscience du potentiel que présente le secteur coopératif et mutualiste en recherche universitaire.

Je tiens par ailleurs à remercier Monsieur Michel Ferrant pour avoir accueilli mon projet avec enthousiasme et m'avoir mis en contact avec des directeurs de caisses du Crédit Mutuel de Bretagne. Un grand merci également à l'ensemble des salariés qui ont accepté de me rencontrer en entretien, me permettant par là de mener à bien mon projet.

Merci également à l'ensemble des enseignants chercheurs qui ont dispensé des cours en Master 2 Recherche à l'IAE de Brest et qui m'ont apporté de précieux conseils, en particulier sur le plan méthodologique.

Enfin, merci à mes proches et amis, qui m'ont soutenu et écouté quand j'en avais besoin.

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS ET AVANT PROPOS ..... 2
SOMMAIRE ..... 3
INTRODUCTION ..... 5
**Partie 1 - La place des salariés dans la gouvernance d'une banque coopérative : présentation des concepts, définition d'un cadre théorique et propositions ..... 9**
**1. Les banques de l'économie sociale et solidaire : de quoi parlons-nous ?** ..... 9
**1.1. Les banques coopératives : d'un héritage centenaire aux mutations contemporaines** ..... 9
**1.1.1. Qu'est ce qu'une banque coopérative ?** ..... 9
**1.1.2. L'origine des banques coopératives** ..... 11
**1.1.3. Les valeurs des banques de l'ESS** ..... 16
**1.1.4. Les défis et mutations des banques coopératives modernes** ..... 33
**1.2. Un état des lieux des banques coopératives en France** ..... 39
**1.2.1. Le groupe Crédit Agricole** ..... 40
**1.2.2. Le groupe Crédit Mutuel** ..... 42
**1.2.3. Le groupe BPCE** ..... 44
**1.2.4. Les Banques Populaires** ..... 46
**1.2.5. Les Caisses d'Epargne** ..... 47
**1.3. Conclusion** ..... 48
**2. Légitimité et ubiquité du salarié : définition d'un cadre théorique et mise en place de propositions** ..... 50
**2.1. De la théorie des parties prenantes au concept d'ubiquité salariale** ..... 50
**2.1.1. La TPP, point de départ de notre raisonnement** ..... 51
**2.1.2. Identification des partenaires clés des banques coopératives** ..... 58
**2.1.3. Implication du salarié ubiquiste : définition de la problématique et mise en place de propositions** ..... 61
**2.2. Quelle légitimité pour le salarié mutualiste ?** ..... 70
**2.2.1. Le concept de légitimité** ..... 70
**2.2.2. Les organisations à la lumière de l'approche de M.C. Suchman** ..... 74
**2.2.3. Le chargé de clientèle vis-à-vis de la légitimité** ..... 75
**2.3. Synthèse des propositions** ..... 76

**Partie 2 - Portrait d'un salarié ubiquiste : une approche par le concept de légitimité (Suchman, 1995) ..... 78**

**3. Le cadre méthodologique** ..... 78

**3.1. Le positionnement épistémologique** ..... 78

**3.2. Le déroulement de l'étude** ..... 80

**3.2.1. Le choix de l'entretien semi-directif** ..... 80

**3.2.2. La préparation du guide d'entretien** ..... 80

**3.2.3. La réalisation des entretiens** ..... 82

**3.2.4. L'analyse des données** ..... 82

**4. Les résultats de l'étude** ..... 84

**4.1. Présentation du Crédit Mutuel de Bretagne et des interviewés** ..... 84

**4.1.1. Le Crédit Mutuel de Bretagne** ..... 84

**4.1.2. Profil des répondants** ..... 85

**4.2. Un salarié influencé par son statut d'agent ubiquiste** ..... 88

**4.2.1. Le CMB perçu comme une banque à forte dimension morale** ..... 88

**4.2.2. Un salarié conscient de son ubiquité** ..... 99

**4.2.3. La primauté des attentes pragmatiques et morales** ..... 109

**4.2.4. Pragmatisme et citoyenneté : deux typologies de salariés** ..... 117

**4.3. Analyse de l'étude avec le logiciel Alceste** ..... 127

**4.3.1. Identification des différentes classes** ..... 127

**4.3.2. D'un pragmatisme certain à une morale relative** ..... 130

**4.4. Conclusion de l'étude** ..... 133

CONCLUSION GENERALE ..... 138

BIBLIOGRAPHIE ..... 141

REFERENCES EN LIGNE ..... 147

SIGLES ET ABREVIATIONS ..... 148

LISTE DES FIGURES ..... 149

LISTE DES TABLEAUX ..... 150

TABLE DES MATIERES ..... 151

TABLE DES ANNEXES ..... 154

# INTRODUCTION

« *L'image des banques françaises s'améliore : les mutualistes sortent du lot* ». C'est ce qu'une grande partie de la presse française s'accorde à dire en 2013, en s'appuyant sur les dernières enquêtes et baromètres. Ainsi, dans le top 10 des banques françaises bénéficiant de la meilleure image figurent, derrière Yves Rocher, Leclerc ou Michelin, trois banques mutualistes : le Crédit Mutuel, la Caisse d'Epargne et la Banque Populaire[1]. Ces établissements, loin devant leurs homologues commerciaux en terme d'image, semblent donc retrouver peu à peu leur légitimité aux yeux des français suite aux récentes crises des subprimes et des dettes souveraines. Il suffit de regarder leurs campagnes de communication pour constater cette volonté de mettre en avant la différence mutualiste, en utilisant un dialogue basé sur l'ancrage territorial et la proximité. Nous pouvons alors nous demander si cette différence mutualiste relève davantage d'un état d'esprit que d'une stratégie purement marketing, dans un contexte où le métier de chargé de clientèle, censé incarner cette proximité, est aujourd'hui plutôt banalisé et où son rôle de commercial est connu de tous.

Ayant été fondées à la fin du 19ème siècle afin de faciliter l'accès de certaines catégories de la population aux services bancaires (agriculteurs, coopératives, artisans, PME et particuliers), les banques coopératives françaises représentent aujourd'hui 60% de la banque de détail, 60% des parts de marché de crédit et 73% des agences bancaires sur le territoire français (Richez-Battesti et Hector, 2012). Leur mode de gouvernance original, basé sur la création d'une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), leur a permis ces dernières décennies de faire preuve d'une bonne capacité d'adaptation et d'infirmer la tendance du modèle anglo-saxon, basé sur la maximisation du profit de l'actionnaire. Fortes d'un héritage centenaire, leur politique de différenciation prend ses sources dans l'affirmation de valeurs mutualistes où l'homme est au cœur des préoccupations. Démocratie, responsabilité, proximité, non lucrativité et liberté sont autant de termes qui désignent et tendent à légitimer les caractéristiques du modèle coopératif par leurs dirigeants. Enfin, au travers de pratiques sociétales de plus en plus répandues telles que les placements éthiques, l'investissement socialement responsable, la lutte contre l'exclusion bancaire ou encore le mécénat, les banques coopératives contribuent au développement de l'économie sociale et solidaire et

[1] Source : Les Échos, baromètre posternak - IFOP.

communiquent de plus en plus de façon éthique et responsable. Nous parlons alors de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

Cependant, si l'héritage mutualiste est un fait certain qui a conduit au développement des banques que nous connaissons tous aujourd'hui, il convient de prendre du recul et de contextualiser ces propos. Ainsi, il s'agit de s'interroger sur la pérennité du modèle dans un contexte où la rentabilité semble être devenue le mot clé de l'activité bancaire et dans un secteur dans lequel la concurrence est omniprésente, parfois même entre banques régionales d'un même groupe. Depuis la loi bancaire de 1984, les banques coopératives n'ont cessé de se déspécialiser pour converger toutes vers le modèle de la banque universelle. La règlementation prudentielle et la tendance à s'orienter vers des modèles hybrides afin d'avoir accès à de nouvelles ressources financières renforcent d'autant plus cette vague de banalisation. Les restructurations des réseaux coopératifs en groupes bancaires coopératifs ont remis en cause l'organisation traditionnelle, qui est passée du modèle « bottom up », caractérisé par une forte autonomie et par l'importance du sociétariat dans la mécanique démocratique, au « top down », dans lequel les pouvoirs sont centralisés et où la démocratie est remise en question (Di Salvo, 2002).

Face à ce constat, les banques mutualistes sont aujourd'hui dans un processus de reconquête de leur identité coopérative en légitimant leurs actions auprès de leurs parties prenantes, et en particulier auprès des clients-sociétaires. Une fois le contexte cerné, il est légitime de s'interroger sur la place de ces parties prenantes, leur compréhension du modèle et leurs attentes au sein d'une gouvernance qui se veut, justement, partenariale. Ainsi, au sein des banques coopératives, nous pouvons distinguer quatre parties prenantes qui *« entrent en contact et se confrontent »* (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007) : (1) les dirigeants administrateurs, qui exercent des fonctions de contrôle et qui sont élus par (2) les clients-sociétaires, agents ubiquistes à la fois propriétaires, clients et faisant partie du territoire (Cadiou et al, 2006). D'un autre côté, (3) les dirigeants salariés ont en charge la gestion et la conduite du projet dont l'autorité est représentée au sein des agences et des filiales par les directeurs d'agence qui doivent piloter leurs équipes (4) d'employés salariés afin que ceux-ci respectent les objectifs fixés par les instances dirigeantes. Si les trois premiers (administrateurs, clients-sociétaires et dirigeants salariés) semblent trouver leur place dans la littérature en Sciences de Gestion quant à leurs rôles, légitimité et divergences, ce n'est pas le cas pour l'employé salarié qui est pourtant lui aussi un agent incontournable de la politique

partenariale. L'accent est souvent mis sur le client-sociétaire quant à son importance, sa perception et son rapport à la banque mutualiste. A contrario, les études sur les chargés de clientèle, qui incarnent pourtant la proximité tant vantée par ces banques, sont peu présentes dans les travaux des chercheurs et praticiens. Nous pouvons alors nous demander comment la légitimité des banques coopératives est perçue et construite en interne, au sein du réseau, par les collaborateurs.

Les salariés, qui sont le plus souvent des chargés de clientèle dans les établissements bancaires de proximité, se caractérisent par un rôle à la fois central et complexe. Central dans le sens où ils sont le moteur de la création de produit net bancaire, via la commercialisation de produits de bancassurance au sein des agences, ce qui a pour conséquence d'assurer la pérennité du groupe. Parallèlement, ils ont une mission de service en conseillant les clients et sociétaires au sein d'un environnement dans lequel la proximité est mise en avant comme élément de différenciation. Leur rôle est également complexe, caractérisé par une certaine ambiguïté de par l'essence même de leur métier. En effet, le chargé de clientèle représente les intérêts de sa banque et doit respecter les objectifs commerciaux fixés par son manager. Ainsi, il doit commercialiser des produits et services souvent saisonniers qui entrent dans le cadre de campagnes commerciales. D'un autre côté, il doit répondre aux besoins de ses clients et représenter les valeurs mutualistes propres à sa banque. Il doit également arbitrer entre ses objectifs de vente et une politique de gestion des risques de plus en plus omniprésente. Il est donc une interface entre la banque, dont l'autorité est représentée par le directeur d'agence, et le client-sociétaire. Si nous adoptons un point de vue plus large, le salarié est lui-même un client qui a sa propre vision de la banque et une sensibilité personnelle vis-à-vis des produits et services commercialisés. Enfin, le chargé de clientèle fait partie d'une organisation prenant des initiatives dites sociétales (RSE, développement durable, aménagement du territoire, mécénat…) ayant des retombées sur son environnement. Nous avons donc affaire à un banquier-citoyen faisant partie du territoire, potentiellement caractérisé par des attentes sociétales. Dans cette approche, nous comprenons alors qu'un même agent puisse être à la fois une partie prenante interne et externe. Nous partons ainsi de la proposition selon laquelle le salarié est un agent ubiquiste, revêtant plusieurs « casquettes ».

Il découle de cette réflexion une problématique managériale. En effet, le salarié est alors susceptible d'avoir différentes attentes légitimes, qui peuvent être complémentaires mais qui sont également susceptibles d'entrer en conflit avec les attentes de la hiérarchie. De même,

ces attentes ne sont pas forcément de même importance et méritent d'être hiérarchisées, donnant ainsi lieu à des situations managériales complexes. **Notre problématique générale consiste alors à nous demander comment, au sein d'un réseau bancaire coopératif, les managers peuvent intégrer la dimension ubiquiste des salariés dans leurs techniques de management afin de renforcer leur légitimité.** Afin de répondre à cette problématique, le travail se décompose en deux étapes. La première vise à entrer en contact avec des chargés de clientèle afin de mieux comprendre comment ils vivent l'ubiquité au quotidien, avec pour toile de fond le mutualisme bancaire. La seconde consiste à recueillir le point de vue des managers et à se demander dans quelle mesure il est possible d'intégrer cette dimension ubiquiste du salarié dans leurs techniques de management. L'objectif final est ainsi de dresser une liste de préconisations, en s'appuyant sur le quotidien des chargés de clientèle, afin que les managers puissent davantage cerner les attentes de leurs subordonnés et ainsi renforcer leur légitimité à leur égard. Seule la première étape du travail sera traitée dans ce mémoire, la seconde faisant ici office d'ouverture à un projet plus large, que nous avons pour ambition de porter en thèse.

Notre problématique affinée est alors la suivante : **dans un contexte de reconquête identitaire des banques coopératives, quel est l'impact de l'ubiquité sur le quotidien des chargés de clientèle présents au sein des agences de proximité ?** Dans le cadre d'une recherche exploratoire et par le biais d'entretiens semi-directifs, notre objectif est ainsi de dresser le portrait du chargé de clientèle moderne. Afin de mettre en place un outil de légitimation du dirigeant (Freeman, 1984), nous nous situons dans un cadre d'analyse stratégique des parties prenantes, visant à comprendre quels sont les comportements, les attentes, les valeurs et les intérêts légitimes des salariés. La méthodologie utilisée croise à cet effet le concept d'ubiquité avec les dimensions pragmatiques, morales et cognitives de la légitimité (Suchman, 1995). **La question de recherche consiste alors à analyser les mécanismes de légitimité associés à chacune des strates du salarié ubiquiste (salarié, client et citoyen)**. Nous nous situons dans une démarche interprétativiste et notre raisonnement est hypothético-inductif : nous combinons la déduction et l'induction dans un contexte de recherche émergente. Cela se concrétise par une connaissance s'exprimant en terme de propositions à tester (donc théoriques), qui pourront, le cas échéant, être affinées par notre étude de terrain. Nous commencerons donc par présenter les principaux concepts et par définir un cadre théorique, servant de base à l'établissement de propositions (partie 1) que nous testerons et affinerons par le biais d'une étude empirique (partie 2).

# Partie 1 - La place des salariés dans la gouvernance d'une banque coopérative : présentation des concepts, définition d'un cadre théorique et propositions

## 1. Les banques de l'économie sociale et solidaire : de quoi parlons-nous ?

### 1.1. Les banques coopératives : d'un héritage centenaire aux mutations contemporaines

Les entreprises à forme mutualiste ou coopérative ont vu le jour il y a plus de cent ans et occupent dans certains pays une place importante dans le paysage bancaire. Certains auteurs, pour une grande partie anglo-saxons, les considèrent comme inefficaces et inadaptées aux économies libérales modernes. D'autres, au contraire, mettent en avant leur performance et leur compétitivité par rapport aux banques commerciales ainsi que leur résilience aux différentes crises économiques (Gurtner et al, 2002). Afin de bien cerner le contexte dans lequel évoluent les parties prenantes, il convient de s'interroger dans un premier temps sur la trajectoire empruntée par ces établissements, depuis leur création jusqu'à aujourd'hui. Cette analyse prendra la forme d'un bref historique retraçant les principales phases de l'évolution des banques coopératives. Nous mettrons également en exergue les valeurs qui caractérisent ces institutions avant de nous intéresser aux mutations qui remettent depuis plusieurs années en cause la légitimité des banques de l'économie sociale. Ces différents points seront l'occasion de traiter la question de la spécificité des banques coopératives comparativement aux banques commerciales (également nommées « banques SA »)[2].

#### 1.1.1. Qu'est ce qu'une banque coopérative ?

La définition la plus couramment utilisée dans la littérature est celle de l'alliance coopérative internationale (ACI)[3] (Zamagni et Zamagni, 2010, p.23). L'ACI a formulé en 1895 la déclaration sur l'identité coopérative. Cette déclaration a été redéfinie en 1995 à Manchester, lors de l'assemblée générale du centenaire de l'ACI lors de laquelle sept principes coopératifs

[2] L'expression « banques commerciales » renvoie aux sociétés par actions (« banques SA » dans la littérature). L'appellation « banques SA » nous semble plus pertinente dans la mesure où toutes les banques, qu'elles aient un statut de SA ou non, commercialisent des produits et services de bancassurance.

[3] L'ACI est une organisation non gouvernementale regroupant 230 associations de coopératives dans une centaine de pays. Fondée en 1895, elle représente le mouvement coopératif auprès de l'ONU notamment.

ont été énoncés[4]. En France, plusieurs termes sont utilisés par les chercheurs et praticiens pour désigner les banques coopératives : banques mutualistes, coopératives de crédit ou encore banques de l'économie sociale et solidaire. S'agit-il pour autant de strictes synonymes ? La réponse est assez complexe dans le sens où, dans la littérature interne de l'organisation, le statut coopératif est rarement nommé comme tel (Rousseau, 2005). Les collaborateurs préféreront plutôt le terme de banque mutualiste. Si nous nous référons alors à la définition juridique des mutuelles (loi de 1985, ordonnance avril 2001), la mutuelle est qualifiée de *« personne morale de droit privé à but non lucratif* » et a pour objet « *l'action de prévoyance, d'entraide, de solidarité* ». Cependant, nous ne pouvons nous réduire à ce statut juridique car en France, les banques dîtes mutualistes ont en effet le statut juridique de coopérative (Régnard et Gouil, 2005).

Une première confusion apparaît donc déjà dans le statut juridique de l'organisation. S'agit-il alors d'une coopérative ou d'une mutuelle? La frontière est bien mince entre les deux concepts puisque les banques coopératives sont en réalité des entreprises mutualistes qui ont adopté le statut de coopérative. En effet, en France, la mutuelle est une forme juridique dépourvue de capital social, ce qui est bien entendu incompatible avec l'activité bancaire. Ainsi, les banques dites coopératives ou mutualistes ont bel et bien le statut juridique de coopérative (Richez-Battesti et al, 2005). Si les valeurs partagées sont les mêmes (liberté d'adhésion, solidarité, démocratie, non-lucrativité), il reste possible de trouver des nuances. Ainsi, selon Dreyfus (2005)[5], « *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* ». Si le terme « coopératif » semble donc plus adapté à l'activité d'une banque, nous utiliserons toutefois l'expression « banque mutualiste » lors de nos interviews avec les chargés de clientèle, cette expression étant, comme nous l'avons vu, plus communément utilisée par les salariés.

Les banques coopératives font également partie du secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS). Ce secteur est constitué de quatre grandes familles, à savoir les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles. Le fonctionnement de ces entreprises est basé

[4] Ces principes sont : l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance , l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté.

[5] Cité par Régnard et Gouil (2005).

sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Les mécanismes de gouvernance trouvent quant à eux leur source dans des modes de gestion démocratiques et participatifs, dans lesquels l'utilisation des bénéfices est fortement encadrée. En 2010, l'ESS emploie 3,34 millions de personnes en France, soit près de 10% des salariés. Les pôles les plus importants en terme d'effectifs sont respectivement : l'action sociale, les activités financières et d'assurance, l'enseignement et la santé[6]. Notons cependant que bien que les activités financières et d'assurance arrivent en seconde position, leurs effectifs représentent seulement le tiers des effectifs totaux dans ce secteur d'activité (annexe 1 présentée à la page 155: répartition des effectifs de l'économie sociale par secteur d'activité). Après avoir rédigé une charte de l'économie sociale en 1980, les acteurs de l'ESS sont officiellement reconnus par le décret du 15 décembre 1981.

### 1.1.2. L'origine des banques coopératives

Les banques coopératives trouvent leur origine au 19ème siècle, alors que le système bancaire ne se préoccupe que de la haute finance. Les besoins des paysans, exploitants et artisans sont alors assurés par les usuriers. Les premiers établissements de l'économie sociale voient le jour vers la fin du 19ème siècle, l'objectif étant à la fois de lutter contre l'usure[7] et de permettre l'accès au crédit à des personnes qui en sont jusque-là exclues : « travailleurs indépendants, groupés ou non en coopératives, particuliers, PME et associations » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006, p.11). Proudhon (1809-1865) crée, durant la révolution de 1849, « la banque du peuple ». L'idée est alors de trouver une solution afin d'organiser le crédit et la circulation monétaire dans un contexte d'appauvrissement des couches populaires, suite à la crise économique. Afin de mettre fin au capitalisme et face à un accès au crédit public quasi-inexistant, le peuple doit alors devenir son propre banquier et se prêter les capitaux dont il a besoin. L'activité étant insuffisante, la « banque du peuple » fonctionnera uniquement pendant l'hiver 1848-1849. Malgré cela, l'idée provoque un fort enthousiasme parmi les associations de travailleurs et les réformateurs sociaux qui ébauchent autour de ce concept un vaste projet coopératif et mutualiste[8].

[6] Source : portail de l'économie et des finances : http://www.economie.gouv.fr/.

[7] L'usure désigne l'intérêt d'un prêt dont le taux est abusif. De nos jours, cette activité est encadrée et le taux d'usure représente le taux maximum légal admis lors de la conclusion d'un prêt ou d'un contrat.

[8] Source : glossaire de l'ESS : http://www.cressidf.org/ess/glossaire.html.

Afin de trouver une solution permettant de combattre l'usure, la France doit alors se tourner vers le modèle allemand. C'est en effet dans ce pays que les deux grands modèles de crédits mutuels voient le jour : le mouvement Raiffeisen (versant chrétien social) qui inspirera le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel et le mouvement de Schulze-Delitzch (versant libéral) qui donnera naissance aux Banques Populaires (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006, p.24).

#### 1.1.2.1 Le modèle allemand

Hermann Schulze (1808-1883) est un juriste qui est élu en 1848 député du Centre Gauche au Parlement prussien. Face aux crises économiques touchant les petits producteurs, il souhaite mettre en place un système d'entraide et de responsabilité individuelle. Il finit par démissionner et fonde un comptoir d'escompte dans sa ville natale de Delitzch. Cet établissement est à l'époque original dans le sens où ce sont les artisans et commerçants boudés par les banques traditionnelles qui sont visés. En 1850, la première banque mutualiste urbaine est fondée, appelée Banque Populaire. En 1910, on peut compter près de 2103 de ces institutions, avec près d'un million de membres (Zamagni et Zamagni, 2010, p. 15). Le fonctionnement repose sur un droit d'entrée et une cotisation, payés par les travailleurs qui peuvent alors emprunter le montant nécessaire à leur installation et/ou à l'achat de leur matériel. Le modèle se caractérise par un rayonnement étendu, une rémunération des administrateurs et le versement d'un dividende aux sociétaires.

Frédéric-Guillaume Raiffeisen (1818-1888) est issu d'une famille de petits exploitants agricoles en Rhénanie. Étranglé par les pratiques usurières, il se retrouve vite confronté aux difficultés du monde paysan. En 1848, il devient Bourgmestre du district de Flammersfeld, où, poussé par ses convictions chrétiennes, il construit un fournil coopératif communal. Il crée une association dans laquelle il fait l'acquisition de bétail pour les petits paysans afin d'éviter que ceux-ci s'endettent en hypothéquant leurs biens. Très vite, une caisse de prêt voit le jour, dans laquelle les paysans empruntent à des taux bas. Le mouvement croît très vite et en 1910, on peut dénombrer 15 517 de ces caisses, la plupart d'inspiration religieuse, pour 2,6 millions de membres (Zamagni et Zamagni, 2010, p.15). On peut considérer qu'il s'agit de l'équivalent rural du mouvement de Schulze-Delitzch, qui diffère cependant par une responsabilité illimitée des sociétaires, un bénévolat des administrateurs, une circonscription géographique

moins étendue et une affectation des bénéfices à une réserve impartageable. Nous reconnaissons clairement ici les prémices de ce qui deviendra le Crédit Mutuel en France[9].

Tableau 1 : Principes de fonctionnement des modèles allemand

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

Source : Vaugier (2009).

#### 1.1.2.2 Le développement des banques coopératives en France

La trajectoire empruntée par les banques coopératives est intimement liée au contexte économique, politique et réglementaire en vigueur en France. Comme nous le verrons, l'intervention de l'Etat a joué un rôle prépondérant dans le développement des groupes bancaires coopératifs français, ce qui leur a permis de se pérenniser et de devenir des acteurs à part entière du paysage bancaire national. En calquant leur modèle sur les mouvements Raiffeisen et Schulze-Delitzch allemands, les banques coopératives françaises émergent vers la fin du 19ème siècle. Il est alors possible de discerner trois phases caractéristiques de l'évolution de ces institutions[10].

La première phase, allant de la fin du 19ème siècle jusqu'à la crise des années 1930, voit émerger les premières banques coopératives, dont l'essor est réglementé par les pouvoirs publics. Le contexte de l'époque est caractérisé par une forte libéralisation, notamment en ce

[9] Synthèse constituée à partir du glossaire de l'ESS (http://www.cressidf.org/ess/glossaire.html).

[10] Source : Richez-Battesti et Gianfaldoni, (2006), Les banques coopératives en France, le défi de la performance et de la solidarité, p24-29.

qui concerne les marchandises et les capitaux. Les interventions de l'Etat restent limitées mais ne sont pas pour autant inexistantes[11]. Afin de soutenir la révolution industrielle, le secteur bancaire de l'époque, composé majoritairement de banques d'affaires et de dépôts privées, est marqué par un développement rapide. Bien que de petites sociétés de crédit mutuel aient vu le jour dans les années 1860, sous le Second Empire, celles-ci n'ont pas connu une grande longévité. Les premières institutions stables de l'économie sociale apparaissent à la fin du 19ème siècle. Les premières à voir le jour sont les Banques Populaires en 1878, suivies du Crédit Agricole en 1894 et du Crédit Mutuel en 1899. Les pouvoirs publics vont venir soutenir ces acteurs afin de permettre aux classes moyennes et à la paysannerie, jusque-là exclues du système bancaire, d'accéder au crédit. Alors que les banques d'affaires et les banques de dépôts privées ne sont que peu encadrées d'un point de vue juridique, les banques à statut légal spécial[12] sont très réglementées afin d'assurer leur développement. Les lois promulguées sur la période ont pour objectif de spécialiser étroitement les activités des banques coopératives. La réglementation porte sur la composition du sociétariat et sur l'octroi de privilèges fiscaux au bénéfice des établissements coopératifs.

La seconde phase, allant de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à la fin des années 80, est caractérisée à la fois par une consolidation des banques coopératives et par la mise en œuvre d'un processus de déspécialisation. C'est durant cette phase de l'histoire des banques coopératives que l'Etat a joué le rôle le plus important. La loi de 1945 prévoit la nationalisation de la Banque de France et des principales banques de dépôts. Les règlementations visent ici l'ensemble du secteur bancaire français et non plus les seules banques coopératives. Les activités bancaires se segmentent et se spécialisent[13]. Si les banques coopératives continuent de bénéficier d'avantages fiscaux de la part de l'Etat, c'est également pour elles le départ d'un processus de diversification et de déspécialisation. Ainsi, en 1950, la Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) obtient le droit d'émettre des emprunts à long terme et en 1959, ses activités ne sont plus limitées au monde paysan. Le contexte est alors très favorable au développement des banques coopératives. D'une part, les avantages fiscaux accordés par les pouvoirs publics permettent aux établissements coopératifs

[11] En effet, des interventions ciblées existent dans le secteur coopératif et mutualiste.

[12] Durant cette période, il existe trois types de banques : les banques d'affaires et de dépôts privées et les établissements à statut légal spécial, ces dernières correspondant aux banques coopératives.

[13] Il y a en effet une nette distinction qui est faite entre banque de dépôts, banques d'affaires et banques de crédits à long et moyen terme, dont chacune des activités devient réglementée.

de se développer rapidement et d'autre part, le crédit bancaire se démocratise sous l'impulsion d'une croissance favorable et de taux d'investissements importants (les banques coopératives étant déspécialisées, elles peuvent dès lors tirer profit du crédit bancaire). Enfin, dans les années 1960, sous l'impulsion de Michel Debré, le champ d'activité des banques coopératives s'élargit encore et l'Etat se désengage progressivement afin de stimuler la concurrence. Dans le cadre du rapprochement des activités des banques de dépôts et des banques d'affaires et face à une déspécialisation renforcée, le phénomène de banalisation que rencontrent les banques coopératives aujourd'hui est alors fortement amorcé.

Enfin, la troisième phase, qui s'étend de 1980 à nos jours, est marquée par de profondes mutations qui vont achever le processus de déspécialisation des banques coopératives en les faisant toutes converger vers un modèle de banque universelle[14]. Cette période est caractérisée par une forte libéralisation des échanges et par un décloisonnement de l'économie. Celle-ci s'ouvre à la concurrence internationale : la globalisation financière s'opère[15]. La loi bancaire de 1984, complétée par celle de 1996, vise à augmenter la concurrence entre les établissements en déspécialisant en en décloisonnant les circuits de financement. Les privilèges accordés jusque-là aux banques coopératives sont également remis en cause. Afin de faire face à ces évolutions, les différentes banques coopératives, spécialisées principalement dans la banque de détail, se restructurent en faisant évoluer le réseau coopératif en groupe bancaire coopératif. Cette évolution, permettant de diversifier la gamme de produits et services proposés aux clients, a également eu pour conséquence de banaliser l'activité de ces groupes coopératifs, qui jouent désormais dans la même cour que les groupes bancaires de forme SA. Les directives européennes viennent encore renforcer cette concurrence dans l'industrie bancaire et des opérations de prises de contrôle et de fusions voient le jour dans un contexte de restructurations massives. Dans le cadre de la politique de gestion des risques des établissements bancaires, le comité de Bâle met en place une série de recommandations afin de stabiliser le système bancaire. Ainsi, en 1988, le comité met en place une règlementation prudentielle afin que les banques disposent d'un ratio minimal de 8% de fonds propres par rapport aux crédits accordés (ratio Cooke). En 2007, le ratio Cooke

[14] Ce terme désigne les établissements qui exercent des opérations standardisées dans les domaines bancaires et financiers.

[15] Le phénomène de globalisation financière est la conséquence de la théorie des « 3D », avancée par Henri Bourguinat. Les pays industrialisés de l'époque sont en effet caractérisés par une Dérèglementation des services bancaires, une Désintermédiation permettant aux entreprises de se financer par émission de titres plutôt que par endettement auprès des banques et enfin par un Décloisonnement en supprimant la division entre banque de dépôt et banque d'investissement.

devient le ratio McDonough et intègre désormais la notion de risque opérationnel. Enfin, après la crise des subprimes en 2007 et face à l'ampleur systémique des risques, les accords de Bâle 3 augmentent le niveau et la qualité des fonds propres exigés afin de renforcer le système financier. Parallèlement au renforcement de la règlementation prudentielle, toutes les banques peuvent, depuis le 1er janvier 2009, distribuer le livret A. Celui-ci était jusqu'alors réservé à la Banque Postale, à la Caisse d'Epargne et au Crédit Mutuel[16].

Cette troisième période s'achève donc dans un contexte de banalisation extrême et de concurrence importante, que ce soit entre banques coopératives et banques SA, entre groupes coopératifs et même entre banques régionales d'un même groupe. Afin de faire face à cette perte d'identité liée à la banalisation, les banques coopératives françaises tendent aujourd'hui à revenir sur leurs valeurs originelles et à mettre en avant la différence mutualiste, en plaçant l'homme et la proximité au cœur de leur communication. Cette tendance, que nous vivons actuellement, pourrait constituer les prémices d'une quatrième phase que l'on pourrait qualifier de « remobilisation du sociétariat » ou de « réinvention de l'identité coopérative » (Richez-Battesti et Hector, 2012).

### 1.1.3. Les valeurs des banques de l'ESS

Afin de se distinguer de leurs concurrents, les entreprises s'appuient sur un certain nombre de valeurs qui tendent à légitimer leurs actions. Comme le soulignent Leconte et al (2008), « *dans les modèles managériaux classiques et de gouvernance, la culture d'entreprise passe par la référence aux valeurs. Sous cet angle, le secteur mutualiste pourrait prétendre au statut d'archétype* ». Dans les banques coopératives, ces valeurs portent principalement sur les questions d'éthique. Ainsi, des termes comme « solidarité » ou « démocratie » sont devenus monnaie courante, qu'ils soient mis en vitrine sur les sites internet des différentes banques ou dans les discours des dirigeants (Malherbe, 2008). Nous pouvons définir le concept de valeur par une propension à *« marquer son territoire, proclamer ses convictions comme des principes intouchables, comme des biens absolus* » (Cadiou et al, 2008). Reste à déterminer dans quelle mesure les dites valeurs sont intégrées aux pratiques de gouvernance de l'institution. D'autant plus que les banques commerciales, qui ne sont pourtant pas réputées pour leur altruisme, communiquent elles aussi sur des concepts très en vogue actuellement tels que le développement durable ou la responsabilité sociale. Cette tendance entraîne donc

[16] Le livret A était distribué au Crédit Mutuel sous l'appellation de « livret bleu ».

un sentiment de banalisation de ce que l'on pourrait appeler « une politique de légitimation par les valeurs ». Il convient donc de se demander dans quelle mesure ces valeurs sont intégrées dans le quotidien des établissements bancaires mutualistes et s'il est possible de raisonner en terme d'innovations sociales.

#### 1.1.3.1 Un système de valeur intégré aux mécanismes de gouvernance

Nous pouvons dans un premier temps nous interroger sur l'essence même du mot mutualisme, utilisé en grande partie par les collaborateurs pour désigner les banques coopératives. Mutualisme est issu du latin « mutuus », signifiant la réciprocité. Cette notion est proche de la symbiose, qui signifie « *une association durable entre des êtres vivants et dont chacun tire bénéfice. Ils s'aident mutuellement à se nourrir, se protéger ou se reproduire* » (Régnard et Gouil, 2005). Une première différence, d'ordre historique, peut alors être mise en avant puisque les mutualistes interviennent dans les moments de difficulté de la vie. Nous ne pouvons cependant pas nous arrêter à un aspect purement historique. En effet, la plupart des valeurs avancées par les banques coopératives d'aujourd'hui sont empruntes des mouvements Raiffeisen et Schulze-Delitzsch, que nous avons étudiés précédemment. Nous pouvons ainsi citer la responsabilité, la solidarité, la démocratie, la liberté, la proximité et la non-lucrativité. Mais nous nous devons de contextualiser ces valeurs qui n'ont plus la même signification aujourd'hui, conséquence d'évolutions politiques, économiques, réglementaires et sociales. Malherbe (2008) identifie cinq principes, relativement proches de ceux énoncés par la Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale[17] : l'adhésion individuelle, l'engagement collectif, la gouvernance démocratique, l'indépendance institutionnelle et la gestion solidaire de la performance économique.

**L'adhésion individuelle**

Ce principe repose sur la liberté d'adhésion, qui est ouverte à tous, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion. Les adhérents sont libres de quitter l'organisation à leur convenance, dans le respect des procédures réglementaires. Cette adhésion doit par ailleurs relever d'un acte volontaire. La notion de volontariat est dans notre cas ambiguë dans le sens où il ne s'agit pas ici d'une simple relation de clientèle. En effet, dans les banques coopératives, le client a également la qualité de sociétaire via la détention de parts sociales, dont la rémunération est plafonnée. Or, pour obtenir le statut de sociétaire, il est nécessaire d'acheter une part sociale. Le sociétaire

[17] Pour rappel, cette déclaration a été formulée par l'alliance coopérative internationale (ACI) en 1895, puis redéfinie en 1995.

acquiert alors la double qualité de sociétaire et de client, lui permettant de bénéficier des services de l'entreprise mais également d'exercer un contrôle sur celle-ci en s'impliquant dans le processus de décision. Les conflits d'intérêts potentiels entre clients et actionnaires disparaissent alors puisque le sociétaire devient client et propriétaire. Le lien entre l'homme et l'organisation étant fort, nous pouvons parler d' « affectio societatis » et plus particulièrement d' « affectio mutualis » afin de caractériser le lien existant entre le client-sociétaire et sa banque coopérative.

**L'engagement collectif**

La solidarité est ici au cœur des préoccupations et est intimement liée à l'intérêt collectif. Comme le souligne Malherbe (2008), *« les entreprises mutualistes ont pour vocation de réaliser des engagements réciproques et équilibrés entre leurs membres a des fins économique et/ou sociale* ». Dans le cas d'une banque coopérative, il s'agira de « *prémunir solidairement les membres contre les risques, de faciliter leur épargne ou le financement de leurs projets* ». L'intérêt collectif passe, dans ce cadre, avant l'intérêt individuel. Ainsi, la société de personnes « *repose sur la conviction partagée que l'on peut concilier intérêt de chacun et bien être de tous* » alors que « *la société par action est une coopération d'investisseurs associés en vue de satisfaire leurs intérêts individuels* » (Cadiou et al, 2008). Pour Rousseau (2005), la solidarité doit être associée à une lecture humaniste et doit être associée à l'échange, l'entraide et la réciprocité avec l'idée directrice que « *seul on ne fait rien* ». Dans une logique où les coûts sont censés être mutualisés afin de réduire le risque, il serait en théorie légitime que la tarification soit la même pour tous les adhérents, ce qui n'est pourtant pas le cas dans la pratique au sein des banques coopératives. En effet, même si la tendance n'est pas aussi prononcée que dans les banques commerciales, la tarification diffère en réalité selon des critères financiers, tenant compte des profils de risques établis, ou extra financiers, en prenant par exemple en considération l'ancienneté de la relation client.

**La gouvernance démocratique**

La démocratie, basée sur une participation égalitaire au contrôle de l'entreprise, est reflétée par la formule « un homme, une voix »[18]. Le principe d'égalité est ici au cœur du processus de gouvernance. L'assemblée générale devient alors le lieu d'expression du sociétaire. Celui-ci détient des droits qui influent sur l'orientation et le contrôle de son entreprise. A l'inverse des

[18] Si cette formule reste toujours communément utilisée, l'expression « une personne, une voix » lui est préférée depuis plusieurs années afin de ne pas discriminer les genres.

sociétés de capitaux, dans lesquelles le droit de vote des actionnaires est proportionnel au nombre d'action détenus, les sociétaires disposent tous d'une voix afin d'élire leurs représentants. Ces élections ont lieu à tous les échelons de la structure, conformément aux statuts de l'entreprise (départemental, régional et national). Si nous faisons un lien avec une organisation politique, l'assemblée générale représente le corps électoral, formé par l'ensemble des individus composant la collectivité. Cadiou et al (2008) rapprochent les organisations de l'économie sociale à ce principe démocratique en ceci qu'elles ont en commun « *des procédures mettant en place des structures qui contrôlent le management et veillent à sa fidélité aux valeurs fondatrices* ». Une des dimensions permettant alors de mesurer l'authenticité du processus démocratique, qui se retrouve à la fois dans la démocratie politique et l'entreprise coopérative, est « *le sentiment commun d'appartenance partagé par les citoyens, les sociétaires, les adhérents ou les coopérateurs* ». Il est à noter que la démocratie dite sociale n'existe pas en tant que telle dans les organisations coopératives mais est plutôt construite *« sur une participation effective et active des administrateurs et des sociétaires au fonctionnement et aux décisions* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007). Enfin, le bénévolat est également une caractéristique du processus de gouvernance démocratique puisque les administrateurs, qui représentent les sociétaires dans les instances de haut-niveau, exercent leur rôle de représentation à titre bénévole[19].

**L'indépendance institutionnelle**

Le quatrième principe, celui d'indépendance, repose sur une liberté vis-à-vis des autres acteurs, à commencer par l'Etat. Puisque les banques coopératives sont la propriété de leurs membres et relèvent d'un régime de droit privé, les pouvoirs publics n'ont pas de contrôle sur elles. Et « *même en cas de financement public d'une partie de leurs activités, leur gouvernance reste de la seule compétence de leurs sociétaires* » (Detilleux, 2007)[20]. Cette caractéristique témoigne d'une volonté de concilier l'économique et le social, tout en restant dans une approche libérale du marché. Le quatrième principe de l'Alliance Coopérative Internationale repose également sur l'autonomie et l'indépendance. Les coopératives y sont décrites comme gérées par leurs membres et les relations et accords avec les autres organisations et/ou les gouvernements doivent se faire en préservant le pouvoir démocratique des membres ainsi que l'autonomie de la coopérative.

[19] Selon Rousseau et Régnard (2008), le bénévolat peut être définit comme « un engagement personnel avant d'être un statut accepté ».

[20] Cité par Malherbe (2008).

**La gestion solidaire de la performance économique**

L'idéal repose ici sur la non-lucrativité et sur l'indivisibilité des fonds propres, caractéristique également partagée par les entreprises de l'ESS. Il s'agit cependant d'une valeur revendiquée davantage par les mutuelles que par les établissements bancaires coopératifs, qui dans un souci de crédibilité, préfèrent parler davantage de primauté de l'homme sur le capital. Ainsi, si la performance économique est recherchée, le but poursuivi ne doit pas se résumer exclusivement à une rechercher systématique de profit mais plutôt à la satisfaction des sociétaires ainsi que la mise en œuvre de projets solidaires. En second lieu, la règle de non redistribution des résultats sous la forme de dividendes individualisés est elle aussi importante. Ces deux règles sont à rapprocher au principe d'égalité, qui se repose sur des droits de propriété et de contrôle identiques entre les membres et où l'intérêt collectif dépasse l'intérêt particulier.

**La proximité**

Nous pouvons ajouter aux précédentes valeurs celle de la proximité. Celle-ci est davantage mise en avant par les banques coopératives que par les autres entreprises de l'économie sociale et solidaire. Cette mise en avant de la proximité par les banques coopératives est souvent source d'incompréhension au regard des récentes stratégies de croissance externe, donnant aux groupes coopératifs une dimensions nationale. Afin de nuancer cette affirmation, nous nous devons de rapprocher cette valeur de proximité avec celle d'indépendance. En effet, si le groupe national est indépendant vis-à-vis de autres organisations et de l'Etat, c'est également le cas pour les différentes banques régionales qui constituent ces groupes. L'ancrage régional, héritier du principe de circonscription restreinte du mouvement Raiffeisen, est donc bel et bien une réalité. La notion de territoire et de développement local est donc une autre caractéristique des banques coopératives, par opposition aux banques commerciales, qui, de ce point de vue, paraissent plus apatrides. Nous pouvons dès lors relier cette valeur de proximité à un idéal de citoyenneté : les banques, représentées par leurs collaborateurs, s'engagent alors à être des organisations dites citoyennes, socialement responsables de leur territoire, au même titre que toute autre personne (parent, consommateur, entrepreneur…). La proximité virtuelle se développe également avec un réseau de guichets automatiques modernes, rendant possible la plupart des opérations, des sites internet permettant des prises de rendez-vous en ligne avec les conseillers et des centre d'appels destinés à fournir, quelles que soient les circonstances, un interlocuteur aux clients-sociétaires.

La problématique étant alors de déterminer dans quelles proportions la proximité virtuelle a pris le pas sur la proximité physique, rendant par là même le mot « proximité » désuet.

Nous avons synthétisé les valeurs du mutualisme dans le tableau suivant afin d'y voir plus clair. A noter que, quelles que soient les auteurs, les valeurs évoquées restent très proches, les différences se situant plutôt au niveau de la hiérarchie et de l'importance des différents principes. Par exemple, pour Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007), la démocratie sociale joue un rôle fondamental dans le sens où elle imbrique *« les cinq valeurs de démocratie, d'égalité, de solidarité, de liberté et de responsabilité, qui renvoient aux principes de gestion démocratique, de non-lucrativité, de libre-adhésion et de participation* ».

Tableau 2 : Les principes coopératifs, leurs idéaux et les caractéristiques associées

| **Principes coopératifs** | **Caractéristiques associées** |
|---|---|
| Adhésion individuelle<br>*Idéal : liberté d'adhésion* | - Volontariat de l'acte<br>- Acquisition d'une double qualité : client et sociétaire<br>- Existence d'un affectio mutualis |
| Engagement collectif<br>*Idéal : solidarité* | - Intérêt collectif dépassant l'intérêt individuel<br>- Lecture humaniste associée à l'échange, l'entraide et la réciprocité |
| Gouvernance démocratique<br>*Idéal : Egalité* | - Principe démocratique "une personne, une voix"<br>- Représentativité à tous les échelons du territoire<br>- Bénévolat des administrateurs |
| Indépendance institutionnelle<br>*Idéal : liberté institutionnelle* | - Liberté vis-à-vis des autres acteurs<br>- Les banques coopératives sont la propriété de leurs membres |
| Gestion solidaire de la performance économique<br>*Idéal : non-lucrativité* | - Primauté de l'homme sur le capital<br>- Non redistribution des résultats en dividendes individualisés |
| Proximité<br>*Idéal : citoyenneté* | - Proximité physique : ancrage local et régional fort<br>- Proximité virtuelle : développement de la banque en ligne<br>- Notion de responsabilité territoriale |

Source : synthèse réalisée par nos soins, inspirée de Malherbe (2008).

#### 1.1.3.2 Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)

En retenant la définition de l'Union Européenne dans son livre vert, la RSE est considérée comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* » (CCE, 2001)[21]. Il s'agit donc d'un engagement dans le développement durable vis-à-vis de la société, en y intégrant les dimensions sociales, économiques et environnementales. Richez-Battesti et Boned (2008), en s'appuyant sur trois dimensions, définissent alors la RSE comme étant :

- un concept intégré à la stratégie de l'entreprise et relevant d'une démarche volontaire, transcendant les obligations légales.
- une conciliation des logiques sociétales, environnementales et économiques.
- une relation avec les parties prenantes, en instaurant des mécanismes d'informations et de dialogues auprès des différents acteurs tels que les clients, les salariés ou encore la collectivité.

A la vue de cette définition, nous pouvons aisément relier les banques coopératives au concept de RSE. Ainsi, en tant qu'entreprises appartenant au champ de l'ESS, les établissements bancaires coopératifs partagent avec la RSE nombre de valeurs telles que la solidarité, l'égalité, l'autonomie ou encore l'adhésion. Il s'agit d'une approche basée sur une logique de long terme, dépassant le seul objectif d'une rentabilité financière de court terme. Cependant, la RSE n'englobe pas toutes les caractéristiques des banques coopératives. C'est le cas du principe de non-lucrativité, propre à l'économie sociale, ainsi que de la complexité liée au statut de certaines parties prenantes, tel le sociétaire, à la fois client et propriétaire de la banque.

Dans ce contexte, nous comprenons que la RSE, appliquée au milieu coopératif, constitue en réalité un dialogue bien plus complexe qu'il n'y paraît, puisque s'adressant à une pluralité de parties prenantes en lien avec un projet commun, et non pas aux seuls actionnaires.

[21] Cité par Richez-Battesti et Boned (2008).

**La RSE, vecteur de spécification ou de banalisation ?**

L'un des défis que rencontrent les banques coopératives concernant l'explicitation de leur RSE auprès des parties prenantes est de faire face à un obstacle cognitif[22]. En effet, en se référant à leurs statuts, les banques de l'ESS ont tendance à considérer qu'elles exercent naturellement une légitimité sociétale, sans pour autant la démontrer. Ainsi, en assimilant la RSE à l'identité coopérative, une confusion apparaît entre mutualisme, RSE et développement durable[23]. Par exemple, les références aux valeurs ou à l'héritage mutualiste sont régulièrement utilisées dans les rapports RSE des groupes bancaires coopératifs. Les banques coopératives, voulant aujourd'hui réaffirmer leur différence mutualiste, trouvent alors dans la RSE un canal d'expression afin de légitimer leurs actions.

Dans ce contexte, toutes les banques coopératives intègrent la RSE à leur stratégie de communication, d'autant plus que les banques capitalistes valorisent elles aussi leurs initiatives en terme de dépenses énergétiques, de mécénat ou de projets sociaux. Il est donc difficile de se positionner quant à la finalité de la communication RSE : assiste-t-on à un processus d'isomorphisme institutionnel au sens de Di Maggio et Powell (1983)[24]ou au contraire est-ce là une occasion pour les banques coopératives de pouvoir réaffirmer leurs valeurs et de les faire comprendre tant en interne qu'en externe?

Richez-Battesti et Boned (2008), en s'appuyant sur une étude longitudinale de rapports RSE, tentent d'y apporter une réponse en identifiant trois socles de valeurs dont seul le dernier se « *distingue partiellement* » des banques SA :

- transparence-responsabilité
- proximité – solidarité
- partenariat-réseaux-participation

[22] C'est-à-dire que les parties prenantes des banques coopératives se heurtent à un problème de compréhension du modèle RSE.

[23] Rappelons qu'il ne s'agit pas du premier amalgame possible entre plusieurs termes. Nous avons en effet vu au début de ce mémoire que les termes « coopératifs » et « mutualistes » étaient eux aussi source de confusion.

[24] La théorie de Di Maggio et Powell analyse la convergence des comportements entre les organisations appartenant à un même champ. Il s'agit en d'autres termes d'un processus d'homogénéisation et de mimétisme conduisant à la banalisation d'un secteur d'activité.

Les banques coopératives se caractérisent, en rapport à ces valeurs, par quatre dimensions afin de légitimer leur RSE, à savoir la gouvernance partenariale, l'ancrage local, l'ancrage social et la micro-finance. En résumé, afin de se distinguer des banques SA tout en évitant de tomber dans la banalisation, l'enjeu consiste à mettre en avant l'importance de la décentralisation, à formaliser des compétences individuelles et collectives issues du réseau et à évaluer « *la contribution à la spécification des territoires* ».

Nous voyons alors par là que l'argumentation des banques coopératives quant à leur différence mutualiste se repose en grande partie sur la notion de territoire, qui est à relier à différents mots clés tels que « proximité », « ancrage local », « développement » ou encore « responsabilité ». Cela se confirme à la vue de la communication des groupes coopératifs sur leurs sites internet. Ainsi, le Crédit Mutuel (CM) met en avant sur son site, dans son espace RSE, la place accordée par la banque au développement des territoires. Nous pouvons notamment citer le « soutien à l'emploi local », la « participation au financement de grands travaux », le « financement des équipements environnementaux qui contribuent à la gestion durable des territoires » ou encore l'encouragement de « la vitalité du monde associatif ». Le groupe Banque Populaire Caisse d'Epargne (BPCE) communique également, dans ses engagements, sur son action en faveur de l'économie locale. Il s'agit ici de « favoriser le développement économique et social sur le terrain » via l'investissement socialement responsable, l'épargne solidaire ou le microcrédit. Enfin, le groupe Crédit Agricole dispose d'un onglet entièrement dédié à l'actualité régionale avec une communication forte sur le réinvestissement de l'épargne collectée auprès des clients sociétaires à destination de l'économie locale et régionale. L'ancrage territorial se concrétise par le financement de pôles écologiques, l'aide aux populations sinistrées à la suite de catastrophes naturelles ou encore par le parrainage de festivals à l'approche de l'été.

**RSE et développement durable (DD)**

Qu'ils soient présents dans les rapports annuels des groupes coopératifs, sur leurs sites internet ou leurs affiches publicitaires, les termes de RSE et de DD semblent se substituer l'un à l'autre, renforçant par là le sentiment d'incompréhension du grand public vis-à-vis de la communication sociale et environnementale des banques. En se référant à la définition du

rapport Brundtland[25], nous pouvons définir le DD comme « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». Nous comprenons alors qu'il existe un réel besoin, et particulièrement celui « *des plus démunis* » mais aussi que les ressources sont limitées sur le long terme. Le concept de la RSE, plus ancien que celui du DD, a été défini précédemment comme étant « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Comme le soulignent Gabriel et Régnard (2011), *« la préoccupation d'une coordination entre activités et intérêts divers semble se substituer à l'inquiétude d'une préservation d'un bien-être dépendant de l'environnement* ». Cependant, la Commission Européenne précise en 2002 que « *la RSE est intrinsèquement liée au concept de développement durable* ». Il est alors aisé de comprendre pourquoi l'amalgame entre les deux termes est courante.

Gabriel et Régnard (2011) s'intéressent à la compréhension et à la perception des termes de RSE et de DD au sein du secteur de la bancassurance. Sur la base de rapports annuels issus de six banques et de six assurances, ils mettent en avant les points communs et les différences apparaissant dans les discours des entreprises[26] en identifiant deux formes de légitimité. Tout d'abord, il est à noter que deux fois moins d'entreprises font référence à la RSE qu'au DD. Cependant, si le terme de RSE est moins utilisé, les discours qui l'intègrent semblent plus homogènes. Ainsi, alors que le concept de RSE est à la fois plus ancien et plus hétérogène dans la littérature, la réalité du terrain semble infirmer cette tendance en le faisant passer pour un terme moins utilisé mais aussi plus homogène. Cette étude démontre que si les concepts de RSE et de DD affichent des dimensions similaires (économique, sociétale et procédurale), les discours centrés sur ces deux termes *« ne peuvent être confondus* ». La différence réside alors dans *« la teneur des dimensions employées, donc dans la signification même et dans l'intention du discours* ».

La RSE est davantage tourné vers le thème de la gouvernance sociétale avec l'emploi de mots comme « responsabilité », « principes » ou « gouvernance ». La dimension sociétale est donc largement mise en avant au travers de termes comme « social », « environnement » ou

[25] Le rapport Brundtland est une publication rédigée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Gro Harlem Brundtland. Ce rapport servira de base au Sommet de la Terre en 1992.

[26] La méthodologie utilisée relève d'une analyse textuelle lexico-métrique de rapports annuels de douze entreprises appartenant au secteur de la bancassurance. Le logiciel utilisé est Alceste v4.7.

« développement ». Puis vient la dimension économique avec la notion de performance économique. Ces deux dimensions, économiques et sociales, laissent penser que le discours s'adresse à la fois à des parties prenantes de nature économique et civique. Cette tendance est à relier au concept de légitimité cognitive (Suchman, 1995), c'est-à-dire que la légitimité de l'entreprise est basée sur la manière dont les différentes parties prenantes perçoivent et comprennent le modèle diffusé par l'entreprise.

Les discours relevant du DD font allusion à une dimension économique plus forte, avec l'emploi de mots tels que « résultat », « augmentation » ou encore « croissance ». Il est à noter que cette dimension, bien que plus importante, est aussi plus diffuse dans l'ensemble des discours. La dimension sociétale occupe une place relativement faible, d'autant plus qu'elle est divisée entre le thème du mutualisme et de la responsabilité citoyenne. Le concept de DD perçu par la bancassurance semble alors plus hétérogène et plus flou. Près de la moitié du corpus analysé fait référence à la démarche DD, faisant par là apparaître une légitimité procédurale. L'action est alors légitimée dans le sens où les parties prenantes sont intégrées à une démarche participative, « *sur la base d'une acceptabilité dépendant de la procédure* » (Gabriel et Cadiou, 2005).

Nous pouvons ainsi affirmer que les concepts de RSE et de DD sont alors utilisés dans un contexte de relation forte avec les parties prenantes et sont ancrés dans une logique de stratégie de l'entreprise coopérative en terme de politique de légitimation (cognitive ou procédurale).

#### 1.1.3.3 Les banques coopératives et l'innovation sociale

Certains auteurs, principalement anglo-saxons, considèrent le modèle coopératif comme dépassé et inefficient. Afin d'infirmer cette approche, des travaux tendent à démontrer que les banques coopératives, au contraire, on fait preuve d'une très bonne capacité d'adaptation et sont capables de concurrencer les banques SA du point de vue de la performance économique, financière, commerciale et organisationnelle. (Gurtner et al, 2002 et 2006 ; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). Enfin, d'autres s'intéressent aux capacités d'innovations sociales des banques coopératives et à leur approche welfariste, c'est-à-dire à leur participation à la production du bien-être (Allen et Gale, 1995 ; Labye et al, 2002). Afin de spécifier la banque coopérative en terme d'innovations sociales, nous avons choisi de retenir trois comportements

originaux en terme d'objectifs d'utilité sociale : la promotion de l'épargne de conviction, la lutte contre l'exclusion bancaire et le mécénat.

**L'épargne de conviction**

Relevant du secteur de l'ESS, les banques coopératives ont, nous l'avons vu, un certain nombre de valeurs à incarner et à défendre. La promotion de l'épargne de conviction, relevant d'un marché en plein développement, devrait à priori, permettre de distinguer les banques coopératives des banques SA en terme de banque à dimension humaine, se revendiquant davantage tournée vers le social plutôt que vers la seule performance financière. L'épargne de conviction étant un terme générique, il convient de distinguer trois formes d'épargne (Richez-Battesti et al, 2006) :

- Les placements solidaires, également qualifiés d'épargne de partage, proposent aux épargnants de soutenir les initiatives relevant du champ de l'ESS, par l'intermédiaire des fonds qu'ils déposent. Concrètement, les fonds sont réinvestis dans des projets humanitaires, environnementaux ou sociaux, c'est-à-dire que les projets ont davantage attrait à des valeurs qu'à une logique marchande. Les dispositifs qui en découlent peuvent prendre la forme de livrets commercialisés par les banques dont tout ou partie des bénéfices seront reversés à des ONG ou à des associations. Nous pouvons à titre d'exemple citer CODESOL, le livret d'épargne solidaire du Crédit Coopératif (CC), dans lequel une fraction ou la totalité des intérêts perçus sont reversés à une association. Certaines sociétés spécialisées, telles que la Nouvelle Économie Fraternelle (NEF), collectent l'épargne afin de développer des dons ou du microcrédit.

- Les placements éthiques ont pour but de respecter, comme leur nom le suggère, une certaine éthique, mais ne sont pas considérés comme des placements solidaires dans le sens où une rémunération compétitive est attendue. La sélection des titres reste traditionnelle, dans la mesure où les titres achetés proviennent de sociétés cotées dont la valeur a des chances de progresser. La particularité est qu'il existe dans la sélection une priorité qui sera accordée aux entreprises respectant certaines valeurs. Dans les faits, les fonds éthiques sont de plus en plus actifs et les droits de vote sont utilisés lors des assemblées générales pour faire pression sur les dirigeants afin que l'entreprise cotée prenne davantage en considération les dimensions sociales ou environnementales liées au projet.

- L'Investissement Socialement Responsable (ISR) est en quelque sorte le prolongement de la logique des fonds éthiques tout en intégrant le concept de RSE. Il s'agit de rendre plus compréhensible auprès des parties prenantes la manière dont l'entreprise se positionne quant à sa communication sociale, sociétale ou environnementale. Il s'agit donc d'une « *sorte de certification, de labellisation des entreprises, selon qu'elles respectent plus ou moins des normes minimales en matière sociale et environnementale* » (Richez Battesti et Gianfaldoni, 2006). Ces ISR prennent donc la forme de titres, d'OPCVM ou de FCP, qui ont pour but d'investir dans des entreprises respectant les critères RSE.

Il est à noter que les banques coopératives se distinguent des banques SA sur des produits et services ayant trait à l'épargne solidaire. Ce sont d'ailleurs elles qui dominent le marché sur ce créneau[27]. Ce leadership n'est pas surprenant dans le sens où la solidarité est une des valeurs de l'ESS, que l'on retrouve dans les banques coopératives. A ce niveau, les groupes coopératifs semblent donc fidèles à l'image qu'ils souhaitent donner d'eux-mêmes. En revanche, les banques SA intégrant eux aussi une dimension RSE et ayant pour objectif de placer la rentabilité au premier plan, il n'est guère surprenant que celles-ci soient plus dynamiques que les banques coopératives quant aux fonds éthiques ou à l'ISR. Le terme de solidarité semble donc prendre ici tout son sens afin de distinguer les banques coopératives des banques SA.

**La lutte contre l'exclusion bancaire**

L'exclusion sociale est l'une des conséquences directe de l'exclusion bancaire. En effet, nous pouvons définir celle-ci comme « *le processus par lequel une personne rencontre de telles difficultés d'accès et/ou d'usage dans ses pratiques bancaires, qu'elle ne peut pas ou plus mener une vie sociale normale dans la société qui est la sienne* » (Gloukoviezoff, 2005). Face à une telle situation, la responsabilité sociale des banques est engagée, d'autant plus que, comme nous l'avons vu, les banques coopératives ont historiquement vu le jour afin de permettre à certaines catégories de la population (particuliers comme professionnels) jusque-là exclues du système bancaire d'y accéder. Il est aisé de faire le lien entre exclusion bancaire et exclusion sociale étant donné qu'il impensable dans la société actuelle d'exercer ou même de vivre sans compte bancaire (domiciliation des salaires, remise de chèque, virement…). La responsabilité sociale de la banque n'est donc pas seulement engagée vis-à-vis de ses clients

[27] A noter que bien que les banques coopératives soient leader sur le créneau de l'épargne solidaire, les parts de marché ne sont pas également réparties entre les différents acteurs. Le Crédit Coopératif semble en effet se placer en première position avec une offre de produits et services importante.

mais par rapport à un ensemble de parties prenantes, incluant la société elle-même. Dans un contexte dans lequel les clients ont souvent une mauvaise connaissance du système bancaire et où les conseillers ont accès à un panel de produits désormais standardisés, Gloukoviezoff (2005) s'interroge sur la spécificité mutualiste face aux questions d'exclusion bancaire. Les banques coopératives se distinguent ainsi de leurs concurrentes sur deux points :

- Tout d'abord, au regard des pratiques de sélection des banques, si tous les établissements pratiquent une sélection sous une forme ou une autre, il reste possible de hiérarchiser les banques en fonction de leur ouverture vis-à-vis des clients modestes. Ainsi, il apparaît que La Poste est l'établissement dans lequel les pratiques de sélection sont les plus faibles, suivie des établissements mutualistes puis des banques commerciales[28]. Un mode de sélection indirect est également à prendre en compte en ce qui concerne l'implantation des agences. En effet, la Banque Postale et les banques coopératives sont davantage implantées dans les zones rurales et peuvent ainsi avoir un taux de pénétration plus important en ce qui concerne ce segment de clientèle. La proximité joue donc ici un rôle crucial en terme de lutte contre l'exclusion.

- En ce qui concerne la relation bancaire, nous pouvons distinguer deux types de relation. La première vise à développer l'autonomie du client, le rendant par là plus rentable sur le long terme. Cette forme de relation est davantage présente au sein des banques commerciales. La seconde permet de concilier les besoins des clients, les exigences de la banque et les valeurs défendues par les établissements. Cela se traduit par une attitude « paternaliste » qui consiste, pour les chargés de clientèle, à encadrer davantage le client tout en étant plus sévère. Ce type de relation existe surtout à la Banque Postale ou dans les banques coopératives, même si la tendance de ces dernières années tend à l'autonomisation des clients. La relation de proximité entre le conseiller et son client joue ici encore un rôle central dans le sens où l'accompagnement et la personnalisation de la relation, dans le cadre d'un suivi régulier, rendent plus aisée la responsabilisation du client.

La lutte contre l'exclusion bancaire se concrétise également par un phénomène de plus en plus ancré dans les pratiques des banques : la microfinance. L'objectif est, pour les banques ou les Institutions de Micro Finance (IMF), de proposer un accès au système bancaire à des personnes exclues du système formel, caractérisées par de très faibles revenus et par l'absence

[28] L'étude en question est menée en comparant la proportion des clients ayant des revenus mensuels modestes à la part de marché de chaque établissement.

de garanties de paiement. Les prêts ainsi octroyés aideront les entrepreneurs à démarrer leur activité et les particuliers à faire face à des situations difficiles et à consommer davantage. Dans la mesure où nous sommes aujourd'hui dans un processus d'inclusion financière[29], la microfinance permet de faire la jonction entre la lutte contre l'exclusion bancaire et l'investissement socialement responsable, que nous avons vu précédemment.

Cadiou et Maingain (2013) illustrent ce processus en mettant en évidence une « *inclusion financière par le partage* » (annexe 2 présentée à la page 156 : organisation du partenariat Federal Finance – Fondation de France). Federal Finance[30] a ainsi créé en avril 2000 un fonds commun de placement appelé Federal Actions Ethiques (FAE). Le but originel était d'investir dans des sociétés européennes intégrant des éléments de développement durable. Après quatre ans d'expérience, le modèle a évolué en se concentrant sur les petites et moyennes valeurs françaises et a instauré un dialogue avec les sociétés sur lesquelles elle investissait. Dans un troisième temps, afin de revenir sur sa logique initiale d'investir dans des sociétés pour qu'elles intègrent davantage des critères extra-financiers, un partenariat avec la Fondation de France (FF) a été mis en place. Le partenariat consiste pour FAE à réduire ses marges en redistribuant 1,5% de ses frais de gestion à FF. L'investisseur initial renonce donc à une partie de sa rémunération qui est reversée dans un but sociétal. Federal Finance peut dès lors financer des projets de santé, environnementaux ou éducatifs. D'un autre côté, les commissions perçues par FF sont redistribuées sous forme de dons aux projets sélectionnés. Un tel montage, par la mobilisation de plusieurs acteurs, a ainsi pour but de faire le lien entre la sphère financière (investisseurs, société de gestion) et l'économie réelle (Fondation de France, micro projets sélectionnés). Ces activités de microfinance, rendues possibles par des partenariats entre banques coopératives, associations et/ou fondations contribuent à la création et à la pérennisation des entreprises du territoire.

[29] L'inclusion financière consiste à intégrer la microfinance au système financier formalisé. Cela se traduit par la mobilisation de la communauté financière autour de projets communs, ayant pour finalité de massifier l'offre de microfinance. Les relations partenariales sont ici au centre de l'équation, dans le sens où les montages qui voient le jour combinent ingénierie financière et sociale afin de construire des offres innovantes.

[30] Federal Finance, filiale du groupe Arkéa compte parmi les 20 premières sociétés de gestion françaises, avec un encours de 25 milliards d'euros.

**Le mécénat**

A la base, le mécénat est un acte par lequel le mécène, que ce soit une personne physique ou morale, aide les écrivains et les artistes. Il s'agit donc d'un bienfaiteur et/ou d'un protecteur qui a à cœur la préservation et la promotion des arts et des lettres. De manière plus générale, le mécénat peut s'appliquer à d'autres domaines : la recherche, l'éducation, la santé ou encore le sport. Suite à la loi du 1er avril 2003 relative au mécénat, aux associations et aux fondations, permettant aux entreprises de bénéficier d'incitations fiscales et de procédures simplifiées, le mécénat d'entreprise s'est fortement développé. Ainsi, en 2008, 23% des entreprises françaises de plus de 20 salariés pratiquaient le mécénat, ce qui représente près de 30 000 entreprises. Parmi ces entreprises, les cinq premiers établissements bancaires français[31] représentent 4% des sommes allouées au mécénat dans les entreprises de 20 salariés et plus. De plus, le secteur de la bancassurance est celui qui a créé le plus de fondations d'entreprises depuis 2004 et près de la moitié de ces fondations proviennent d'établissements de l'ESS[32] (Gilormini, 2012). Nous pouvons citer à titre d'exemple la fondation Caisse d'Epargne Rhône Alpes, créée en 2010 pour soutenir des opérations de solidarité. En matière de mécénat, Gilormini (2012) fait plusieurs distinctions entre banques coopératives et banques SA :

- Tout d'abord, les dons consentis par la bancassurance coopérative en France sont en valeur absolue supérieurs à ceux des banques SA. De même, le budget consacré au mécénat est supérieur à celui de la majorité des grandes entreprises françaises du CAC 40.

Tableau 3 : Budget mécénat 2009 des banques françaises

| *Entreprises* | *En Millions d'Euros* |
|---|---|
| BNP Paribas | 4 |
| Crédit Agricole1 | 26.2 |
| Société Générale | 16 |
| BPCE | 22 |
| Crédit Mutuel | 19.3 |
| *Total* | *87.5* |
| 1. Hors fondation Grameen Crédit Agricole | |

Source : Gilormini (2012).

[31]En 2009, les cinq premiers établissements français en terme de capitaux propres sont BNP Paribas, Crédit Agricole, Société Générale, BPCE et Crédit Mutuel.

[32] Ces chiffres sont issus de l'Admical, qui répertorie le mécénat d'entreprise en 2009.

- En ce qui concerne les domaines d'engagement, les banques capitalistes privilégient majoritairement la culture alors que les banques coopératives sont davantage tournées vers l'insertion par l'activité économique : « *Lutte contre l'illettrisme (Crédit Mutuel) ; Aide à la création d'emploi par l'ESS et soutien à des formes entrepreneuriales alternatives (MACIF et Crédit Coopératif) ; Lutte contre l'exclusion due à l'incapacité de gérer un budget familial (Caisses d'Epargne) ; Lutte contre la dépendance en favorisant l'autonomie des personnes âgées et handicapées (Caisses d'Epargne, Banques Populaires et Crédit Coopératif)* » (Gilormini, 2012).

- Concernant les acteurs du mécénat, les banques de l'ESS impliquent leurs clients et sociétaires dans le processus en créant notamment des produits solidaires. Les banques à réseaux décentralisés comme le Crédit Mutuel associent les élus des caisses locales aux actions de mécénat. Autre exemple, la Banque Populaire Provençale et Corse a mis en place des groupements de clients sociétaires bénévoles désireux de s'investir dans le développement de leur région en mettant en place des actions caritatives afin de préserver et de promouvoir le patrimoine.

- Enfin, les bénéficiaires des dons consentis par les banques coopératives sont souvent des établissements de l'économie sociale et solidaire, le but étant de développer des activités revêtant des formes associatives ou coopératives. Notons que le groupe BPCE est davantage tourné vers l'humain que vers une forme d'organisation particulière. Ainsi, les Banques Populaires régionales mettent l'accent sur le handicap tandis que les Caisses d'Epargne se concentrent sur le développement du territoire en terme de lien social.

Le mécénat est un autre exemple de cette volonté des banques coopératives de renouer avec leur passé de banques solidaires. Il est d'ailleurs souvent associé au concept de RSE dans les rapports annuels. Ainsi, la dimension morale attachée au mécénat est forte et cherche à légitimer les banques coopératives auprès du monde coopératif. L'implication des sociétaires est, dans ce cadre, un autre moyen de reconquérir et de redonner sa place au sociétariat. Ainsi, comme le souligne Gilormini (2012), « *une des principales spécificités du mécénat de la bancassurance coopérative et mutualiste tient donc à sa visée éthique qui est de la réinscrire dans la communauté historique de l'économie sociale et solidaire* ».

### 1.1.4. Les défis et mutations des banques coopératives modernes

Si les valeurs énoncées précédemment sont régulièrement avancées par les banques coopératives, sous une forme ou un autre, il convient tout de même de contextualiser ces propos. En effet, la règlementation prudentielle et l'intensification de la concurrence ont entraîné ces dix dernières années une remise en question de l'organisation traditionnelle et des valeurs des banques de l'ESS. L'apparition de modèles hybrides et l'émergence de groupes coopératifs centralisés ont encore renforcé le processus de banalisation en plaçant sociétaires et administrateurs au second plan : le mutualisme est alors devenu un concept flou voire embarrassant (Rousseau, 2005). Les banques coopératives, qui semblent alors avoir perdu peu à peu leur légitimité, se retrouvent aujourd'hui confrontées à un double défi. Il s'agit ainsi pour elles de s'adapter à leur environnement et de rester performantes vis-à-vis des banques SA, tout en renouant avec leur héritage mutualiste et en partant à la reconquête de leur identité coopérative.

#### 1.1.4.1 Les vecteurs de la banalisation

Il est de plus en plus courant de dire que les banques coopératives se sont banalisées, qu'elles se sont standardisées voire qu'elles ont « perdues leur âme ». En effet, si les pratiques des banques coopératives, telles que nous les avons appréhendées, peuvent être qualifiées d'innovations sociales (épargne de conviction, lutte contre l'exclusion bancaire, mécénat), il est indéniable que l'environnement juridique, politique et économique les a largement contraintes de rapprocher leurs pratiques de celles des banques SA, remettant ainsi en cause les valeurs propres à l'ESS. Il s'agit donc ici d'étudier ce phénomène en essayant de comprendre les principales raisons de cette banalisation.

**Les évolutions juridiques et réglementaires**

Le contexte historique entourant la réglementation de l'activité bancaire au niveau national et international n'a pas été favorable aux banques coopératives quant au maintien de leur identité et de leurs spécificités. Comme nous l'avons vu plus tôt, c'est la loi bancaire de 1984 qui a mis fin à la spécialisation des banques et qui a développé la concurrence. Avec la banalisation des financements et des établissements bancaires qui en découlait, les banques coopératives étaient alors menacées étant donné leur ultra-spécialisation de l'époque. Mais force est de constater qu'elles ont su s'adapter à ce nouvel environnement. La loi de 1996 est venue compléter celle de 1984 afin de décloisonner les circuits de financement et de stimuler la concurrence. Dans l'optique de la mise en place d'un espace financier européen unifié, la

réglementation européenne est encore venue renforcer la concurrence au sein de l'industrie bancaire. La réglementation prudentielle[33] tend également à homogénéiser les pratiques des banques, qu'elles soient coopératives ou SA, afin de limiter les risques liés aux mutations. Des ratios de solvabilité, connus sous le nom d'accords de Bâle, sont imposés aux établissement, indépendamment de leur activité ou de leurs statuts. Or, comme le souligne Richez-Battesti (2006), « *la réglementation prudentielle, prenant comme norme la banque SA., apparaît ainsi comme un redoutable facteur de banalisation* ». Un nouveau coup est porté à la Banque Postale, au Crédit Mutuel et à la Caisse d'Epargne en 2009, en leur faisant perdre l'exclusivité de la distribution du livret A, désormais commercialisé par tous les établissements.

**Les transformations organisationnelles**

Afin de s'adapter à ce nouvel environnement uniforme, les banques coopératives se sont restructurées et consolidées. Cela se traduit par la remise en cause de leur mode d'organisation en pyramide inversée[34], caractérisé par une forte décentralisation. Les banques coopératives sont ainsi passées d'un modèle dit « bottom-up » (caractérisé par un système fédératif côtoyant un principe de décentralisation opérationnelle[35]) à une structure de type « top-down » (c'est-à-dire une structure dans laquelle les décisions sont centralisées et où le sociétariat devient formel, évoluant dans un cadre de perte d'autonomie des établissements décentralisés). Dans ce contexte, les fusions d'échelons régionaux par le biais de stratégies de concentration deviennent monnaie courante.

Tableau 4 : Les transformations des banques coopératives

| Approche *Bottom up* | Approche *top down* |
|---|---|
| Principes de complémentarité<br>- Contrôle propriétaire des organes centraux<br>- Forte autonomie entrepreneuriale des banques régionales<br>- Base sociétaire et fonctionnement démocratique de bas en haut | Principes d'intégration<br>- Centralisation des pouvoirs d'orientation et de contrôle stratégique<br>- Pertes des zones d'autonomie<br>- Sociétariat formel et démocratie réelle limité avec fonctionnement du haut vers le bas |

Source : Richez-Battesti (2006), inspiré de Di Salvo (2002).

[33] Cette réglementation consiste à détenir un minimum de fonds propres afin de couvrir les risques liés à l'activité.

[34] L'organisation en pyramide inversée se décline en trois niveaux : un échelon local qui détient le niveau régional qui lui-même contrôle l'échelon national. Le modèle coopératif tend à donner une grande importance à l'échelon local, renforçant par là la proximité avec ses sociétaires, propriétaires du capital de leur caisse locale.

[35] Nous entendons par là une autonomie décisionnelle des banques régionales et, dans une moindre mesure, des caisses locales.

**L'émergence du groupe bancaire coopératif**

Avec des innovations financières venant pour la plupart des Etats-Unis, des produits originaux voient le jour et ne sont accessibles que via de nouveaux marchés. Encore une fois, les banques coopératives, dans un souci d'adaptation et de compétitivité face aux banques capitalistes françaises et internationales, doivent se restructurer. Les banques de l'ESS, qui étaient jusqu'alors structurées en réseaux, deviennent des groupes bancaires coopératifs à part entière. Ce groupe inclue l'ensemble des établissements, indépendamment de leur statut juridique, qui sont contrôlés par le réseau. Les banques coopératives se dotent alors d'une tête de groupe et de filiales à statut SA, afin d'accéder à de nouvelles ressources, renforçant encore grandement la vague de banalisation (annexe 3 présentée à la page 157 : l'émergence du groupe bancaire coopératif). Des opérations de croissance externe (fusions, prises de contrôle) et de concentration voient le jour, afin de donner au groupe une taille critique et de réaliser des gains de productivité. L'objectif principal de course à la rentabilité semble alors être devenu le standard des banques françaises, tous statuts confondus.

Afin de faire face à des problématiques nouvelles, les banques coopératives se voient contraintes d'aligner leur modèle sur celui des banques SA. Ainsi, Cartier (2012) souligne le fait que, malgré l'existence de systèmes « *que tout semble opposer* », les différentes banques « *se structurent de façon semblable pour répondre à des contraintes identiques* ». En effet, à la base, les banques coopératives semblent se distinguer des banques SA sur nombre de domaines. Leur origine, leur fonctionnement (gestion démocratique, double qualité des membres, lucrativité restreinte), leur organisation (structure en pyramide inversée) et la rémunération des acteurs (parts sociales plafonnées, peu ou pas de commissions pour les salariés, écart important entre les dirigeants des banques coopératives et ceux des banques SA) semblent donner à première vue une véritable identité aux banques de l'ESS. Mais désormais, malgré leur différence de statut, les banques françaises « *obéissent à des contraintes identiques des marchés financiers et de l'Etat* » (Cartier, 2012). En conséquence, les banques sont toutes à la recherche d'une taille critique et d'un accès au marché boursier afin d'accéder à de nouvelles formes de financements. De même, le fonctionnement interne des établissements tend à s'uniformiser que ce soit au niveau de la gestion de la relation client, de la fixation d'objectifs, de la standardisation du métier de chargé de clientèle ou encore du mode de management.

Dans ce contexte, en 1998, le groupe Banque Populaire rachète Natexis et le Crédit Mutuel acquiert les banques du groupe CIC. En 1999, la Caisse d'Epargne rachète le Crédit Foncier et devient un groupe à statut coopératif. En 2001, la Caisse Nationale du Crédit Agricole s'introduit en bourse afin de devenir « Crédit Agricole SA ». Celui-ci prend en 2003 le contrôle du Crédit Lyonnais tandis que le Crédit Coopératif intègre la Banque Populaire. En 2009, les organes centraux du groupe Banque Populaire et du groupe Caisse d'Epargne fusionnent, afin de donner naissance à une nouvelle entité : BPCE.

Ces transformations, bien que faisant passer les banques coopératives pour des banques SA, ne sont pas pour autant à assimiler à une démutualisation pure et simple. La réalité est plus complexe. La démutualisation, telle que définie par Mottet (2002), désigne « *le processus par lequel une société mutuelle change de statut juridique et se transforme en société cotée* ». Or, dans notre cas, les banques coopératives ne changent pas leurs statuts[36] mais intègrent à leurs réseaux des établissements à forme SA. Nous préférons alors parler d'hybridation. Notons que ce concept est à utiliser avec soin puisque, comme le soulignent Régnard et Rousseau (2012), les banques coopératives étaient déjà à la base des organisations hybrides. En effet, comme nous l'avons vu, elles ont permis à des populations qui n'intéressaient guère les banques commerciales d'entrer dans une « *économie monétarisée* ». Cette introduction à l'argent s'est faite par le biais d'institutions, principalement l'église catholique, qui jouaient le rôle de « *caution morale et pédagogique pour l'entrée dans un nouveau rapport à l'argent* » (Gueslin, 1977,1982, 2002 ; Moulévrier 2002 ; Naszalyi, 2011)[37]. Le processus d'hybridation, si il est différent par sa forme aujourd'hui, n'est donc pas un phénomène nouveau pour les banques coopératives.

L'hybridation actuelle des banques coopératives renvoie à un besoin d'adaptation, afin d'accéder à de nouvelles ressources et de rester performantes vis-à-vis de la concurrence. La question qui intéresse les chercheurs en Sciences de Gestion et qui est vécue par les praticiens est alors la suivante : les banques coopératives parviennent-elles à garder le contrôle sur leur propre processus d'hybridation afin de conserver une certaine identité ? Ou au contraire cet isomorphisme institutionnel est-il annonciateur de la fin des banques coopératives et de leurs spécificités ?

[36] A noter que la Caisse d'Epargne adopte le statut coopératif en 1999.

[37] Cités par Régnard et Rousseau (2012).

Quoiqu'il en soit, il est clair que les banques de l'ESS se heurtent à des décisions dont les retombées sont de plus en plus visibles et soulèvent de vives interrogations. La présence sur les marchés financiers du Crédit Agricole et de BPCE ont redéfini l'approche entre les parties prenantes. Le sociétaire, à la base considéré comme la pierre angulaire du processus démocratique des banques coopératives est aujourd'hui noyé dans la masse des parties prenantes composant le groupe bancaire coopératif. Pire, il est même effacé face à l'arrivée d'actionnaires ayant des attentes différentes et est confronté à une certaine forme d'injustice. En effet, les parts sociales étant plafonnées[38], un sociétaire ne pourra pas bénéficier à même hauteur qu'un actionnaire de l'augmentation du résultat net du groupe. De nouveaux conflits d'agence voient donc le jour. La distinction entre clients et clients-sociétaires devient floue. Ainsi, dans le cadre d'entretiens avec le management dans des caisses du Crédit Agricole, Pourchet (2012) met en évidence la banalisation du sociétariat dans le processus d'hybridation. La gestion de la relation client, que ce soit pour les clients-sociétaires ou « simples » clients apparaît comme étant standardisée. Le Crédit Mutuel, pourtant moins impliqué que ses homologues mutualistes quant à son rapport aux marchés financiers, fait également face à une remise en question de ses valeurs. En Bretagne, nous pouvons citer l'exemple du Crédit Mutuel ARKEA[39], qui a fait face en 2011 à un vigoureux mouvement social en soulevant la question de la rémunération des dirigeants.

#### 1.1.4.2 Le défi de la reconquête identitaire

Si, la faute à un manque de recul face à l'ampleur du phénomène, il est encore difficile de positionner la banque coopérative envers sa propre hybridation, nombre d'auteurs soulignent, dans des articles récents, la nécessité de renouer avec l'identité coopérative. Richez-Battesti et Hector (2012) parlent alors d'une *« nécessaire réinvention de l'identité coopérative face au développement d'un modèle intégré et standardisé* ». Le double enjeu en découlant devient alors, d'une part, de remobiliser le sociétariat et, d'autre part, de préserver les modèles de gouvernance face aux processus de normalisation. Pourchet (2012) s'intéresse à la redéfinition de la place du sociétaire au sein des groupes coopératifs qui doivent œuvrer « *au retour de l'implication des sociétaires dans la vie de leur caisse* ». Enfin, Régnard et

[38] La rémunération de la part sociale ne peut en effet excéder le taux moyen de rendement des obligations (TMO) des sociétés privées.

[39] Le Crédit Mutuel Arkéa est un groupe de bancassurance coopératif et mutualiste composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et du Massif-Central ainsi que de filiales spécialisées (Suravenir, Financo, Federal Finance).

Rousseau (2012) proposent *« une hybridation contrôlée des changements culturels induits par les changements de dirigeants* ». Cela passe par un contrôle des décisions, garantissant que « *le profit n'est pas approprié pour une seule des parties prenantes* ». En ce qui concerne la question de la remobilisation du sociétariat, Régnard et Rousseau (2012) insistent sur « *la clarté de la mission des administrateurs et de leur compte rendu de mandat auprès des sociétaires* ».

Dans les faits, les banques coopératives semblent avoir, depuis peu, pris la pleine mesure de la nécessité de renouer avec le sociétariat et l'économie réelle. Ainsi, le Crédit Mutuel communique dans ses campagnes de publicité sur l'importance des clients-sociétaires dans la gouvernance des caisses locales. L'accent est mis sur la différence entre sociétaires et actionnaires de banques SA. Le Crédit Agricole tente quant à lui d'éclairer le grand public quant à la confusion souvent faite entre véhicule coté et banques régionales. Les notions de territoire et de citoyenneté sont ici largement mise en avant en expliquant que l'argent placé par les clients est réinvesti dans la région. La Banque populaire renoue avec son histoire en mettant les entrepreneurs au centre de sa campagne. La « banque qui donne envie d'agir » s'engage ainsi à accompagner et à soutenir les projets et les défis des entrepreneurs afin de développer la région. La Caisse d'Epargne tente de donner une nouvelle définition à la banque en se présentant comme différente et en mettant l'homme au centre de sa campagne de communication. En définissant des mots clés comme « client », « étudiant », « jeune » ou encore « confiance », l'Ecureuil se veut alors proche de ses clients tout en définissant le système bancaire comme « *un ensemble de rouages qui ne peut plus fonctionner comme avant* ». Enfin, le Crédit Coopératif explique, dans une courte vidéo, quel est le circuit emprunté par l'argent. L'accent est mis sur le financement de l'économie réelle et plus particulièrement sur les acteurs de l'ESS. En guise de conclusion, le concept de responsabilité sociétale est abordé.

Nous remarquons ainsi, en décryptant ces campagnes de publicité, que les banques coopératives font face à un double enjeu. Nous notons, dans un premier temps, une volonté affirmée de renouer le discours avec le sociétaire et de le mettre en avant au sein de l'organisation (l'exemple le plus marquant étant celui du Crédit Mutuel). Dans un second temps, et ce pour toutes les banques coopératives, il s'agit de regagner une légitimité morale suite aux récentes crises qu'ont traversées les banques ces dernières années. Cela passe par un discours basé sur la proximité, l'ancrage territorial et le financement de l'économie réelle. Les

banques régionales sont ainsi mises en avant et les groupes bancaires coopératifs tentent de regagner la confiance de la communauté.

### 1.2. Un état des lieux des banques coopératives en France

Les processus de concentration entre groupes coopératifs ont contribué à réduire leur nombre. Depuis le rattachement du Crédit Coopératif au groupe Banque Populaire en 2003 et la création de BPCE avec le rapprochement entre la Banque Populaire et la Caisse d'Epargne en 2009, la France compte aujourd'hui dans son paysage bancaire trois groupes coopératifs regroupant cinq réseaux bancaires : le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole, les Banques Populaires, les Caisses d'Epargne et le Crédit Coopératif. Ces trois groupes coopératifs représentent plus de 60% de la banque de détail, 60% des parts de marché de crédit, 74% des parts de marché pour les PME, 73% des agences bancaires en France[40], 22 millions de sociétaires et les deux tiers des salariés du secteur bancaire (Richez-Battesti et Hector, 2012). Si nous ajoutons à ces trois groupes bancaires coopératifs la BNP Paribas, la Société Générale et la Banque Postale, nous sommes en présence des six principaux groupes bancaires français au sens de la Banque de France (BDF).

Afin de réaliser des économies d'échelle et de réduire les coûts, le nombre de banques régionales des groupes coopératifs a également été revu à la baisse, passant de 155 en 1999 à 101 en 2010. Durant la dernière décennie, le nombre de banques mutualistes est ainsi passé de 54 à 39 dans le réseau Crédit Agricole, de 24 à 18 dans le réseau Crédit Mutuel, de 42 à 18 dans le réseau Banques Populaires et de 34 à 17 dans le réseau Caisse d'Epargne. A noter que les banques commerciales sont également touchées par le processus puisque de 342 en 1999, elles sont 290 en 2008 (C.E.C.E.I)[41].

L'objectif est ici de faire un bref état des lieux des trois principaux groupes bancaires coopératifs français en étudiant leur historique, leur architecture organisationnelle et l'implantation de leurs réseaux respectifs[42].

[40] Hors agences Banque Postale.

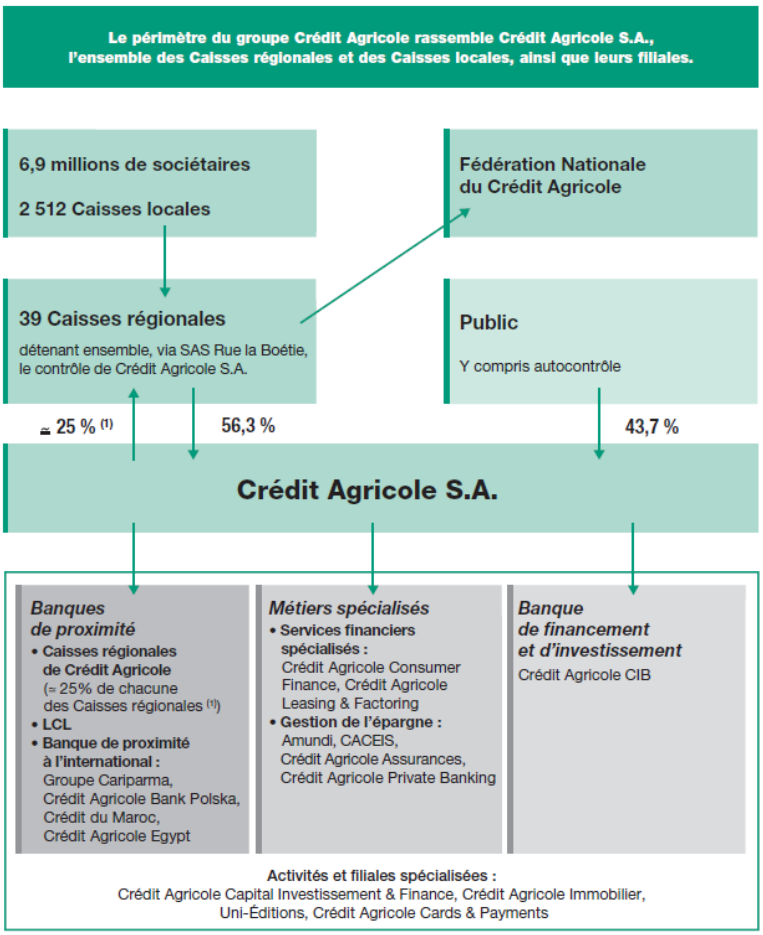
[41] Cité par Richez-Battesti et Hector (2012).

[42] Les données sont issues des sites internet nationaux et des rapports annuels 2012 des groupes.

### 1.2.1. Le groupe Crédit Agricole

Les agriculteurs, à la fin du 19ème siècle en France, rencontrent des problèmes afin d'accéder au crédit à long terme. En 1884 est promulguée la loi sur la liberté d'association professionnelle, permettant la création de syndicats agricoles. La Société de Crédit Agricole de l'arrondissement de Poligny (Jura) voit alors le jour sur une initiative de Louis Milcent. Le pouvoir politique de l'époque est marqué par une forte volonté d'obtenir le vote paysan. Ainsi, la loi du 5 novembre 1894 donnera naissance au Crédit Agricole (CA) en autorisant la création de caisses locales décentralisées. Ces caisses se trouvent vite confrontées à un manque de capitaux et de garanties de la part des exploitants. L'Etat prend donc une série de premières mesures afin de soutenir les caisses locales. La loi du 31 mars 1899 institue les Caisses Régionales du Crédit Agricole Mutuel, situées au deuxième échelon de la pyramide derrière les caisses locales et chargées de fédérer ces dernières. Les caisses locales et régionales se multiplient rapidement mais le prêt à long terme reste rare et l'Etat demeure le principal apporteur de ressources. La loi du 5 août 1920 permet la création de l'Office National de Crédit Agricole qui deviendra la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) en 1926. Dans la crise des années 1930, le CA joue un rôle important dans la sortie de la crise agricole. En 1945 est créée la Fédération Nationale du Crédit Agricole, une association ayant pour fonction de représenter les caisses régionales auprès des pouvoirs publics. En 1959, le CA est autorisé par décret à financer le logement principal en milieu rural. Après avoir pris l'orientation de la banque universelle suite à la loi bancaire de 1984, le capital de la CNCA, alors transformée en société anonyme, est cédé par l'Etat en 1988 aux caisses régionales (90%) et au personnel (10%). En 2001, la CNCA est introduite en bourse sous le nom de Crédit Agricole S.A., permettant aux caisses régionales de participer à des opérations de croissance externe. Après avoir acquis la banque Indosuez en 1996 et le Crédit Lyonnais en 2003, le CA se lance dans un plan d'internationalisation. Ses années récentes sont marquées par une prise d'engagements responsables via la signature d'une charte de la diversité et par la lutte contre la pauvreté avec la création de la fondation Grameen Crédit Agricole.

Figure 1 : Organisation du groupe Crédit Agricole




Source : rapport annuel 2012 du Crédit Agricole

Le Crédit Agricole S.A. (CASA), introduit en bourse depuis 2001, a pour vocation de représenter l'ensemble des métiers du groupe. CASA regroupe l'ensemble des filiales spécialisées, des caisses régionales[43] et du réseau en France et à l'international. En tant qu'organe central, il veille au bon fonctionnement du réseau et représente le groupe auprès des autorités bancaires. Il joue un rôle de coordinateur, en relation avec ses filiales spécialisées (gestion d'actifs, assurances, banque privée), de la stratégie du groupe et veille à son unité financière. CASA est détenu majoritairement par les 39 caisses régionales, sociétés coopératives et banques à part entière, chargées de commercialiser la gamme de produits et services financiers auprès de leurs 20 millions de clients (agriculteurs, particuliers, professionnels, entreprises, collectivités). Le capital des caisses régionales est détenu par « la base » du CA, à savoir les 2 512 caisses locales, dont le capital est lui-même détenu par 6,9

[43] Détenues à hauteur de 25% par CASA.

millions de sociétaires, représentés par 32 000 administrateurs. Enfin, la fédération nationale du CA joue le rôle d'instance de représentation des caisses régionales auprès des pouvoirs publics et des organisations. Le groupe, composé de près de 150 000 collaborateurs, est articulé autour de six pôles métiers : trois banques de proximité, représentées en France par les 39 caisses régionales du CA et par le LCL ainsi qu'à l'international (principalement en Italie, dans le bassin méditerranéen et en Europe centrale et orientale). Le groupe a également accès, via ses filiales, à un panel de services financiers tels le crédit à la consommation (Crédit Agricole Consumer Finance), le crédit bail ou encore l'affacturage. En ce qui concerne la gestion de l'épargne, le groupe est spécialisé en gestion d'actifs (groupe Amundi), en assurances et est présent sur le segment de la banque privée (via Crédit Agricole Banque Privée ou encore Indosuez Private Banking). Enfin, il dispose d'un pôle d'investissement et de financement (Crédit Agricole CIB). Malgré une perte de 6,4 millions d'euros en 2012[44], le CA demeure le premier groupe bancaire en France, se partageant 28% du marché avec LCL et est le 7ème mondial au niveau des fonds propres.

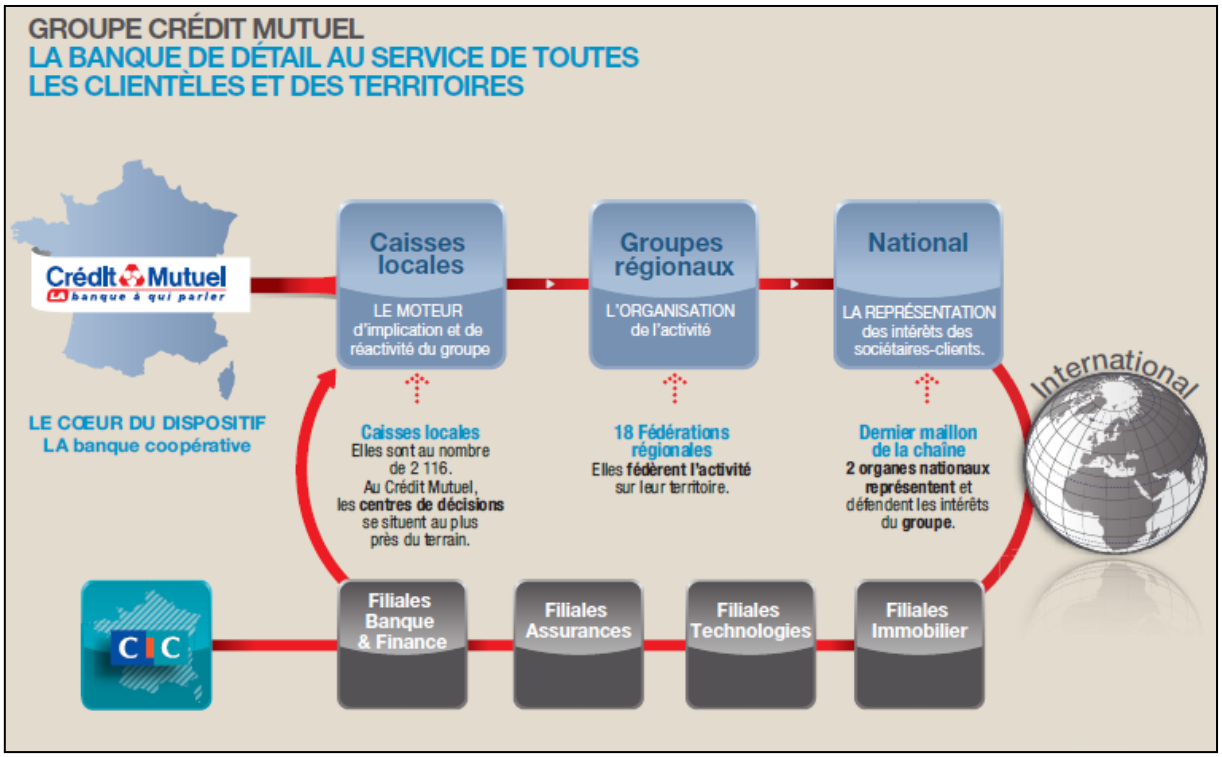
### 1.2.2. Le groupe Crédit Mutuel

Le Crédit Mutuel est né sous l'impulsion de Frédéric-Guillaume Raiffeissen en 1847, qui a l'idée de créer une association pour le pain en construisant un fournil coopératif. L'argent est emprunté auprès d'une banque et l'association apporte en garantie une hypothèque sur les forêts de la commune. Deux ans plus tard, Raiffeisen crée une société de secours aux agriculteurs dans laquelle les membres garantissent collectivement, par leur caution, le capital emprunté à la banque. Cela pose les bases du mouvement coopératif du Crédit Mutuel. En 1882 est créée la plus ancienne caisse du Crédit Mutuel en Alsace. L'essor est rapide et les idées de Raiffeisen sont reprises en France par Ludovic de Besse. En 1894, l'Etat propose des avantages fiscaux en faveur de l'agriculture. Les caisses qui acceptent constitueront, en 1920, le Crédit Agricole. D'autres refuseront, soucieuses de conserver leur indépendance, et donneront naissance au Crédit Mutuel. Après la première guerre mondiale, le Crédit Mutuel s'implante fortement dans les campagnes et se développe. Les caisses sont régies par le statut de la coopération par la loi du 10 septembre 1947. L'ordonnance du 16 octobre 1958 donne un statut légal aux caisses locales et le Crédit Mutuel connaît alors un fort développement. En 1970, le groupe se diversifie avec la création des Assurances du Crédit Mutuel (ACM). En 1998, avec la prise de contrôle du CIC et en intégrant un accès à distance par Minitel et

[44] Résultat net part du groupe.

Internet, le groupe prend une avance technologique importante. Depuis les années 2000, le groupe ne cesse de se diversifier en développant la téléphonie mobile et la monétique tout en densifiant son réseau de caisses locales afin de rester fidèle à ses engagements de proximité.

Figure 2 : Organisation du groupe Crédit Mutuel




Source : rapport annuel 2012 du Crédit Mutuel

Le réseau bancaire du Crédit Mutuel se caractérise par une architecture à trois degrés : un degré local, régional et national. Plus de 2000 caisses locales[45] sont regroupées en 18 fédérations régionales, solidaires au sein d'une confédération nationale. Les trois degrés suivent le principe de subsidiarité, c'est-à-dire que la responsabilité est prise par le plus petit niveau d'autorité, au plus proche des sociétaires, pour résoudre un problème. Il s'agit ici en l'occurrence des caisses locales. Le niveau supérieur n'intervient que si le problème excède les capacités du niveau inférieur. Le premier degré est ainsi constitué de plus de 2000 caisses locales, financièrement autonomes, dont le capital est détenu par les clients-sociétaires. Les 3000 guichets, dont plus du tiers sont implantés en zones rurales, répondent aux besoins de 7,3 millions de sociétaires et de 11,3 millions de clients. Ces caisses sont regroupées en 18

[45] Soit 5362 points de vente en France.

groupes régionaux chargés de couvrir l'ensemble du territoire national[46]. Il faut ajouter à ces groupes la Fédération du Crédit Mutuel Agricole et Rural en charge du marché de l'agriculture sur le territoire national. Chaque groupe régional adhère à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, revêtant la forme d'une association, qui a pour mission de représenter les groupes régionaux auprès des pouvoirs publics. Enfin, la Caisse Centrale, dont le capital est détenu par les caisses fédérales, gère au niveau national la liquidité des groupes régionaux. Le Crédit Industriel et Commercial (CIC), banque de réseau en région parisienne, fédère cinq banques régionales. Le groupe a également accès à des compétences diversifiées grâce aux filiales de la banque de détail spécialisées dans l'affacturage (Facto CIC), le crédit à la consommation (Cofidis, Financo), l'immobilier, le crédit-bail mobilier et le crédit-bail immobilier (CM-CIC Immobilier, CM-CIC Bail, CM-CIC Lease). En terme de gestions d'actifs, le CM s'appuie sur CM-CIC Asset Management ou encore Federal Fiance, filiale du Crédit Mutuel Arkéa. Le pôle banque privée est représenté notamment en France par CIC Banque Privée. CM-CIC securities couvre les besoins des entreprises, des sociétés de gestion et des investisseurs institutionnels. Enfin, les services technologiques sont pris en charge par Euro-information ou encore la plate-forme Arkéa. La téléphonie mobile est quant à elle du ressort de EI Telecom. Cet ensemble constitue le groupe Crédit Mutuel - CIC et comprend près de 79 000 salariés. Avec un Produit Net Bancaire (PNB) de 14,6 milliards d'euros et un résultat net total de 2,2 milliards d'euros, le groupe Crédit Mutuel - CIC est le premier bancassureur en IARD[47], la deuxième banque de l'agriculture et le troisième réseau bancaire pour l'habitat, les PME et le crédit à la consommation.

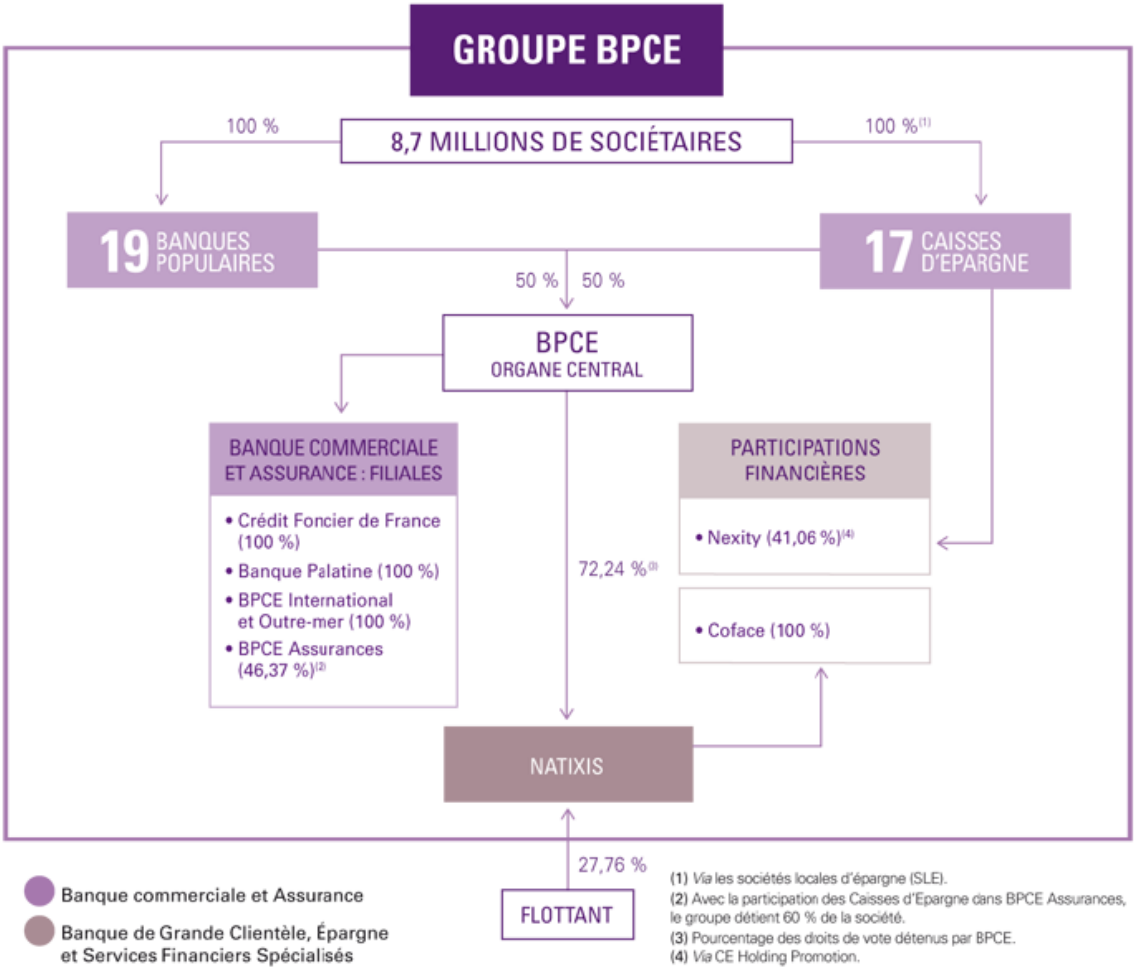
### 1.2.3. Le groupe BPCE

En 2006, les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne se rapprochent avec la création d'une filiale commune : Natixis, banque d'investissement et de financement. Le 31 juillet 2009, le processus de rapprochement prend fin avec la fusion des organes centraux des deux groupes : BPCE (Banque Populaire Caisse d'Epargne) est né. Composé également des ex-filiales des Banques Populaires et des Caisses d'Epargne, BPCE comprend 8000 agences, 36 millions de clients, 8,6 millions de sociétaires et 117 000 collaborateurs. Avec un PNB de 21,946 millions d'euros et un résultat net de 2,147 millions d'euros, BPCE est le deuxième groupe bancaire français.

[46] A noter qu'une caisse fédérale ou interfédérale peut être commune à plusieurs groupes régionaux.

[47] Cette abréviation est utilisée dans le monde de l'assurance pour Incendies, Accidents et Risques Divers.

Figure 3 : Organisation du groupe BPCE




Source : document de référence 2012 du groupe BPCE.

Son modèle de banque repose sur une architecture à trois niveaux :

- Les deux réseaux coopératifs comprennent les 19 Banques Populaires et les 17 Caisses d'Epargne. Le groupe s'appuie sur ces réseaux ancrés dans le territoire afin d'assurer son développement en proposant au niveau local et régional une gamme complète de produits bancaires et d'assurance.

- L'organe central BPCE, qui définit la politique et les orientations stratégiques du groupe, met en œuvre les moyens destinés à piloter le groupe en matière de liquidité, solvabilité et de

maîtrise des risques. Il représente également le groupe et ses réseaux au niveau national et international et coordonne les politiques commerciales.

- L'ensemble des filiales, la principale étant Natixis. Il s'agit d'une structure cotée, qui apporte des solutions dans les domaines de la banque d'investissement, de financement, d'épargne et de services financiers spécialisés. Les autres filiales sont le Crédit Foncier (spécialisé dans le financement de l'immobilier en France), la Banque Palatine (à destination des entreprises et des particuliers), le pôle international BPCE IOM (holding contrôlant les participations du groupe BPCE dans la banque de détail à l'étranger et en outre-mer) et enfin BPCE assurances.

Les sigles BPCE ont surtout une importance vis-à-vis des organismes institutionnels. Dans les faits, les deux réseaux Caisse d'Epargne et Banque Populaire continuent d'exister et commercialisent leurs produits et services sous leur propre marque, tout comme le groupe Crédit Agricole - LCL. Les missions de BPCE suivent les principes mutualistes de la Banque Populaire et de la Caisse d'Epargne. Le groupe définit la gamme des produits et services à commercialiser, organise les garanties des déposants et veille au bon fonctionnement des établissements. BPCE étant une holding, elle détient et gère les participations de ses filiales et détermine la politique de développement du groupe. En ce qui concerne les activités financières, BPCE a un rôle de centralisation des ressources et s'occupe de la politique de refinancement du groupe.

### 1.2.4. Les Banques Populaires

En 1878, la première Banque Populaire (BP) est créée à Angers, suite à une collaboration entre André Lasserand et M. Monfageon, afin que les entrepreneurs individuels puissent accéder aux services bancaires qui leur étaient la plupart du temps refusés par les grandes banques commerciales. Il faut attendre 1917 pour que les Banques Populaires adoptent un statut coopératif : les sociétaires en deviennent les propriétaires. En 1921, la création de la Caisse Centrale des Banques Populaires permet de centraliser les excédents de trésorerie, affichant par là la volonté de solidarité du réseau[48]. La BP connaît un essor important dans la deuxième moitié du 20ème siècle. En 1962, les premiers prêts personnels et immobiliers voient le jour et en 1966, sous la loi Debré, la BP se diversifie en s'ouvrant à la clientèle des

[48] Le réseau est alors constitué de 74 Banques Populaires.

particuliers. L'année 1972 marque la mise en place d'une marque commune pour le groupe des Banques Populaires. Deux ans plus tard, le groupe BP noue un partenariat avec la CASDEN[49] et en 1978, il crée la fondation des Banques Populaires en faveur de la création d'entreprises. En 1998, le groupe réalise une offre publique d'achat sur Natexis SA, qui deviendra Natexis Banques Populaires un an plus tard, afin de disposer d'un véhicule côté. Les années 2000 sont marquées par une vague de fusions-acquisitions[50]. En 2002, le Crédit Coopératif[51] rejoint le groupe BP. En 2003, c'est au tour du Crédit Maritime[52] de s'affilier à la Banque Fédérale des Banques Populaires. Enfin, en 2008, HSBC revend aux Banques Populaires ses sept banques régionales. Enfin, l'année 2009 marque la naissance du groupe BPCE, issu de la fusion entre la Banque Fédérale des Banques Populaires et de la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne.

Les Banques Populaires comptent 8,4 millions de clients (dont 3,8 millions de sociétaires) et 3336 agences. Le réseau est articulé autour des 17 Banques Populaires, afin d'assurer un ancrage régional fort sur le territoire français, de la CASDEN, partenaire privilégié des personnel de l'Education Nationale et de la culture, et du Crédit Coopératif, dont la majorité des clients sont des organismes à but non lucratif.

### 1.2.5. Les Caisses d'Epargne

La Caisse d'Epargne (CE) est née d'une idée de Benjamin Delessert et François de la Rochefoucauld-Liancourt. L'objectif est alors d'encourager l'épargne populaire durant une période marquée par de grandes difficultés économiques. L'ouverture de la première Caisse d'Epargne a lieu à Paris le 22 mai 1818. Cette date est également marquée par la création du livret A. La loi du 5 juin 1835 reconnaît les Caisses d'Epargne comme établissements privés d'utilité publique. De 364 caisses en 1847, elles sont au nombre de 546 en 1895. En 1984, commence une opération de régionalisation et le 10 juillet 1991, les caisses se restructurent en

[49] Fondée en 1951, la CASDEN est la banque coopérative des personnels de l'éducation, de la recherche et de la culture.

[50] Cette vague peut d'ailleurs être généralisée à l'ensemble des banques coopératives.

[51] Le Crédit Coopératif est une banque coopérative française, membre du groupe BPCE. A l'origine spécialisée dans les personnes morales de l'économie sociale et solidaire, son activité s'est aujourd'hui élargie à une clientèle hétérogène, composée de particuliers comme de professionnels.

[52] Le Crédit Maritime est créé le 23 avril 1906. Dès 1913, il a pour mission de faciliter les activités liées à la pêche et à la conchyliculture. Ses activités se diversifient progressivement jusqu'à devenir une banque incontournable de tous les acteurs du littoral. Aujourd'hui, la banque est devenue universelle en s'ouvrant aux particuliers comme aux professionnels de toutes activités, mais conserve une forte identité régionale.

se regroupant autour de 35 caisses régionales. La Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (CNCE) voit le jour en 1992 et prend alors la tête du réseau. En 1999 a lieu une opération de mutualisation dont le but est de donner un propriétaire à l'ensemble des Caisses d'Epargne. Les parts sociales émises par les SLE (sociétés locales d'épargne) sont alors commercialisées par les Caisses d'Epargne auprès de leurs clients, qui en deviennent alors propriétaires. Les Caisses d'Epargne sont actionnaires de Natixis, banque d'investissement. Celle-ci se lance en 2006 sur le marché des subprimes aux Etats-Unis. En mars 2009, la valeur de l'action Natixis a perdu 96% par rapport à sa valeur d'introduction en bourse. Ces difficultés s'étendent aux maisons mères, les Caisses d'Epargne et les Banques populaires. Le 31 juillet 2009, les Caisses d'Epargne et les Banques Populaires fusionnent afin de donner naissance à BPCE.

Avec 4219 agences réparties sur le territoire français, les 17 Caisses d'Epargne comptent 25 millions de clients, dont 4,7 millions de sociétaires. L'offre en bancassurance est généralisée, à l'instar des autres groupes, et destinée à une clientèle hétérogène composée de particuliers, professionnels, entreprises, collectivités ou encore associations.

### 1.3. Conclusion

Ce premier chapitre a été l'occasion de faire un état des lieux des banques coopératives en France. Les trois groupes coopératifs, à savoir le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et BPCE font face, depuis les années 80, à une crise identitaire. Fortes d'un véritable héritage mutualiste, ces banques semblent aujourd'hui être victimes de leur histoire. En effet, après avoir connu un essor important en permettant à des segments bien particuliers de la population d'accéder au système bancaire, les banques coopératives ne semblent, depuis plusieurs années, plus aller dans le sens des valeurs de l'économie sociale et solidaire.

Sous la pression de la réglementation européenne et d'une concurrence accrue, les réseaux coopératifs se restructurent en groupes coopératifs hybrides, les rapprochant de fait des banques SA, dont le principal objectif reste la maximisation du profit de l'actionnaire. Ces groupes capitalistes ajustent eux aussi leurs pratiques sur celles des groupes coopératifs en intégrant à leurs activités des opérations de mécénat ou encore de microcrédit et en prônant le développement durable. Tous les groupes bancaires français intègrent désormais une logique de RSE à leur stratégie. Le sentiment de banalisation qui en résulte est encore accentué par les crises récentes, qu'il s'agisse de  celle des subprimes ou des dettes souveraines. Aux yeux des citoyens, l'amalgame entre banques coopératives et banques SA semble donc plus fort que

jamais, d'autant plus qu'avec une concurrence accrue, les chargés de clientèle, interlocuteurs privilégiés des clients-sociétaires, exercent un métier dont les objectifs et procédures semblent relativement standardisés.

A la recherche d'un nouvel équilibre, les groupes coopératifs semblent cependant soucieux, depuis quelques années, de renouer avec leurs origines. Ils se sont ainsi lancés dans un processus de reconquête de l'affectio mutualis et de leur sociétariat, moteur historique de la démocratie coopérative. Afin de recouvrer une certaine légitimité, leurs campagnes de communication sont marquées par une forte volonté de s'afficher en tant que banques du territoire, proches de leurs sociétaires et caractérisées par un ancrage local et régional prononcé. Reste maintenant à s'interroger sur la place des parties prenantes face à cette tentative de reconquête identitaire.

## 2. Légitimité et ubiquité du salarié : définition d'un cadre théorique et mise en place de propositions

Nous avons précédemment abordé la banque coopérative dans son ensemble en mettant en exergue les valeurs, les mutations et les défis propres à l'institution. Celle-ci étant en relation avec une pluralité d'acteurs, il convient à présent de s'interroger sur la place des parties prenantes au sein d'une organisation qui est à la croisée des chemins entre hybridation de son modèle de gouvernance et renouveau de l'identité coopérative. Notre nous arrêtons en particulier sur la personne du chargé de clientèle, qui incarne la proximité mise en avant par les banques coopératives. Afin de préparer les entretiens destinés à mieux cerner la position des salariés d'agences de proximité vis-à-vis de l'institution, l'objectif de ce second chapitre est de définir un cadre théorique nous servant de base à l'élaboration d'un guide d'entretien répondant à une problématique originale. A cet effet, nous croisons la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) avec la théorie néo-institutionnelle de la légitimité (Suchman, 1995).

### 2.1. De la théorie des parties prenantes au concept d'ubiquité salariale

A la différence des banques SA qui ont pour principal objectif de maximiser le profit de l'actionnaire, les banques coopératives sont régies par le principe de non-lucrativité qui, rappelons le, consiste à placer l'homme avant le capital et à ne pas distribuer de résultat sous forme de dividendes individualisés. Les bénéfices dégagés servent alors à créer de la valeur pour l'ensemble des partenaires de la firme. Le gouvernement coopératif se retrouve donc au centre d'une organisation regroupant une pluralité de partenaires, exerçant tous à leur manière des pouvoirs sur la banque. En vue de présenter notre problématique, nous partons d'un cadre général, que nous affinons progressivement afin de nous concentrer sur une seule partie prenante : le salarié. Ainsi, nous allons dans un premier temps tenter de caractériser le gouvernement coopératif à la lumière de la théorie des parties prenantes (TPP) emprunte à Freeman (1984) . Nous en profitons pour expliquer pourquoi les organisations coopératives françaises ont fait preuve d'une bonne capacité d'adaptation à l'économie moderne, infirmant par là la thèse avancée par les théories anglo-saxonnes. Nous identifions ensuite les principaux partenaires d'une banque coopérative avant de nous concentrer sur le salarié mutualiste, que nous qualifions d'agent ubiquiste.

### 2.1.1. La TPP, point de départ de notre raisonnement

Le concept de parties prenantes (PP) est très utilisé en Sciences de Gestion, tant au niveau pratique qu'académique. Pour les entreprises, il s'agit d'identifier les partenaires et leurs attentes afin d'adapter leur politique de communication et/ou de gestion de la relation. A un niveau plus académique, ce concept a donné lieu à la théorie des parties prenantes (TPP) mise au point par R.E. Freeman dans son ouvrage de 1984. Dans un souci de délimitation et d'interprétation, cette théorie a ensuite été fortement débattue dans la littérature, donnant lieu à de nouvelles approches utilisées dans des contextes divers en finance organisationnelle.

#### 2.1.1.1 L'émergence de la TPP

Suite à la crise de 1929, Berle et Means (1932) soulèvent le problème de la gouvernance des dirigeants. Avec l'émergence de grandes sociétés cotées au début du 20ème siècle, l'actionnariat devient très diffus et nous assistons à un démembrement de la propriété en deux fonctions, qui étaient d'ordinaire réunies entre les mains de l'entrepreneur. La première est une fonction disciplinaire, qui est en fait un système de surveillance de la part des actionnaires et la seconde est décisionnelle, réservée au dirigeant. Comme le souligne Charreaux (2004), « *ce démembrement aurait provoqué une dégradation de la performance des entreprises et une spoliation des actionnaires à cause de la défaillance des systèmes chargés de discipliner les principaux dirigeants* ». Berle et Means (1932) ont alors conclu que la seule maximisation de la valeur actionnariale ne devait plus être l'objectif de l'entreprise. Afin de mettre en place une nouvelle « *corporate governance* »[53], la firme a alors intérêt à concilier ses intérêts avec ceux de l'ensemble de ses partenaires. Le concept de « stakeholder » apparaît pour la première fois, selon Freeman (1984), au sein du *Stanford Research Intstitute* avec Ansoff et Stewart en 1963. Le terme « *stakeholder* », traduit par « *partie prenante* », est en fait un jeu de mot dérivé de « *stockholder* », désignant l'actionnaire. Selon Gond et Mercier (2004), il semblerait qu'Ansoff (1968) « *soit le premier à se référer à la SHT*[54] *dans sa définition des objectifs organisationnels* ». L'entreprise doit alors ajuster ses objectifs de manière à ce que chacun des groupes y trouve une satisfaction. Aoki (1982) aborde la volonté de coopération entre les membres de l'organisation qui prend alors la forme d'un « *jeu coopératif* ». Freeman, au début des années 80 a alors pour objectif « *de faire prendre conscience aux dirigeants que les PP ont une légitimité et qu'il est nécessaire de négocier avec une variété de groupes* »

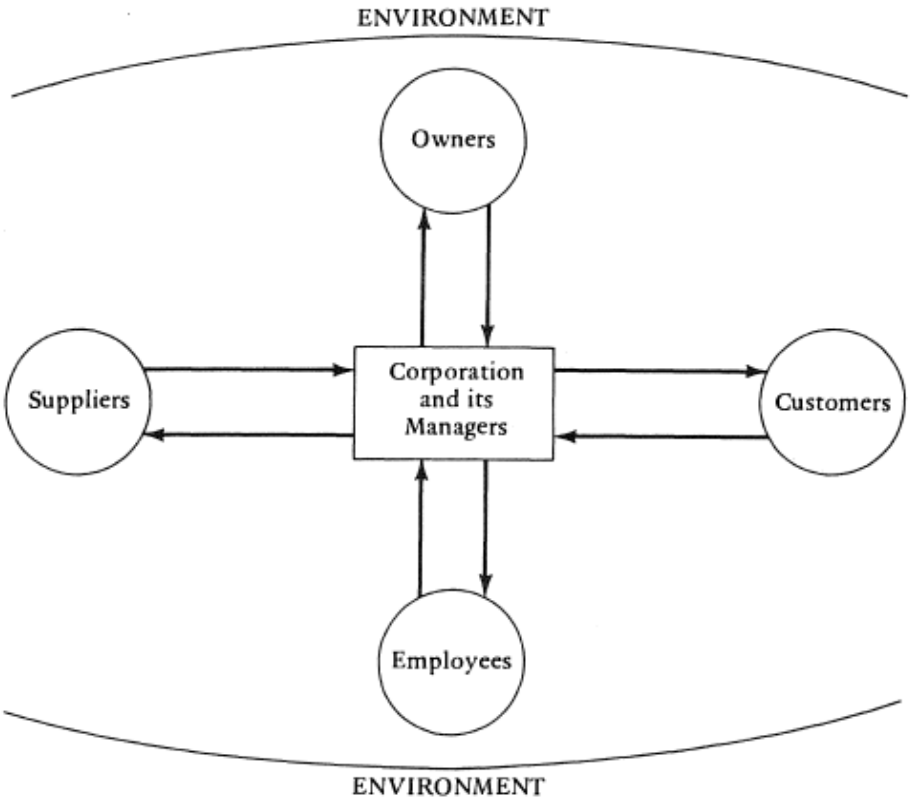
[53] L'expressin « corporate governance » a été traduite dans la littérature française en Sciences de Gestion par « gouvernement d'entreprise ».

[54] SHT est utilisé pour désigner la « stakeholder theory ».

(Cadiou et Morvan, 2007). En 1984, Freeman réalise l'ouvrage « *Strategic Management : a Stakeholder Approach* », qui va alors populariser le concept de PP.

Pour Freeman (1984), il est nécessaire de revoir la vision managériale des organisations (figure 4), dans laquelle la firme et son dirigeant sont placés au cœur du processus organisationnel. Ce dernier doit alors arbitrer entre les salariés d'une part et les apporteurs de capitaux de l'autre. Parallèlement il gère les relations entre les clients et les fournisseurs. Dans un tel modèle, l'environnement est alors relayé au second plan.

Figure 4 : La vision managériale selon Freeman

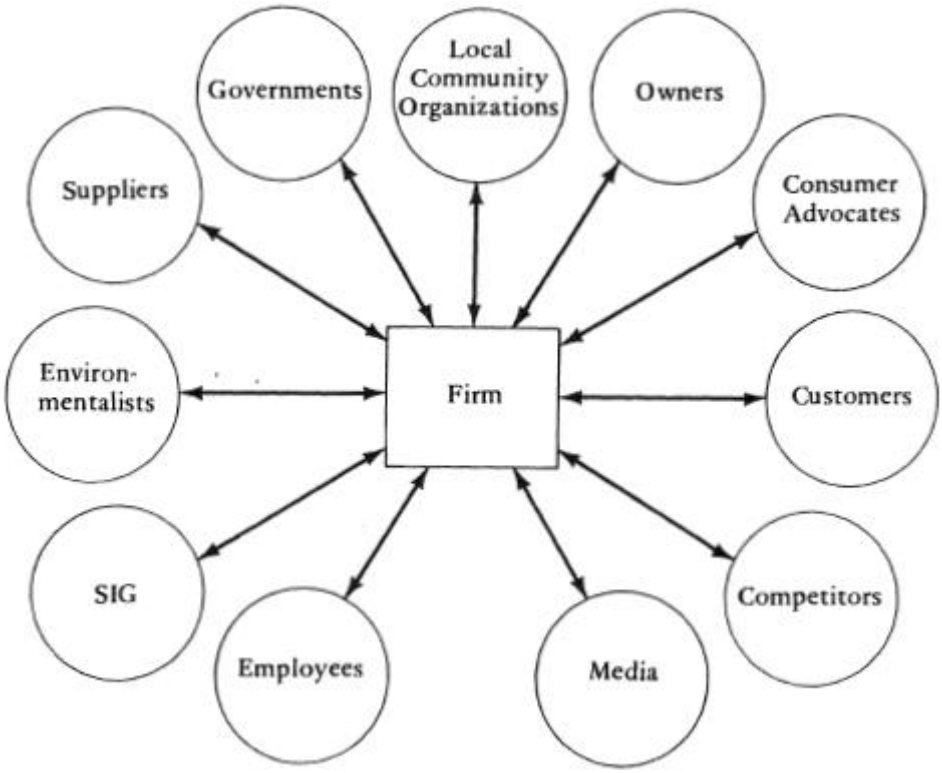



Source : Freeman (1984), p.6.

Freeman, dans l'optique d'une vision davantage partenariale (figure 5), va alors imaginer l'organisation en tant que projet, partagé par une pluralité de partenaires. L'actionnaire, qui jouait jusque-là un rôle central dans la politique de la firme, se retrouve dès lors noyé dans une masse parties prenantes, qui vont toutes avoir une légitimité aux yeux de l'entreprise. La

firme apparaît alors comme un « *nœud de contrats* » (Williamson, 1988)[55] entre les parties prenantes qui vont apporter « *les ressources nécessaires à la réalisation du projet stratégique* » (Cadiou et Morvan, 2007). Cette vision a l'avantage de mettre en valeur les rapports existants entre l'organisation et son environnement global. Dès 1983, Freeman et Reed donnent aux PP un sens étroit et un sens large. Le sens étroit désigne principalement les propriétaires, les salariés, les clients et les fournisseurs, c'est à dire les partenaires internes nécessaire à la survie de l'entreprise. Au sens large, les PP sont constituées par les partenaires internes mais également par l'environnement global de la firme. Ainsi, nous pouvons citer les concurrents, les gouvernements, les organisations internationales, les groupements d'intérêt ou encore les médias. En bref, il s'agit de tout groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Il s'agit alors de tenir compte de la collectivité dans son ensemble et des pouvoirs que les parties prenantes sont susceptibles d'exercer sur la firme. Ces pouvoirs peuvent prendre la forme de législations, de mobilisation de l'opinion publique ou encore de moyens de pression.

Figure 5 : La vision partenariale selon Freeman




Source : Freeman (1984), p.25.

[55] Cité par Cadiou et Morvan (2007).

#### 2.1.1.2 L'enrichissement de la TPP

L'ouvrage de Freeman en 1984 a été la porte d'entrée à de nombreux débats autour de la TPP. Il a lui-même proposé plusieurs définitions du concept de PP. Dans un souci de synthèse, nous retiendrons cependant sa définition de 1984[56] : « *un partenaire dans l'organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme* ».

Bien que de nombreux auteurs aient apporté leur contribution à l'enrichissement de la TPP, nous avons choisi, pour notre projet, de retenir trois références qui serviront de base, comme nous le verrons, à l'élaboration du concept d'ubiquité salariale. Les auteurs en question sont Hill et Jones (1992), Clarkson (1995), et Donaldson et Preston (1995).

Hill et Jones (1992) ont généralisé la théorie de l'agence (TA) en mettant en exergue les relations entre les PP et les managers. La TA (Jensen et Meckling, 1976) s'intéresse aux conséquences du problème principal-agent au sein d'une organisation. D'une part, l'actionnaire appelé « le principal », a pour but de maximiser son profit et de rentabiliser son capital. De l'autre, l'agent va exploiter les moyens de productions, à la demande du principal, tout en essayant de tirer des bénéfices de son action. Il va donc tenter de garder son pouvoir décisionnel en se réservant l'information. A l'inverse, le principal va tout faire pour pousser l'agent à divulguer ces informations. Nous comprenons alors qu'une telle relation est régie par un risque d'asymétrie de l'information et par la présence de coûts d'agence, liés à la surveillance de l'agent. Hill et Jones (1992) vont généraliser cette théorie en partant du principe qu'il existe un principal et un agent pour chacune des relations existantes entre l'organisation et les PP. Comme le souligne Damak Ayadi (2003), les managers sont dès lors « *vus comme des agents et les PP se distinguent les unes des autres par leur importance et leur pouvoir vis-à-vis des managers dans une perspective contractualiste forcée. La relation d'agence ainsi réinterprétée conduirait, en accord avec les mécanismes de marché et les ingrédients de son raisonnement à un équilibrage des intérêts.* »

[56] Freeman (1984), p. 46.

Clarkson (1995), dans un souci de hiérarchisation des intérêts des PP, distingue les PP primaires des PP secondaires. Les premiers sont nécessaire à la survie de l'entreprise. Il s'agit des actionnaires, des salariés, des clients, des investisseurs ou des fournisseurs. Ils représentent le cœur du projet stratégique. Les PP secondaires peuvent affecter la firme ou être affectés par elle sans pour autant avoir de lien direct avec la pérennité de l'organisation. Il va s'agir notamment des médias et des groupements d'intérêts, c'est-à-dire des entités capables d'exercer une pression sur la firme par la mobilisation de l'opinion publique.

Selon Donaldson et Preston (1995), les PP peuvent être définies en fonction de leur intérêts légitimes au sein de l'organisation. Cela implique que les PP sont clairement identifiées et que leurs intérêts ont une valeur intrinsèque. Ces auteurs appréhendent la TPP selon une dimension descriptive, instrumentale et normative. D'un point de vue descriptif, l'organisation est perçue comme un lieu regroupant des intérêts à la fois coopératifs et concurrents. Les managers doivent alors prendre en considération les intérêts des différents acteurs. Dans une optique instrumentale, les auteurs s'intéressent aux relations entre les PP et la performance de l'organisation en suivant l'idée directrice selon laquelle « *les entreprises qui pratiquent le management des stakeholders, toute chose égale par ailleurs, seront plus performantes en terme de profitabilité, de stabilité, de croissance etc* » (Damak Ayadi, 2003). Enfin, l'aspect normatif, caractérisé par une forte dimension morale[57], s'intéresse à la légitimité des intérêts des PP.

Bien qu'étant très diversifiées, les différentes approches de la TPP présentent un certain nombre de points communs. Pour Aggeri et Acquier (2005), la TPP présente ainsi quatre propositions communes, qui représentent le cœur de la théorie :

*« P1: l'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard ;*

*P2: tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ;*

*P3: la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents (responsiveness) ;*

*P4: la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des stakeholders. »*

[57] La dimension normative inclue notamment les obligations morales que les managers doivent respecter envers l'ensemble des parties prenantes.

#### 2.1.1.3 La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les banques à forme coopérative se rapprochent petit à petit des sociétés par actions, dont la gouvernance est caractérisée par la maximisation de la valeur actionnariale. Les groupes coopératifs convergent-ils pour autant vers le modèle de la société anonyme de droit commun de type anglo-saxon ou sommes-nous en présence d'un mode de gouvernance alternatif ? En d'autre termes, il s'agit de montrer en quoi le statut coopératif oriente les banques coopératives françaises vers un gouvernement de type partenarial opposé à un gouvernement d'entreprise purement actionnarial (Richez-Battesti et al, 2007).

Charreaux et Desbrières (1998) présentent la valeur actionnariale comme étant trop restrictive pour « *construire une théorie pertinente de la gouvernance des entreprises* ». Partant de ce constat, ils élargissent la définition de la valeur créée en prenant en considération les différentes parties prenantes de l'organisation.

La conception traditionnelle du gouvernement d'entreprise puise en grande partie sa source dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). L'entreprise y est présentée comme une organisation lévitant autour d'un contrat important entre dirigeants et actionnaires, dont la relation est caractérisée par des conflits d'agence liés à la dispersion du capital des actionnaires, laissant ainsi davantage de libertés aux dirigeants. A la suite de ces travaux, « *l'objectif principal de la théorie positive de l'agence est devenu l'alignement de l'intérêt des dirigeants sur celui des propriétaires* » (Cartier et al, 2012). Dans cette conception de la gouvernance, l'actionnaire est le seul propriétaire légitime de l'entreprise et le dirigeant a alors tout intérêt à maximiser la rente créée sachant qu'il y a « *assimilation entre la valeur créée et la rente reçue par l'actionnaire* » (Richez-Battesti et al, 2007). Le contrôle de l'entreprise revenant aux actionnaires, qui en sont les créanciers résiduels, il est alors aisé de comprendre que la meilleure gouvernance possible soit alors celle qui maximise la valeur actionnariale.

Par opposition à cette théorie, parfois jugée trop « simplificatrice » dans la littérature, est apparu le concept de « valeur partenariale », impliquant la prise en considération de l'ensemble des partenaires de la firme. Ce concept est plus complexe dans la mesure où il s'intéresse aux relations multiples avec les parties prenantes de l'entreprise. Le gouvernement d'entreprise de type partenarial est alors à la recherche d'un consensus entre les attentes et

intérêts légitimes des différents acteurs de l'organisation. Celle-ci est alors caractérisée par la création et la répartition de la valeur auprès des différents partenaires. Les banques coopératives françaises ne peuvent pas faire l'objet d'OPA et les parts sociales des sociétaires ne sont pas librement négociables, ce qui, à première vue, éloigne les banques coopératives d'un mode de gouvernance de type actionnarial. Le contrôle et la valeur créée sont ainsi partagés entre les différents partenaires de la banque (clients, sociétaires, salariés, dirigeants). En choisissant de ne pas se concentrer sur un seul partenaire (l'actionnaire), le gouvernement d'entreprise des coopératives de crédit peut alors être qualifié de partenarial. Cette perspective implique une redéfinition des pouvoirs des différentes parties prenantes au sein de la firme. Ainsi, selon Cadiou et al (2005), le noyau, c'est-à-dire le groupe de dirigeants en charge du projet, dispose d'un pouvoir de capacité, de consensus et d'exégèse. Le propriétaire détient quant à lui un pouvoir de propriété et de contrôle. Les différents partenaires sont caractérisés par un pouvoir de contestation et de revendication tandis que les citoyens possèdent un pouvoir d'ingérence et de dénigrement.

Plusieurs différences peuvent être avancées entre la gouvernance des banques coopératives et celle des banques SA. Tout d'abord, en ce qui concerne les droits de propriété, les actionnaires sont, dans les banques SA, les propriétaires du capital de la firme et sont rémunérés par rapport au nombre d'actions possédées, librement négociables sur le marché secondaire[58]. Dans les banques coopératives, les droits sont plus diffus et sont réservés aux sociétaires via la détention de parts sociales. Ils sont alors à la fois propriétaires et clients créanciers. Le droit de propriété y est atténué dans la mesure où chaque part sociale équivaut à un droit de vote, indépendamment du nombre de parts détenus. De plus, les parts sociales sont plafonnées et ne sont pas cotées.

La rémunération des parts sociales étant limitée, le comportement opportuniste des propriétaires est alors maîtrisé, à l'opposition de la forme SA dans laquelle les actionnaires n'hésitent pas à prendre des risques, au détriment des autres créanciers. La gouvernance de type partenariale des banques coopératives « *constitue une forme plus apte à traiter le problème de l'asymétrie d'information entre apporteurs de capitaux propres et déposants, et permet de mieux résoudre le problème du contrôle du risque pris par les investisseurs* » (Gurtner et al, 2006). Cependant, si le coût du risque est plus facilement maîtrisable par les

[58] Le marché secondaire concerne l'achat et la vente d'actifs financiers déjà existants, par opposition au marché primaire qui est celui de l'émissions d'actifs financiers.

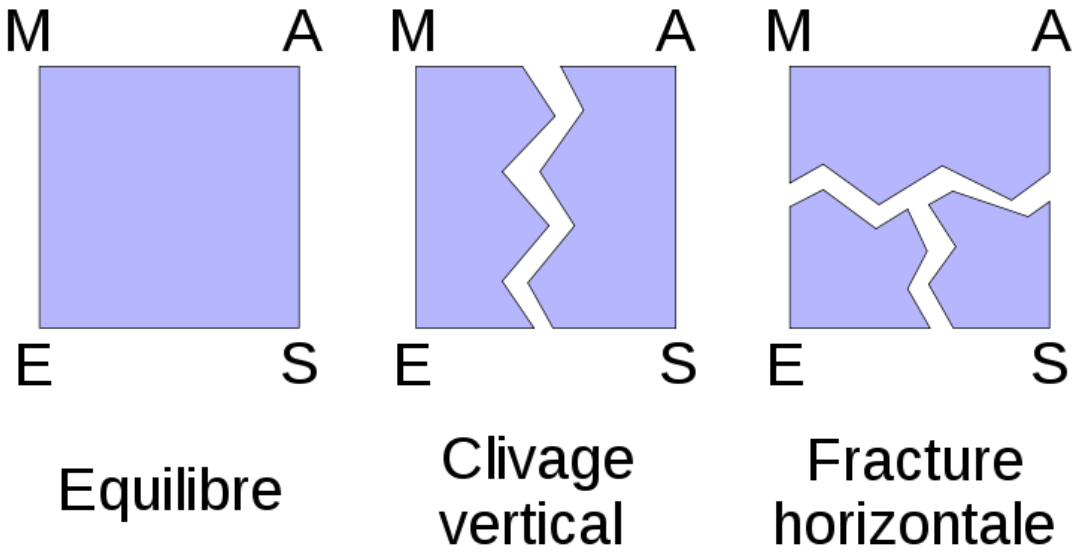
banques coopératives, son mode de gouvernance partenarial est à l'origine de coûts d'agences liés à une confusion du rôle du propriétaire, qui est également client de la banque. Comme le souligne Garabiol (2012), « *la notion de partage de la création de valeur avec le client a interféré avec celle de la création de valeur pour le sociétaire* ». Le message adressé au dirigeant devient flou et la firme se retrouve handicapée dans la définition de ses objectifs.

Le principal point commun entre les deux types de gouvernements réside dans l'existence de multiples sociétaires dans les banques coopératives et d'une multitude de petits actionnaires aux pouvoirs fractionnés dans la firme à forme SA (Richez-Battesti et al, 2007). Avec la dilution du ratio sociétaire/client au fil des années, les banques coopératives se rapprochent des SA à actionnariat diffus, que les auteurs anglo-saxons considèrent comme inefficientes du fait d'un risque d'insuffisance de contrôle et d'enracinement des dirigeants. Les groupes bancaires coopératifs français, désormais dotés d'un véhicule coté, sont alors caractérisés par un modèle de gouvernance hybride, restant davantage tourné vers une logique partenariale, mais ouvrant la porte à de nouveaux conflits d'agences (notamment entre sociétaires et actionnaires).

### 2.1.2. Identification des partenaires clés des banques coopératives

Comme nous l'avons vu, le mode de gouvernance partenarial des banques coopératives implique que l'organisation tienne compte de l'intérêt légitime des différentes parties prenantes. Cependant, face à la diversité des acteurs en présence, il s'avère judicieux d'étudier quels sont les partenaires les plus influents, afin que la banque puisse établir un consensus efficace entre les acteurs clés de son gouvernement partenarial. Desroche (1976) s'intéresse aux relations entre quatre acteurs de la firme coopérative : les sociétaires (S), les administrateurs (A), les managers (M) et les employés (E). Cette organisation est illustrée à l'aide du schéma suivant :

Figure 6 : Le quadrilatère d'Henri Desroche



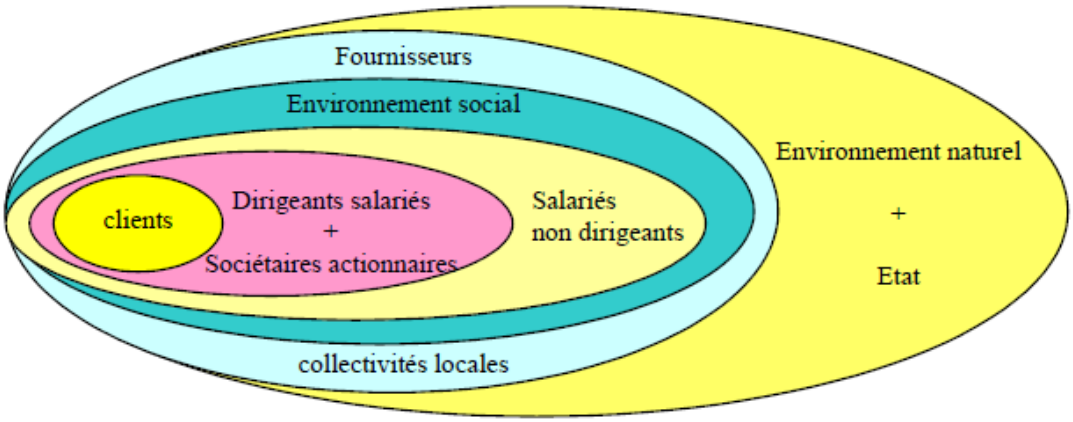

Source : Desroche (1976).

La répartition du pouvoir entre les différents acteurs permet de distinguer deux groupes : d'une part, les sociétaires, représentés par les administrateurs et de l'autre, les managers qui pilotent leurs équipes de salariés. La situation d'équilibre entre les quatre acteurs peut être perturbée par un clivage vertical, c'est-à-dire entre le pôle décisionnel (S + A) et le pôle exécutif (M + E), ou par une fracture horizontale, rassemblant le pôle gestionnaire (M + A) et divisant les autres (E et S).

Si le clivage vertical était le plus courant dans les années soixante, une fracture horizontale s'est creusée au fil du temps et nous sommes aujourd'hui dans un cas de figure dans lequel les administrateurs et les managers ont tendance à se rapprocher (notamment via le binôme président/directeur). Ce duo se retrouve dissocié de la base, c'est-à-dire des salariés exécutifs et des sociétaires, ces derniers étant eux-mêmes séparés par un clivage vertical. Dans ce contexte, les sociétaires se retrouvent éloignés du processus décisionnel et leur rôle a tendance à devenir purement formel lors des assemblées.

Cadiou et al (2006) cherchent à identifier et à hiérarchiser les partenaires impliqués dans la réalisation du projet économique de l'entreprise mutualiste[59].

Figure 7 : Identification et hiérarchisation des partenaires de la firme mutualiste




Source : Cadiou et al (2006).

Il en ressort que ce sont les sociétaires en tant que clients qui sont reconnus en tant que partenaires de premier plan. En second lieu viennent les dirigeants salariés et les sociétaires, cette fois-ci appréhendés en tant que propriétaires du capital. En troisième position, les salariés non dirigeants sont perçus comme « *partenaires importants dans la réalisation du processus productif* ». En tant que partenaires d'importance intermédiaire, viennent ensuite l'environnement social, les fournisseurs et les collectivités locales. Enfin, les partenaires de moindre importance sont constitués par l'environnement naturel et l'Etat. La figure 6 synthétise ainsi l'ensemble des partenaires de la firme mutualiste et les hiérarchise en fonction de leur implication dans le projet stratégique de l'organisation.

Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007) rejoignent Desroche (1976) en faisant mention de quatre parties prenantes qui « *entrent en contact et se confrontent* ». Les PP en question sont :

- Les dirigeants administrateurs qui représentent les sociétaires et qui sont garants du fonctionnement de la firme mutualiste.
- Les clients-sociétaires, à la fois propriétaires du capital des caisses locales et clients de la banque.

[59] L'enquête réalisée est faite sur la base d'un questionnaire administré à 70 administrateurs fédéraux, issus de 9 fédérations différentes.

- Les dirigeants salariés qui ont en charge la gestion et la conduite du projet. Ils fixent les objectifs et managent leurs équipes de salariés.
- Les employés salariés qui représentent le pôle exécutif. Dans les banques coopératives, ils sont chargés de commercialiser les produits et services auprès des clients ou de veiller à ce que les équipes de commerciaux puissent réaliser leur travail dans de bonne conditions.

### 2.1.3. Implication du salarié ubiquiste : définition de la problématique et mise en place de propositions

#### 2.1.3.1 Le salarié : un partenaire incontournable au rôle complexe

Nous nous situons dans une logique de réseau en choisissant de travailler sur la personne du chargé de clientèle exerçant au sein d'une agence de proximité. Celui-ci a pour mission de gérer et de développer un portefeuille de clients, qu'il s'agisse de particuliers ou de professionnels. Il est chargé de fidéliser la clientèle, d'augmenter les opérations avec elle et de prospecter de nouveaux clients. Les chargés de clientèle jouent alors un rôle central pour la banque dans la mesure où ils participent à la pérennité et au développement du groupe par le dégagement de produit net bancaire. D'un autre côté, le rôle du banquier[60]est de permettre à des personnes d'accéder à des produits ou services de bancassurance afin de répondre à leurs besoins. Dans les faits, le quotidien d'un chargé de clientèle est beaucoup plus hétérogène. En effet, son métier implique une gestion méthodique des risques. Il est ainsi courant dans le milieu d'entendre l'expression « traiter les débiteurs » avant que les premiers rendez-vous ne commencent. La gestion de la messagerie interne et du téléphone entrant demande également au conseiller d'alterner entre plusieurs outils au cours de la journée commerciale. Selon l'organisation des banques et des agences, le traitement en logistique des dépôts en espèce peut aussi être confié à des chargés de clientèle. Enfin, le nombre croissant de directives et de règlementations visant à protéger le client (et à décharger le banquier) impliquent une forte hausse des tâches administratives. Dans un contexte dans lequel les banques coopératives se revendiquent comment étant fortement ancrées dans le territoire, les chargés de clientèle incarnent ainsi la proximité auprès de la communauté. Ils sont dès lors une interface entre la banque, dont l'autorité est représentée au niveau local par les directeurs d'agence, et les clients sociétaires.

[60] Tout comme Gloukoviezoff (2013), le terme « banquier » est ici utilisé comme synonyme de « salarié de banque ».

Les différentes banques, aujourd'hui universelles, commercialisent[61] des typologies de produits similaires, qu'il s'agisse de comptes de dépôt ou d'épargne, de moyens de paiement, de crédits ou encore d'assurance. Le rôle du chargé de clientèle nous apparaît alors comme complexe et dans un certain sens, ambigu, dans la mesure où le banquier doit répondre aux besoins de ses clients tout en respectant les objectifs fixés par les managers. Afin d'accroître le PNB tout en augmentant le taux d'équipement des clients, les agences sont aujourd'hui animées, toutes banques confondues, par des campagnes de vente régulières portant sur des produits souvent saisonniers (mois de l'assurance, de l'épargne, du crédit…). En fonction de son avancée dans ses objectifs, il peut alors être difficile, pour le salarié, de faire passer la satisfaction des besoins des clients avant les impératifs de rentabilité exigés par la direction. Comme le souligne Gloukoviezoff (2013), « *le banquier doit alors concilier la satisfaction des besoins du client et l'impératif de rentabilité découlant de la nature commerciale des établissements bancaires* ». De plus, selon Foliard (2008), les conseillers subissent une double pression, commerciale d'une part et due à la maitrise des risques d'autre part, qui va influencer l'envie de financer. Pour Gloukoviezoff (2013), les salariés qui sont en contact avec les clients sont amenés à adopter trois comportements différents[62] par rapport aux contradictions liées à l'exercice de leur métier :

- Le premier consiste à se réfugier derrière la décision du client en partant du principe que celui-ci est seul maître à bord et responsable de l'utilisation qu'il fait des produits et services à sa disposition. Si le client se retrouve « dans le rouge », c'est parce qu'il n'a pas respecté les clauses du contrat. Il s'agit ainsi d'un mécanisme de protection de la part du banquier lui permettant de se dédouaner de certaines de ses obligations.

- Le second est l'adoption d'une attitude paternaliste de la part du conseiller. Celui-ci encadre fermement ses clients afin d'éviter tout dérapage. Il s'agit d'un « *compromis entre les attentes des clients (souvent demandeurs de cette sévérité vue comme un gage de protection) et le manque de ressources disponibles pour le banquier pour mettre en œuvre une véritable pédagogie bancaire* ».

[61] A noter que le banquier n'est pas ici un vendeur au sens où nous l'entendons. En effet, les produits commercialisés restent la propriété de la banque. Les chargés de clientèle sont alors en réalité des prestataires de services.

[62] Comme précisé par l'auteur, le premier type d'attitude semble être plus présent au sein d'établissements comme la Société Générale, BNP Paribas ou LCL alors que le deuxième semble être plus caractéristique des banques coopératives et de la Banque Postale.

- Le troisième comportement avancé par l'auteur est l'émancipation des contraintes organisationnels par le banquier. Celui-ci est alors davantage tourné vers l'écoute, le conseil et la recherche d'une conciliation entre objectifs managériaux et intérêts des clients. Cela demande, de la part du banquier, de disposer des compétences adéquates afin de développer une véritable pédagogie et de consacrer du temps supplémentaire à l'établissement d'une relation de confiance. Une telle attitude est souvent adoptée au détriment d'autres missions du banquier telles que la commercialisation de produits et/ou la prospection de nouveaux clients.

D'un point de vue managérial, Marsal (2010)[63] distingue trois catégories d'observation sur les spécificités du management des salariés dans les banques coopératives[64] :

- La première observation concerne les activités du responsable d'agence. Dans les banques coopératives, ceux-ci semblent ainsi consacrer moins de temps aux activités commerciales au profit de la gestion de leur équipe.

- Au niveau des délégations accordées par le responsable d'agence, les banques coopératives sont caractérisées par davantage d'autonomie en ce qui concerne le crédit et par un pouvoir de délégation plus fort.

- En ce qui concerne le système d'incitation et d'évaluation, la pression commerciale semble être plus forte dans les banques SA, ce qui peut s'expliquer par la présence de commissionnements individuels. Notons que bien que le commissionnement tende à se généraliser à l'ensemble des établissements (excepté au Crédit Mutuel), la spécificité des banques coopératives porte sur l'introduction d'une part variable collective.

En définitive, malgré une homogénéisation et une standardisation des procédures, les banques coopératives semblent conserver une certaine spécificité vis-à-vis des banques SA. Les rares études portant sur le métier des salariés s'accordent sur le fait que les dernières décennies sont marquées par une redéfinition profonde de l'activité des collaborateurs qui sont en contact avec la clientèle. Cela se traduit par une diminution progressive de l'activité de conseil pur au

[63] Cité par Richez-Battesti et Hector (2012).

[64] Il s'agit d'une enquête quantitative comparative, réalisée en 2004, auprès de 29 établissements bancaires, coopératifs et SA en France.

profit de la vente et de la rentabilisation de la relation client. Parallèlement, l'antériorité de la relation avec la clientèle semble être moins intégrée au processus décisionnel des salariés et est progressivement remplacée par une analyse statistique de la situation du client à un instant t.

Nous avons précédemment mis en exergue l'implication de quatre partenaires clés de l'organisation d'une banque coopérative : les clients-sociétaires, les administrateurs, les managers et les salariés. Si les trois premiers trouvent facilement leur place dans la littérature en Sciences de Gestion, les employés salariés semblent être la partie prenante occultée. Ainsi, de nombreux articles et études portent sur la place du client-sociétaire et ses attentes au sein de la banque coopérative (Richez-Battesti, 2006 ; Cadiou et al, 2008 ; Vaugier, 2009 ; Garabiol, 2012). Viennent ensuite les travaux portant sur les administrateurs et les managers, et plus particulièrement sur le clivage entre bénévoles et professionnels (Rousseau et Régnard, 2008 ; Cadiou et al, 2006).

Concernant les salariés, même si ceux-ci sont reconnus comme faisant partis des principaux partenaires des banques coopératives, les études portant sur leurs attentes, leur management ou encore leur place au sein du gouvernement coopératif sont peu répandues au sein de la littérature. Ainsi, comme le soulignent Richez-Battesti et Hector (2012), « *peu de travaux portent sur les spécificités du management des salariés dans les banques coopératives* ». De plus, bien que les banques de l'ESS se revendiquent comme citoyennes, « *les recherches relatives à la manière dont les employés évaluent et réagissent aux pratiques citoyennes de leur entreprise restent plutôt rares* » (Gara et al, 2009). Nous comprenons alors que le manque de théories et de recherches concernant l'implication du salarié dans la gouvernance d'une banque coopérative inscrit notre recherche dans un cadre largement exploratoire.

#### 2.1.3.2 L'ubiquité salariale, une approche originale du banquier

**Le concept d'ubiquité**

Le mot « ubiquité » tire ses racines du latin « ubique », qui signifie « partout ». Le Larousse définit ainsi l'ubiquité comme « *le fait d'être présent partout à la fois ou en plusieurs lieux en même temps* ». Par « *être présent partout à la fois* », il faut comprendre le fait d'être présent « dans différents mondes » et/ou de jouer plusieurs rôles simultanément. Plus familièrement,

il s'agit concrètement, pour une seule et même personne, d'être amené à revêtir « plusieurs casquettes ». Nous pourrions presque parler de schizophrénie, à ceci près que l'ubiquité n'est pas en rapport avec une quelconque maladie, quoiqu'elle puisse être subie et non toujours désirée. C'est particulièrement cet aspect qui nous intéresse étant donné que le banquier est amené, voire contraint de jouer sur plusieurs tableaux dans l'exercice de son métier.

L'approche d'une partie prenante par le concept d'ubiquité est une méthode relativement émergente du point de vue de la théorie des organisations. Jaeger et al (2006) s'intéressent au caractère ubiquiste de l'actionnaire (sans pour autant citer le terme) pouvant être simultanément salarié, sociétaire ou client. Cadiou et al (2006) appréhendent le sociétaire en tant qu'acteur ubiquiste. Celui-ci est en effet à la fois actionnaire, client et fait partie du territoire. Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007) mettent en lumière « *l'ubiquité des quatre parties prenantes dans leurs rapports à la propriété et à la performance* » au sein de la banque coopérative. Ainsi, « *les administrateurs sont à la fois propriétaires, élus démocratiquement et décisionnaires. Les sociétaires sont à la fois propriétaires, citoyens et clients. Les managers sont à la fois salariés, recrutés sur leurs compétences et décisionnaires. Les employés sont à la fois salariés, recrutés sur leurs qualifications et prestataires de services* ». Cadiou et al (2008), dans l'optique d'une mesure de la légitimité du gouvernement coopératif, croisent le caractère ubiquiste du sociétaire avec les approches pragmatiques, morales et cognitives de la légitimité (Suchman, 1995). Il s'agit là de la seule étude empirique que nous avons recensé impliquant l'ubiquité d'une partie prenante au sein d'une organisation.

D'un point de vue théorique, nous pouvons dès lors rapprocher le concept d'ubiquité aux différentes approches de la théorie des parties prenantes que nous avons détaillées précédemment. Aussi, à la lumière de la définition de Feeman (1984), un agent ubiquiste, au sein d'une banque coopérative, est un partenaire pouvant « *affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme* ». A ceci près que dans notre cas, plusieurs parties prenantes constituent en réalité un seul et même partenaire. Ainsi, au sens de Clarkson (1995), ce partenaire pourra à la fois être une partie prenante primaire (salarié, actionnaire, client) et secondaire (citoyen). La situation peut alors se révéler complexe dans la mesure où l'agent ubiquiste aura alors des attentes et des intérêts légitimes pouvant se révéler contradictoires aux yeux de la firme (Donaldson et Preston, 1995).

**L'ubiquité appliquée au chargé de clientèle**

Si nous appliquons à présent ce concept d'ubiquité au chargé de clientèle d'une banque coopérative, nous pouvons définir le banquier selon trois modalités. Tout d'abord, celui-ci est avant tout un salarié qui, comme nous l'avons vu, est chargé d'arbitrer entre objectifs managériaux et demande des clients. De plus, il est lui-même un client de la banque pour laquelle il travaille, à ceci près qu'il dispose d'une vision interne de l'organisation afin de se faire une idée de la pertinence des produits et services destinés aux clients. Enfin, en tant qu' acteur du territoire, il fait partie d'une banque se revendiquant de plus en plus comme citoyenne.

Nous partons ainsi d'une proposition assez générale selon laquelle le chargé de clientèle peut effectivement être appréhendé en tant qu'agent ubiquiste. **Il est ainsi tout à la fois salarié, client et citoyen[65], ces trois strates ayant un impact sur son quotidien.**

Si nous entrons davantage dans le détail, le chargé de clientèle, en tant que salarié, joue le rôle de tampon entre les demandes de son manager et les besoins de sa clientèle. Dans ce cadre, il est une interface entre la banque et le client. **L'une des caractéristiques principales du métier est alors de réussir à trouver un équilibre entre les impératifs de rentabilité exigés par la banque et les demandes de la clientèle.**

Le salarié est également client de sa banque coopérative, au moins du point de vue de la domiciliation des salaires. Il est donc tout à la fois, en tant que salarié et client, un acteur interne et externe de l'institution. Etant salarié dans l'organisation, il sait davantage faire la différence, par rapport aux « clients normaux », entre les produits indispensables et ceux qui sont plus superflus. **Ainsi, la commercialisation de produits bancaires est potentiellement affectée par la connaissance et la sensibilité du salarié-client à l'égard des dits produits.**

Enfin, avec le développement d'une rationalité citoyenne (Cadiou et al, 2008), le salarié peut être appréhendé comme un citoyen, appartenant au territoire et jouant un rôle d'observateur des externalités (positives et/ou négatives) dégagées par les banques. Ainsi, le citoyen est en quête de sens en ce qui concerne les retombées sociales, sociétales et environnementales des

[65] Nous aurions pu envisager d'aborder le salarié en tant que sociétaire. En effet, disposant à titre personnel de parts sociales, il dispose théoriquement d'un doit de vote aux assemblées générales. Ne pouvant être à la fois juge et parti, il ne joue pas le même rôle que les « sociétaires normaux » lors de ces assemblées. De plus, une quatrième facette du salarié aurait considérablement alourdie le déroulement des entretiens.

banques coopératives. Parallèlement, nous sommes en présence d'un banquier-citoyen incarnant la proximité, appartenant à une banque prenant des initiatives sociétales (lutte contre l'exclusion, développement durable, mécénat et RSE) et se revendiquant comme fortement ancrée dans le paysage local et régional. **Le chargé de clientèle peut dès lors être appréhendé en tant que citoyen passif, jouant un rôle d'observateur des externalités, mais également en tant que banquier-citoyen actif, incarnant les valeurs citoyennes mises en avant par les banques coopératives.**

L'ubiquité de l'acteur implique alors que le chargé de clientèle soit caractérisé par des attentes, des besoins et des intérêts légitimes pouvant être complémentaires mais aussi contradictoires. Quoiqu'il en soit, il est alors fondamental de hiérarchiser les différentes strates de l'ubiquité (salarié, client et citoyen). **Nous partons ainsi du principe que ces strates ne sont pas toutes de même importance et qu'elles peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation par le chargé de clientèle**. En regardant du côté de la psychologie, Abraham Maslow[66] propose, dans le cadre de la théorie de la motivation et des besoins, une représentation pyramidale de la hiérarchie des besoins.

Figure 8 : La pyramide des besoins de Maslow

Source : Maslow (1943).

[66] Abraham Maslow (1908-1970) est un célèbre psychologue américain, surtout connu pour ses théories de la motivation par la hiérarchie des besoins.

La pyramide est constituée de cinq niveaux. Selon Maslow, il s'agit de satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide. Malgré les reproches qui peuvent être faits à ce modèle dans le monde académique quant à sa pertinence, nous pensons que, de part sa simplicité, il convient parfaitement à ce que nous souhaitons illustrer. D'autant plus que dans une étude davantage exploratoire, cette théorie est surtout utilisée pour donner un cadre à la recherche, et non pour la suivre à la lettre.

Ainsi, le chargé de clientèle, en tant que salarié, va pouvoir répondre à un besoin de sécurité (emploi et revenu stables d'où la possibilité de se soigner et d'avoir un logement), d'appartenance (en faisant partie d'un groupe connu et reconnu), d'estime (que ce soit par ses collègues et/ou ses clients) et d'accomplissement personnel (évolution de carrière et/ou en résolvant des situations complexes). Ces quatre niveaux de satisfaction vont inciter le banquier à ne pas prendre trop de risques en jouant sur d'autres tableaux, même si cela peut légèrement l'éloigner de ses propres idéaux. **De cette manière, pour le chargé de clientèle, la strate salariale est à privilégier, la plaçant ainsi au premier plan devant les deux autres strates.**

La strate citoyenne joue également un rôle important, notamment dans le cas des banques coopératives. Il va s'agir pour l'établissement bancaire d'inculquer aux salariés un certain nombre de valeurs afin de mettre en avant l'appartenance du groupe au monde de l'ESS. Ainsi, afin de conserver une cohérence vis-à-vis du message que les banques coopératives tentent de faire passer par les médias, le salarié va jouer le rôle de banquier-citoyen proche des clients-sociétaires et ancré dans le territoire. Par l'intermédiaire du comportement du salarié, le gouvernement coopératif va alors, d'une part, expliciter son appartenance au champ de l'ESS et d'autre part, gagner l'estime et le respect de la communauté en renforçant la dimension morale de la banque. **Ainsi, afin de légitimer la reconquête identitaire des banques coopératives, la strate citoyenne joue pour le chargé de clientèle un rôle important, la plaçant au second plan derrière la strate salariale.**

Enfin, nous pensons que la « casquette client » du salarié est la moins importante. Si le chargé de clientèle refuse de commercialiser un produit sous prétexte que celui-ci ne répond pas aux attentes du client voire qu'il n'est pas assez éthique par rapport à une situation donnée, alors le banquier satisfera un besoin d'accomplissement personnel du point de vue de la morale. En

revanche, son besoin d'estime ne sera pas comblé pour autant. Son manager ne sera pas satisfait de ses résultats et le client ne s'en rendra pas forcément compte. D'autant plus que nous pensons que le chargé de clientèle, dans la majorité des cas, arrive à faire preuve d'un certain détachement vis à vis de ses opinions personnelles afin d'atteindre ses objectifs. **En résumé, cette casquette du salarié est la moins susceptible d'influencer le quotidien du chargé de clientèle, plaçant ainsi la strate client en dernière position.**

Nous avons ainsi mis en avant trois des facettes possibles du salarié ubiquiste. Celui-ci apparaît alors comme un seul et même individu incarnant trois parties prenantes différentes. Nous comprenons dès lors que les attentes en découlant peuvent être potentiellement contradictoires entre elles, d'une part, et avec les exigences de la hiérarchie, d'autre part. Cette situation est ainsi susceptible de donner lieu à des situations managériales complexes.

**Notre problématique générale consiste alors à nous demander comment, au sein d'un réseau bancaire coopératif, les managers peuvent intégrer la dimension ubiquiste des salariés dans leurs techniques de management afin de renforcer leur légitimité.**

Afin d'apporter des pistes de réflexion à cette problématique, la recherche se décompose en deux étapes. La première vise à entrer en contact avec des chargés de clientèle afin d'apporter une définition à l'ubiquité salariale et à l'illustrer dans un contexte de reconquête identitaire. La seconde consiste à recueillir le point de vue des managers et à se demander comment ils peuvent intégrer cette dimension ubiquiste du salarié dans leurs techniques de management. La finalité de la recherche est ainsi de dresser une liste de préconisations, en s'appuyant sur le quotidien des chargés de clientèle, afin que les managers puissent davantage cerner les attentes de leurs subordonnés et ainsi renforcer leur légitimité à leur égard. Nous traitons, dans le présent mémoire, la première étape de la recherche[67] en dressant le portrait du chargé de clientèle moderne, à la lumière du concept d'ubiquité. Comme nous l'avons vu, dans le cadre d'une gouvernance partenariale, les managers de banques coopératives doivent mesurer les conséquences de leurs décisions sur leur environnement, composé de différents partenaires. La finalité étant de proposer des pistes à l'élaboration d'un outil de légitimation

[67] Comme précisé lors de l'introduction, la seconde partie du travail, à savoir l'étude auprès des managers, ne sera pas abordée ici. En effet, s'agissant d'un mémoire, nous n'avons pas suffisamment de temps à notre disposition afin d'interviewer salariés et managers. Nous préférons ainsi concentrer nos efforts sur l'étude du chargé de clientèle afin de poser des bases solides pour la suite du travail, que nous avons pour ambition de porter en thèse.

du dirigeant (Freeman, 1984), nous nous situons dès lors dans un cadre d'analyse stratégique des parties prenantes, visant à comprendre quels sont les comportements, les attentes, les valeurs et les intérêts légitimes des partenaires et plus précisément, dans notre cas, des salariés. Dans un souci de compréhension des chargés de clientèle, notre problématique affinée est alors la suivante :

**Dans un contexte de reconquête identitaire des banques coopératives, quel est l'impact de l'ubiquité sur le quotidien des chargés de clientèle présents au sein des agences de proximité ?**

### 2.2. Quelle légitimité pour le salarié mutualiste ?

Comme nous l'avons vu, la compréhension d'une partie prenante implique de prendre en compte les intérêts légitimes défendus par le partenaire en question. Afin de finaliser notre cadre théorique, nous croisons à cet effet le concept d'ubiquité avec une approche de la légitimité à trois dimensions. Dans un premier temps, nous proposons une synthèse de la littérature concernant le concept de légitimité appliqué aux entreprises. Nous nous concentrons sur la définition de M.C. Suchman (1995) que nous transposons au milieu coopératif et plus précisément au salarié mutualiste. Enfin, nous concluons par une seconde série de propositions.

#### 2.2.1. Le concept de légitimité

##### 2.2.1.1 Quels enjeux pour les organisations ?

Du point de vue de la firme, le concept de légitimité est intimement lié aux modèles de gouvernance que revêtent les organisations. Selon la vision classique anglo-saxonne, la légitimité n'est justifiée qu'envers les actionnaires, créanciers résiduels, tandis que les autres parties prenantes apparaissent comme des contraintes. Le manager doit ici répondre aux attentes des actionnaires en rentabilisant de manière désintéressée leurs investissements, compte tenu du risque qu'ils encourent. Les enjeux ont néanmoins évolué, que ce soit du fait de la nature trop restrictive d'une création de valeur purement actionnariale (Charreaux et Desbrières, 1998) ou de la montée en puissance des médias d'investigation, capables de mobiliser l'opinion publique sur des sujets remettant en cause la légitimité même de l'organisation, tels que la pollution environnementale, la corruption ou les manipulations

financières (Buisson, 2005). Ainsi, les citoyens disposent de pouvoirs d'ingérence et de dénigrement, qui constituent un véritable risque juridique et médiatique pour le dirigeant (Cadiou et al, 2005). Les entreprises modernes intègrent désormais à leur stratégie une dimension morale, permettant l'adhésion de l'ensemble des parties prenantes au projet stratégique. Il s'agit donc pour la firme d'établir un consensus entre les attentes de différents partenaires qui risquent fort de se révéler contradictoires. La problématique relève dès lors d'une conciliation entre attentes sociales et préoccupations économiques. Plus qu'une approche partenariale, c'est à une véritable satisfaction citoyenne que les entreprises sont alors confrontées. Dans un tel contexte, pour Cadiou et al (2005), « *l'entreprise en tant que projet devient légitime lorsque ses activités s'ajustent à un système socialement construit de normes et de conventions qui définissent les actions considérées comme acceptables par l'ensemble des actionnaires, des partenaires et de la société* ».

Pour l'entreprise, il ne s'agit pas pour autant d'intégrer uniquement une dimension morale à son action. Afin de faire adhérer les différents partenaires à son projet , la firme doit être capable de répondre aux besoins cognitifs des parties prenantes : celles-ci doivent être en mesure de comprendre le projet avant de pouvoir juger de sa moralité. La communication entre le noyau dirigeant et les parties prenantes implique donc la construction d'une légitimité culturelle afin de rendre le projet acceptable. Nous sommes alors en présence d'un « gap de légitimité » potentiel, c'est-à-dire d'un écart entre les légitimités construites par le noyau stratégique et perçues par les parties prenantes. En d'autres termes, il s'agit d'un décalage entre le discours et la pratique (Lapoutte, 2013). La question de la confiance apparaît alors au cœur des problématiques animant les relations entre le noyau stratégique et l'ensemble des partenaires de la firme.

#### 2.2.1.2 Les différentes formes de légitimité

Du point de vue des organisations, nous pouvons distinguer deux approches majeures donnant lieu à un certain nombre de définitions du concept de légitimité : l'approche dite classique est basée sur des critères d'appréciation universels tandis que l'approche pragmatique est définie en fonction des intérêts des individus.

L'approche classique (ou formelle), inspirée de M. Weber, définit la légitimité par rapport à des critères se référant à une cause supérieure, et non à l'intérêt immédiat des individus. La légitimité est ici jugée par rapport à des principes postulés à priori. L'action est alors jugée légitime *« dans la mesure où la cause l'est* » (Gabriel et Cadiou, 2005).

Laufer (1996), à partir des travaux de Weber, identifie trois sources de légitimité concernant l'autorité du dirigeant :

- Une dimension rationnelle-légale basée sur des normes scientifiques. La science permet ainsi de traduire les lois économiques en principes universels s'imposant aux individus.
- Une dimension traditionnelle liée à l'importance et au respect de la culture au sein de l'organisation.
- Une dimension charismatique liée à une autorité exceptionnelle de la part du dirigeant.

Si nous adoptons maintenant une approche plus pragmatique de la légitimité, celle-ci sera davantage définie en fonction des intérêts des individus et/ou des groupes d'individus qui sont en contact avec l'organisation. Ainsi, dans le cadre de l'approche stratégique (Ashford et Gibbs, 1990), *« les entreprises sauront manipuler les perceptions de l´ environnement par rapport à leurs activités organisationnelles* » (Imbs, 2009). La légitimité est ici mesurée en fonction des jugements que porte l'environnement sur l'organisation. Selon l'approche néo-institutionnelle (Olivier, 1991), la légitimité de l'entreprise est fondée sur sa capacité à établir un dialogue avec ses parties prenantes. Suchman (1995) propose une synthèse des stratégies de légitimation des organisations à partir des travaux de Ashford et Gibbs (1990) et Olivier (1991)[68]. Il définit alors la légitimité comme étant « *la perception ou présomption généralisée que les actions d'une entité sont désirables, correctes et appropriées à l'intérieur d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* »[69]. Partant de cette définition, il décline la légitimité en trois dimensions :

- La **légitimité pragmatique** puise ses racines dans l'approche stratégique de la légitimité. Elle correspond à la satisfaction des intérêts des parties prenantes. Lorsque l'entreprise répond aux attentes de ses partenaires, elle acquiert ainsi de la légitimité pragmatique.

- La **légitimité morale** (ou normative) se réfère davantage à la théorie néo-institutionnelle. Elle est basée sur les normes et valeurs incarnées par l'entreprise et est construite sur une évaluation de l'organisation par l'environnement en prenant en compte des facteurs moraux.

[68] Cités par Imbs (2009).

[69] Suchman (1995 ; p.574).

- La **légitimité cognitive** puise aussi sa source dans l'approche néo-institutionnelle. Elle correspond à la manière dont l'organisation et son projet stratégique se font comprendre par l'environnement. La connaissance prime ici sur l'évaluation.

A l'inverse de l'approche classique, les trois modalités de la légitimité énoncées par Suchman (1995) dépendent des acteurs eux-mêmes ainsi que de leurs relations vis-à-vis de l'organisation, et non d'une cause qui leur serait supérieure. De même, puisque la légitimité pragmatique est basée sur la satisfaction des attentes des partenaires, la légitimité de l'entreprise sera mesurée par rapport à une finalité qui n'est autre que la conséquence de l'action. Concernant les modalités morales et cognitives, Gabriel et Cadiou (2005) mettent en évidence une légitimation par les méthodes du pouvoir. Il s'agit d'une justification par la procédure mise en œuvre dans laquelle « *l'acceptation de l'action n'est plus définie selon des normes ou des conventions finales plus ou moins claires, mais par rapport à la manière dont elle est mise en œuvre et comprise par les populations d'intérêt* ».

Bien que la légitimité soit alors fondée et apprécié selon un système de valeurs, Boltanski et Thévenot (1991) nous font remarquer que les valeurs sont tellement personnelles qu'elles en deviennent difficilement observables. Plutôt que de s'intéresser à la subjectivité des positions individuelles et collectives, ces auteurs partent de l'idée selon laquelle des conventions, c'est-à-dire des attentes réciproques, existent afin qu'il y ait échange et coopération entre les agents. Les auteurs distinguent alors six « cités », chacune d'elle représentant une forme d'accord inspirée par des valeurs entre les partenaires concernés : la cité inspirée (création, imagination), la cité domestique (tradition, famille), la cité de l'opinion (réputation, renommée), la cité civique (démocratie, collectivité), la cité marchande (concurrence) et la cité industrielle (efficacité). Afin de concrétiser cette théorie, Pailler (1992) met en évidence quatre logiques d'actions afin de caractériser le Crédit Mutuel de Bretagne à la lumière de l'économie des conventions. Dans ce cadre, la logique domestique correspond à la proximité (administrateurs représentant les sociétaires, salariés en contact avec la clientèle), la logique industrielle est basée sur la gestion et la technicité (analyse des ratios lors de la prise de décision notamment), la logique marchande se réfère à la conquête, la fidélisation et la concurrence (logique particulièrement sensible lors des temps forts et des campagnes) et enfin la logique civique est à rattacher à la recherche du bien être collectif (en s'appuyant en particulier sur les principes coopératifs).

### 2.2.2. Les organisations à la lumière de l'approche de M.C. Suchman

Dans le cadre de notre étude, nous avons choisi de retenir l'approche de M.C. Suchman (1995) afin d'analyser les attentes des salariés de banques coopératives en terme de légitimité. En effet, la synthèse des approches stratégique et néo-institutionnelle nous semble pertinente afin de l'appliquer au milieu coopératif. Avant d'avancer une deuxième série de propositions, nous allons dans un premier temps nous intéresser à quelques exemples d'applications antérieures de cette théorie.

L'approche de Suchman a en effet déjà fait ses preuves dans la discipline des Sciences de Gestion. Cadiou et al (2005) ont dans un premier temps construit un modèle théorique, basé sur les dimensions pragmatiques, morales et cognitives de la légitimité, « *utile à la mise en œuvre de la politique de légitimation du noyau stratégique* ». L'objectif est de permettre au noyau stratégique, c'est-à-dire aux managers et au groupe de propriétaires « contrôlaires », de situer sa gouvernance à partir d'un équilibre intra et inter strates[70].

Cadiou et al (2008) ont ensuite abordé la question de la légitimité du noyau stratégique au sein des banques coopératives en étudiant les pratiques de légitimation au Crédit Mutuel. L'agent étudié est le sociétaire, à la fois propriétaire et client de la banque, tout en étant citoyen du territoire. La perception de la gouvernance est alors appréhendée à l'aide d'un questionnaire distribué à des administrateurs fédéraux. Il en ressort que la légitimité du Crédit Mutuel est essentiellement pragmatique et morale, c'est à que sa légitimité se mesure à la fois par son efficacité économique et par son système de valeurs.

En s'appuyant sur la typologie proposée par Suchman (1995), Imbs (2009) étudie les stratégies de légitimations de quatorze entreprises du CAC 40 à travers les formes de dialogue mises en œuvre auprès des parties prenantes. L'étude met en exergue une institutionnalisation des processus de légitimation. Les entreprises utilisent les trois types de légitimité (pragmatique, morale et cognitive) dans leurs discours afin de satisfaire les différentes parties prenantes. L'auteur insiste en ce sens sur la difficulté à isoler de façon nette les trois formes de légitimité.

[70] Les trois strates d'agents en question sont les actionnaires, les partenaires et la société.

### 2.2.3. Le chargé de clientèle vis-à-vis de la légitimité

En nous référant à l'approche de Suchman (1995), nous cherchons à identifier les attentes, les intérêts légitimes et la perception des chargés de clientèle à l'égard de leur entreprise. **Le portrait du salarié ubiquiste peut dès lors être dressé au regard des dimensions pragmatiques, morales et cognitives de la légitimité.**

**Notre question de recherche consiste alors à analyser les mécanismes de légitimité associés à chacune des strates du salarié ubiquiste (salarié, client et citoyen)**.

A l'instar du concept d'ubiquité, **ces trois dimensions peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation, en fonction de l'importance accordée par le salarié à la modalité concernée.**

La légitimité pragmatique correspond ainsi aux attentes et aux besoins des chargés de clientèle au sein de la banque. Celle-ci acquiert de la légitimité pragmatique en répondant aux intérêts de ses salariés. Nous partons de l'hypothèse que cette modalité pragmatique est primordiale aux yeux des chargés de clientèle. Le banquier salarié cherchera ainsi à se former et à évoluer dans sa carrière tandis que le banquier citoyen aura potentiellement des attentes sociétales et/ou environnementales. Le salarié client sera quant à lui à la recherche de produits et services adaptés à ses attentes. **La dimension pragmatique représente ainsi une légitimité de premier plan pour le salarié ubiquiste.**

La légitimité morale se mesure par rapport à la recherche du bien être social de la part de la banque. La place accordée par la banque à l'éthique sera appréhendée par le salarié en fonction des attentes qu'il a lui-même sur les questions morales. S'agissant d'une banque coopérative à fort caractère régional, nous pouvons nous attendre à ce que les chargés de clientèle du Crédit Mutuel de Bretagne accordent une place importante à la morale, en particulier au Crédit Mutuel où les salariés ne sont pas commissionnés. Comme Cadiou et al (2008), nous pensons que cette légitimité ne se décline pas auprès des différentes strates du salarié et que « *l'unicité de la morale conduit à un principe supérieur commun* ». **Les attentes en terme de légitimité morale représentent ainsi un centre d'intérêt important pour les chargés de clientèle, plaçant cette dimension juste derrière la modalité pragmatique.**

La légitimité cognitive nous apparaît comme étant la plus complexe à appréhender. Avec l'homogénéisation des pratiques des banques, celles-ci ont acquis ces dernières décennies une image banalisée et les salariés se retrouvent au cœur de procédures et d'objectifs relativement standardisés. Même si la primauté du rôle de vendeur sur celui de conseiller à tendance à caractériser le métier du chargé de clientèle ces dernières années, le banquier salarié et le banquier client attendront probablement que, malgré le rapprochement des pratiques des banques coopératives sur celles des banques SA, leur établissement reste clair quant à l'explicitation de ses spécificités. Le banquier citoyen attendra quant à lui que la banque se fasse comprendre quant à son ancrage dans le territoire et qu'il n'y ait pas d'écart entre le discours et la pratique. **En résumé, la légitimité cognitive nous semble la plus difficile à appréhender et nous la plaçons en dernière position des attentes du salarié dans le sens où elle est susceptible d'être relativement floue.**

### 2.3. Synthèse des propositions

Dans un souci de synthèse, nous présentons ici l'ensemble des propositions que nous avons émises dans le présent chapitre. Notre étude comporte ainsi quatre propositions principales déclinées en trois séries de trois sous-propositions que nous nous proposons de tester et, le cas échéant, d'affiner par le biais d'une étude empirique.

Tableau 5 : Synthèse des propositions

| **Synthèse des propositions** | |
|---|---|
| **P1** | **Etant à la fois salarié, client et citoyen, le chargé de clientèle peut être appréhendé en tant qu'agent ubiquiste et est affecté par ces trois strates dans son quotidien.** |
| P1.1 | L'une des caractéristiques principales du métier est de réussir à trouver un équilibre entre les impératifs de rentabilité exigés par la banque et les demandes de la clientèle. |
| P1.2 | La commercialisation de produits bancaires est potentiellement affectée par la connaissance et la sensibilité du salarié-client à l'égard des dits produits. |
| P1.3 | Le chargé de clientèle peut être appréhendé en tant que citoyen passif, jouant un rôle d'observateur des externalités de la banque, mais également en tant que banquier-citoyen actif, incarnant les valeurs citoyennes mises en avant par les banques coopératives. |

| | |
|---|---|
| **P2** | **Les trois strates incarnées par le chargé de clientèle (salarié, client et citoyen) peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation.** |
| P2.1 | La strate salariale est à privilégier, la plaçant au premier plan devant les deux autres strates. |
| P2.2 | Afin de légitimer la reconquête identitaire des banques coopératives, la strate citoyenne joue pour le chargé de clientèle un rôle important, la plaçant au second plan derrière la strate salariale. |
| P2.3 | La strate client du chargé de clientèle est la moins susceptible d'influencer son quotidien, la plaçant en dernière position. |
| **P3** | **Les attentes du salarié ubiquiste en terme de légitimité peuvent être déclinées selon une dimension pragmatique, morale et cognitive.** |
| **P4** | **Les trois dimensions de la légitimité peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation, en fonction de l'importance accordée par le salarié à la modalité concernée.** |
| P4.1 | La dimension pragmatique représente une légitimité de premier plan pour le salarié ubiquiste. |
| P4.2 | Les attentes du salarié en terme de légitimité morale représentent un centre d'intérêt important pour les chargés de clientèle, plaçant cette dimension juste derrière la modalité pragmatique. |
| P4.3 | La légitimité cognitive est difficile à appréhender dans le sens où elle est susceptible d'être relativement floue et se place ainsi en dernière position des attentes du salarié. |

# Partie 2 - Portrait d'un salarié ubiquiste : une approche par le concept de légitimité (Suchman, 1995)

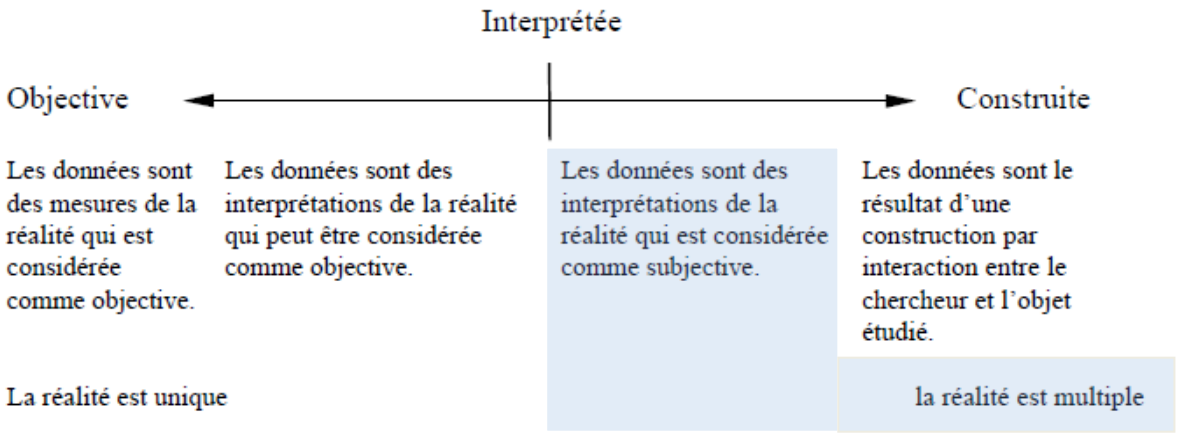
## 3. Le cadre méthodologique

Avant de nous intéresser à l'étude en elle-même, il convient d'expliciter le cadre méthodologique en nous interrogeant sur la position épistémologique et la méthode de collecte des données retenues. Nous présentons dans un second temps le logiciel que nous avons choisi afin de nous aider dans l'analyse des résultats de l'étude.

### 3.1. Le positionnement épistémologique

Dans un premier temps, il s'agit de nous positionner au niveau épistémologique. Rappelons que nous nous intéressons au concept de légitimité via le regard d'un salarié ubiquiste. Les données n'existent pas en tant que telles et il n'y a pas une seule réalité qui soit mesurable par un observateur indépendant. Nous ne pouvons donc pas adopter une posture purement positiviste. La réalité doit alors être construite par les individus et peut être multiple. Cependant, il serait également faux de dire que nous nous positionnons de manière purement constructiviste puisque, dans notre cas, la réalité est construite selon les interprétations que s'en font les acteurs. Notre posture épistémologique est alors interprétativiste. L'objectif est ici de réduire pour comprendre des phénomènes d'ensemble et d'interpréter les données en fonction de la façon dont les acteurs perçoivent eux-mêmes la réalité.

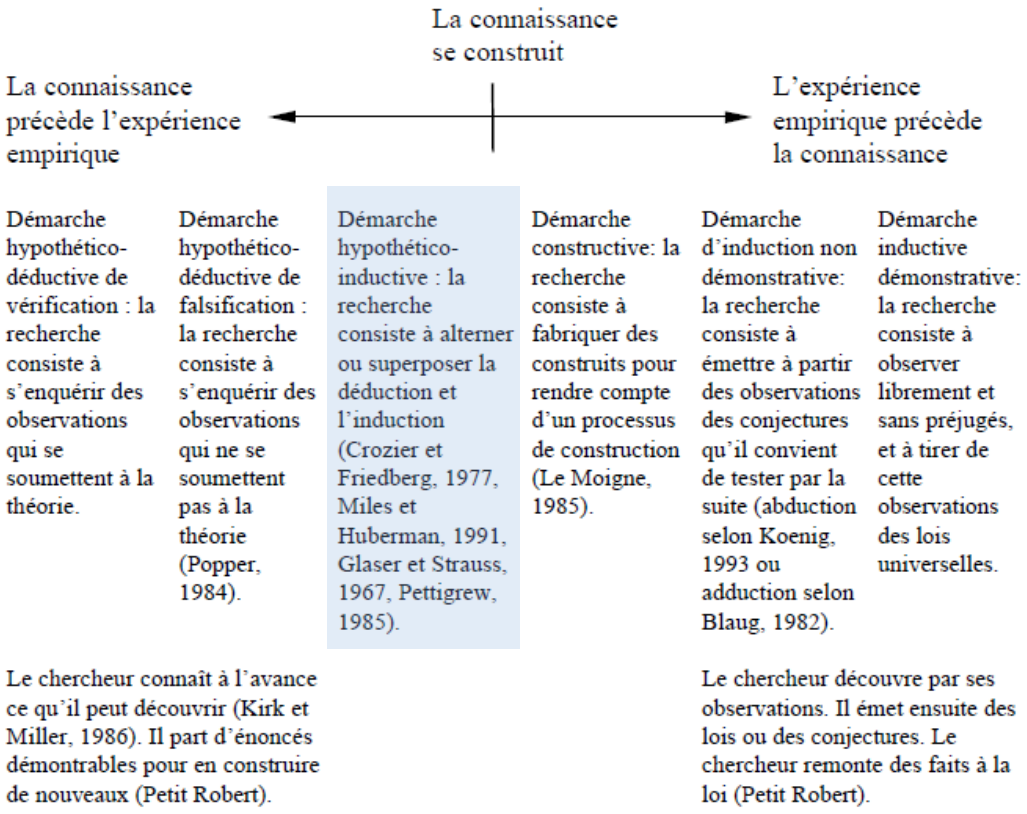
Figure 9 : Posture épistémologique retenue




Source : inspiré de Mbengue et Vandangeon – Derumez (1999).

Intéressons-nous à présent à la démarche mise en œuvre. Il s'agit ici de s'interroger sur la relation entre la théorie et les observations issues du terrain : la connaissance produite relève t'elle d'une observation purement empirique, la connaissance théorique vient-elle en amont des observations issues du terrain, ou s'agit-il d'une alternance et/ou d'une superposition entre théories et observations empiriques ? Si nous étudions les deux théories majeures que nous avons croisées, l'approche de Suchman (1995) a déjà été mobilisée à plusieurs reprises en Sciences de Gestion. Les résultats découlant de ces études nous permettent de mieux cerner la position des parties prenantes vis-à-vis de la légitimité des banques coopératives (notamment les clients-sociétaires). En revanche, le concept d'ubiquité, découlant de la théorie des parties prenantes, a fait l'objet de peu d'études dans la discipline et est en ce sens original. Ainsi, si nous pouvons dessiner les grandes lignes de notre approche de terrain, nous nous situons dans un contexte de recherche émergente, inscrivant par là notre étude dans un cadre relativement exploratoire. Notre démarche se veut alors hypothético-inductive : nous combinons la déduction et l'induction. La connaissance produite est ainsi issue de propositions émises à partir d'un cadre théorique, que nous testons et, le cas échéant, affinons et améliorons par le biais du terrain.

Figure 10 : Démarche utilisée




Source : inspiré de Mbengue et Vandangeon – Derumez (1999).

## 3.2. Le déroulement de l'étude

Nous allons à présent nous intéresser à la manière dont nous avons élaboré le guide d'entretien, aux conditions de réalisation des entretiens et aux méthodes utilisées pour l'analyse de données.

### 3.2.1. Le choix de l'entretien semi-directif

Dans le cadre d'une étude exploratoire et ayant accès à un terrain facilité, nous privilégions une approche qualitative via l'utilisation d'entretiens semi-directifs. Le mode opératoire semi-directif est une technique qualitative permettant d'orienter le discours des personnes interviewés autour de thèmes préalablement définis et consignés dans un guide d'entretien. Comme son nom l'indique, l'entretien semi-directif n'est ni complètement ouvert, ni totalement fermé. Le chercheur dispose d'une certaine liberté, dans le sens où il ne va pas forcément suivre à la lettre l'ordre des questions inscrites dans son guide d'entretien. L'interviewé est quant à lui libre d'étayer ses propos et d'argumenter ouvertement. L'interviewer doit cependant veiller à cadrer un minimum l'entretien en respectant les grandes lignes de son guide. Ainsi, si le besoin s'en fait sentir, le chercheur doit veiller à recentrer l'entretien sur les thématiques préalablement établies et à poser un certain nombre de questions de relance (idéalement préparées elles aussi) si l'interviewé ne développe pas suffisamment ses propos.

L'entretien semi-directif a donc l'avantage de permettre d'obtenir des informations relativement détaillées sur une ou des thématiques précises. L'interviewé est plus à l'aise et plus libre que dans un entretien purement directif, tout en étant cadré un minimum. Le chercheur doit cependant être prudent dans son travail d'analyse car les informations récoltées ne permettent pas un traitement statistique et sont soumises à un important travail de relecture et d'interprétation.

### 3.2.2. La préparation du guide d'entretien

Le guide d'entretien que nous avons utilisé pour nos interviews est visible en annexe 4 à la page 158. Comme nous venons de le préciser, le choix de l'utilisation d'entretiens semi-directifs implique préalablement l'établissement d'un guide d'entretien. Celui-ci est composé d'une série de questions regroupées en un certain nombre de thèmes. La présence de thématiques implique que l'intervieweur a connaissance (au moins en partie) du type d'informations et de réponses qu'il souhaite obtenir. L'objectif est d'introduire chaque

thématique par une question générale, qui incite l'interviewé à aller en profondeur (Demers, 2002). Nous nous devons également de préparer un certain nombre de questions de relance afin d'orienter l'interviewé du général au particulier si nous avons besoin d'entrer dans les détails. Notons que notre guide d'entretien s'avère par moment assez directif dans la mesure où nous pensons que les chargés de clientèle n'aborderont pas d'eux-mêmes certains points tels que l'aspect client ou citoyen du salarié.

Ainsi, notre guide d'entretien se décompose de la façon suivante : une première partie sert à établir le contact avec l'interviewé. Nous lui posons une série de questions fermées afin de pouvoir l'identifier selon un certain nombre de critères (âge, sexe, fonction, ancienneté). Afin de mieux connaître notre interlocuteur, nous commençons par une question simple en lui demandant de nous parler de son parcours au sein du Crédit Mutuel. Le guide d'entretien est ensuite articulé autour de quatre parties, chacune d'entre elles étant composée d'une série de questions :

- La première partie vise à mesurer la connaissance des chargés de clientèle vis-à-vis des banques mutualistes[71]. Il s'agit ainsi de mesurer les légitimités que revêtent ces établissements via la perception qu'en ont les chargés de clientèle.

- Le seconde partie entre dans le vif du sujet concernant les trois strates de l'ubiquité salariale (salarié, client et citoyen). Nous tentons de savoir auprès du chargé de clientèle s'il a conscience de revêtir ces trois « casquettes » d'une part, et quelles en sont les conséquences sur son quotidien d'autre part.

- La troisième partie consiste à prendre connaissance des intérêts légitimes du chargé de clientèle pour chacune de ces strates. En fonction des réponses, nous cherchons ici à déterminer quelles sont ses attentes en terme de légitimité pragmatique, morale et cognitive.

- Enfin, la quatrième et dernière partie vise à hiérarchiser les trois strates en fonction de leur importance aux yeux du chargé de clientèle et à ouvrir le sujet sur une perspective managériale.

[71] Comme nous l'avons précisé au début de ce mémoire, le terme « banque mutualisme » est couramment utilisé par les salariés de ces banques. Nous délaissons ainsi volontairement l'appellation « banques coopératives » dans nos entretiens avec les chargés de clientèle.

Avant de nous attaquer aux entretiens définitifs, nous avons testé la pertinence du guide d'entretien auprès d'un chargé d'affaires professionnels du CIC[72]. Cet entretien-test nous a permis d'affiner notre guide et de revoir certaines questions jugées trop théoriques par l'interviewé[73].

### 3.2.3. La réalisation des entretiens

Afin de ne pas trop déranger les chargés de clientèle dans leur travail, nous avions décidé de réaliser des entretiens d'une trentaine de minutes. Avec une durée moyenne de 39 minutes, nos prévisions ont ainsi été respectées. Nous notons cependant un écart important entre l'entretien le plus court (25 minutes) et l'entretien le plus long (50 minutes). Avec l'accord des salariés, nous avons enregistré l'intégralité des interviews à l'aide d'un dictaphone afin de faciliter la retranscription des données.

Les deux premiers entretiens ont été réalisés au mois d'avril 2013 au domicile de salariés du Crédit Mutuel de Bretagne dans le Finistère Sud. Notons d'ailleurs que le lieu de l'entretien semble avoir un impact sur sa durée, puisque ces deux entretiens réalisés à domicile ont été parmi les plus longs, les salariés ayant tendance à approfondir davantage leurs discours. (respectivement 50 et 45 minutes pour les deux premiers entretiens). Les cinq derniers entretiens ont été réalisés au cours du mois de mai 2013 dans les agences de Kerinou, Recouvrance, Saint-Renan et Gouesnou dans la région brestoise, sur le lieu de travail des salariés.

### 3.2.4. L'analyse des données

Afin de rendre exploitables les données, nous avons dans un premier temps retranscrit l'intégralité des entretiens dans un fichier word. Nous avons ensuite structuré l'ensemble des informations sous forme de tableaux. De cette manière, nous disposons des réponses des sept interviewés pour chacune des questions afin de pouvoir effectuer une analyse en profondeur. Cette structuration s'avère délicate dans la mesure où dans notre fichier, l'information ne se trouve pas à la même place en fonction des répondants. Les interviewés ont en effet tendance à étayer leurs réponses et/ou à revenir au cours de l'entretien sur une question qui leur avait été précédemment posée. Dans un souci de synthèse, nous n'avons conservé que les passages

[72] Nous remercions à cet effet le salarié en question, notamment pour le temps qu'il nous a accordé en fin d'interview afin de donner son avis sur le guide d'entretien.

[73] Les résultats de l'entretien-test n'ont ainsi pas été pris en compte dans l'étude.

les plus significatifs des entretiens. Cette étape a donné lieu à une première analyse, manuelle, au niveau du sens.

Afin de compléter notre analyse manuelle, nous avons effectué une seconde analyse à l'aide du logiciel Alceste. Alceste est un logiciel d'analyse de données textuelles (ou de statistique textuelle) permettant de faire ressortir l'information essentielle contenue dans un texte ou un discours. A partir d'un corpus, Alceste analyse le vocabulaire utilisé puis découpe le texte en segments homogènes. Le logiciel procède ensuite à une classification des différents segments, en fonction des oppositions les plus fortes. Cela permet de faire émerger des classes de sens, représentant les idées et les thématiques dominantes du corpus. Deux conditions sont toutefois nécessaires afin d'obtenir un résultat significatif : le corpus doit présenter une certaine cohérence et le document doit être suffisamment volumineux pour que l'analyse statistique soit pertinente. Le logiciel a l'avantage de présenter des pistes interprétatives grâce à son analyse statistique et de nous permettre d'avoir un regard neuf sur le corpus. Le chercheur doit cependant être prudent dans la mesure où un risque de dérapage interprétatif est possible. Il est alors nécessaire de considérer que les résultats de l'analyse ne sont que des pistes et il est indispensable de bien connaître son corpus afin d'éviter tout biais d'interprétation.

L'analyse avec Alceste implique une préparation rigoureuse. Nous avons ainsi regroupé l'ensemble des entretiens au sein d'un même document texte, constituant le corpus. Afin de distinguer les répondants, chaque entretien a ensuite été séparé par une « ligne étoilée » (exemple : 0001 *sexe_m *age_25 *chargé_d'affaires_professionnels). Il est dans un second temps nécessaire d'apporter plusieurs modifications au corpus. Les majuscules ont d'abord été remplacées par des minuscules, les mots en majuscule n'étant pas pris en compte lors de l'analyse. Enfin, afin de considérer certains mots composés comme un seul et unique mot et de ne pas fausser l'analyse, nous avons remplacé l'espace par un tiret bas. (exemple : crédit_mutuel, société_générale, chargé_de_clientèle). Une fois le corpus formaté, nous avons lancé l'analyse avec le paramétrage standard.

## 4. Les résultats de l'étude

Afin de mesurer la perception et les attentes des salariés envers les banques coopératives, nous avons décidé de rencontrer des chargés de clientèle issus de caisses locales de la région brestoise. L'IAE de Brest disposant d'un partenariat historique avec le Crédit Mutuel Arkéa, nous avons eu accès à un terrain facilité afin de mener à bien notre étude[74]. Après avoir obtenu l'accord du secrétaire général du Crédit Mutuel Arkéa[75], nous somme entré en contact avec quatre directeurs de caisses locales qui nous mis en relation avec cinq de leurs chargés de clientèle. Comme nous avions déjà interviewé deux salariés, nous sommes finalement en présence d'un échantillon plutôt hétérogène de sept salariés[76]. Afin de présenter les résultats de l'étude, nous effectuons dans un premier temps une analyse manuelle au niveau du sens pour chacune des questions administrées aux répondants. Nous complétons cette première étape par une analyse de données textuelles à l'aide du logiciel Alceste.

### 4.1. Présentation du Crédit Mutuel de Bretagne et des interviewés

Avant de rentrer dans le vif de l'étude, nous allons dans un premier temps présenter brièvement l'établissement bancaire qui a accueilli notre projet ainsi que les répondants qui ont accepté de nous rencontrer en entretien.

#### 4.1.1. Le Crédit Mutuel de Bretagne

Le Crédit Mutuel de Bretagne (CMB) est l'une des 18 fédérations régionales du groupe Crédit Mutuel. Son siège social est basé au Relecq-Kerhuon à Brest. Le CMB est l'une des trois fédérations constituant le Crédit Mutuel Arkéa avec le Crédit Mutuel du Sud-Ouest et du Massif Central. Le groupe dispose ainsi d'un ancrage régional fort dans trois régions ainsi que d'une vingtaine de filiales spécialisées sur l'ensemble du territoire. Arkéa est l'une des six caisses fédérales du groupe Crédit Mutuel et en est la seconde en terme d'importance après le

[74] Il existe en effet une convention de recherche signée par l'IAE de Brest entre l'Université de Bretagne Occidentale (UBO) et ARKEA BANQUE, permettant ainsi de mettre en place des travaux de recherche communs.

[75] Nous en profitons pour remercier Monsieur Michel Ferrant qui a accueilli notre projet avec enthousiasme et nous a permis d'entrer en contact avec les directeurs de caisses.

[76] Nous ne tenons pas compte du salarié que nous avons interviewé lors de l'entretien-test. En effet, suite à plusieurs changements dans le guide d'entretien, les réponses de ce répondant n'auraient pas été significatives.

Crédit Mutuel Centre Est Europe. En 2012, le groupe compte près de 3,2 millions de clients, 9000 salariés et est représenté au travers de 480 points de ventes.[77]

Le Crédit Mutuel de Bretagne dispose d'un poids historique considérable dans le Finistère Nord, notamment grâce à l'implantation de nombreuses caisses en milieu rural, permettant ainsi un contact de proximité avec ses clients et sociétaires particuliers comme professionnels, notamment dans le domaine de l'agriculture. Afin de mener à bien notre étude, nous sommes ainsi entré en contact avec les directeurs des caisses de Kerinou, Recouvrance, Saint-Renan et Gouesnou. Les deux premières de ces caisses sont implantées à Brest tandis que les deux dernières sont localisées en milieu rural à quelques kilomètres seulement de la ville.

### 4.1.2. Profil des répondants

Afin de multiplier les points de vue, nous avons dès le début de notre projet souhaité travailler sur un échantillon hétérogène. Certains directeurs de caisses nous ont facilité le travail en nous permettant de choisir le profil désiré. Ainsi, lorsque cela était possible, nous avons sélectionné nos entretiens en fonction de quatre critères : la fonction exercée, l'âge, l'ancienneté et le sexe.

Tableau 6 : Présentation des salariés interviewés

| **Entretien** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fonction** | Chargé de clientèle professionnels | Chargé de clientèle particuliers | Chargée de clientèle particuliers | Chargé de clientèle particuliers (référent habitat) | Chargée de clientèle particuliers (référent habitat) | Chargée de clientèle agricole | Responsable de clientèle |
| **Age** | 25 ans | 26 ans | 38 ans | 31 ans | 41 ans | 32 ans | 47 ans |
| **Ancienneté** | 5 ans | 4 ans | 13 ans | 11 ans | 19 ans | 8 ans | 25 ans |
| **Sexe** | Homme | Homme | Femme | Homme | Femme | Femme | Homme |
| **Lieu de l'entretien** | Domicile du salarié | Domicile du salarié | Caisse de Kerinou | Caisse de Recouvrance | Caisse de Saint-Renan | Caisse de Saint-Renan | Caisse de Gouesnou |
| **Durée de l'entretien** | 50 min | 45 min | 39 min | 35 min | 36 min | 25 min | 43 min |

[77] Source : http://www.cmarkea.com/fr/group.html.

Nous avons ainsi eu l'occasion d'interviewer quatre chargés de clientèle particuliers (répondants N°2,N°3,N°4 et N°5), deux chargés de clientèle professionnels, dont un spécialisé dans le secteur agricole (répondants N°1 et N°6) ainsi qu'un responsable de clientèle, travaillant sur un segment de clientèle caractérisé par un revenu et un patrimoine importants (répondant N°7).

L'échantillon est composé de quatre hommes et de trois femmes, pour un âge moyen de 34 ans (25 ans pour le plus jeune et 47 ans pour le plus âgé). L'ancienneté moyenne est de 12 ans, s'expliquant par un âge moyen relativement jeune. Notons que les deux chargés de clientèle professionnels sont parmi les plus jeunes des interviewés (25 et 32 ans). Le responsable de clientèle est le répondant le plus âgé et est également celui qui a le plus d'ancienneté. Cela s'explique facilement car ce poste demande davantage d'expérience et de connaissances afin de répondre aux besoins d'une clientèle fortunée et plus avertie. Comme nous l'avons dit précédemment, les salariés les plus éloquents ont été ceux qui ont été interviewés à leur domicile. Afin de mieux connaitre les salariés, nous avons introduit l'entretien par une question portant sur leur parcours professionnel :

Tableau 7 : Pouvez-vous me parler de votre parcours au sein du Crédit Mutuel ?

| | |
|---|---|
| **1** | Je suis rentré après un **DEUG de droit dans la banque**. J'ai fait six mois en tant que conseiller de clientèle à l'accueil. Je suis ensuite allé en **licence professionnelle** dans l'entreprise où j'étais rentré. Suite à quoi, après ma licence, j'ai continué à travailler un an sur le particulier. Après j'ai repris **une année d'étude en Master** et **c'était sur le chargé pro**. En cumulant apprentissage, CDD et CDI, ça fait **cinq ans que je suis dans la banque.** |
| **2** | Alors j'ai à la base un **BTS banque que j'ai effectué en alternance à la BNP**. J'ai appris plein de choses pendant ces deux années mais **ça n'a pas débouché sur un CDI**. J'ai donc eu un temps de battement pendant plusieurs mois. Entre temps, j'ai **postulé dans la plupart des banques** et j'ai été retenu au CMB après avoir passé les tests. Donc ça fait maintenant trois ans que je travaille sur le particulier. J'ai aussi fait un peu d'accueil au début. |
| **3** | Au sein du Crédit Mutuel, donc j'ai commencé donc euh, j'ai été embauchée effectivement en février 2000 **suite en fait à des études de lettres modernes**. (…) Et à l'époque donc **j'étais conseiller de service** donc euh c'était un poste de guichet.(…) Je suis à ce moment-là passée **conseiller d'accueil**. Donc suite à ça j'ai bougé, je suis partie dans les Côtes d'Armor où j'ai **continué donc toujours à l'accueil**. Ensuite je suis revenue dans la région brestoise en 2005 et je suis en fait **chargée de clientèle depuis 2006 ou 2007**. |

| | |
|---|---|
| **4** | Alors moi ça va faire **onze ans que je travaille au Crédit Mutuel**. Je suis entré en juillet 2002 **directement après mes études, moi j'ai un BTS dans l'agroalimentaire**. A l'époque j'étais **conseiller de service**. (…) Assez vite après j'étais dans une agence qui avait plusieurs points de vente, c'est ce qu'on appelle des **permanences**. (…) Et donc j'ai fait ça pendant **trois ans**, toujours dans la même agence. Après **j'étais conseiller de clientèle**. (…) Après je suis passé **chargé de clientèle.** (…) J'ai aussi à ce moment pris la référence, le **pilotage du domaine habitat**. |
| **5** | Je suis rentrée en novembre 1994 au CMB suite à une **candidature spontanée**, candidature qui visait les **services centraux**, puisque moi j'ai une **formation publicitaire** (…) Et donc j'ai été recrutée sur un poste de **chargée de relation** (…). Donc mon rôle était de **gérer un portefeuille de clients assez petit**, et d'aller **élargir le fonds de commerce**. (…) Et ensuite je suis partie dans les **services centraux**, dans la direction commerciale où là j'ai exercé pendant cinq ans sur un poste de **responsable du marketing direct** donc là je suis revenue sur des activités liées à ma formation. Ensuite, pendant trois ans, j'ai **été responsable du marché des jeunes** et ensuite j'ai **souhaité revenir dans le réseau de distribution**. Je suis ensuite partie sur un poste **de chargée de clientèle** (…).Et j'ai depuis trois ans la **responsabilité du pilotage du marché de l'habitat** donc c'est un poste de référent. |
| **6** | Donc j'ai intégré le CMB en novembre 2004. J'étais d'abord dans une **caisse rurale** où j'ai fait **beaucoup d'accueil**. Au bout de 6 mois j'ai été mutée et j'ai enchainé des **créations de postes**. J'avais la **double casquette pro et agri**. J'ai ensuite été sur trois caisses où j'ai eu la casquette agri seule avant de me réoccuper à nouveau des pros et des agris. J'ai fait le souhait de monter un peu en puissance et pour la première **fois je suis ici dans le cadre d'un suivi de portefeuille.** |
| **7** | Alors moi j'ai **travaillé uniquement dans le réseau**. Je suis rentré en 1988 en tant que **conseiller de clientèle** (…). Par la suite, j'ai été dans un domaine que j'aimais bien : **la prospection** (…). J'ai pratiqué ça pendant 9 ans en tant que chargé de relations. On a par la suite été transformés en **attachés commerciaux** (…). Après je suis passé **chargé de clientèle**, c'est-à-dire que je gérais un portefeuille existant. C'est ce qui était demandé avec l'arrivée en parallèle des assurances. C'était une **révolution pour nous les plus anciens**. (…) Je suis par la suite passé d'une caisse à une autre, c'est **ma quatrième mutation**. (…) Je suis donc sur Gouesnou depuis 6 ans et je suis **responsable de clientèle** aujourd'hui. Donc euh je travaille **avec une clientèle moyenne gamme haut de gamme**. |

Cette première série de réponses fait ressortir deux éléments : le CMB recrute des profils très divers et les salariés sont caractérisés par une forte mobilité au cours de leur carrière (qu'elle soit géographique ou du fait de leur ascension hiérarchique). Seuls les répondants N°1,N°2 et N°4, c'est-à-dire les plus jeunes, ont fait référence à un diplôme de type BTS ou DEUG avant d'entrer dans la banque. Le répondant N°2 est le seul à avoir travaillé dans une banque concurrente avant d'intégrer le CMB. Les répondants N°3,N°4 et N°5 ont insisté sur le fait que leurs études antérieures (lettres modernes, agroalimentaire et publicitaire) n'avaient pas

de lien direct avec le milieu de la banque de détail. En ce qui concerne l'évolution de carrière des salariés, celle-ci semble impliquer une forte mobilité géographique. En effet, si les répondants N°1 et N°2 ont une expérience restreinte en terme de changement de postes et d'agences (s'expliquant par leur peu d'ancienneté), le reste des répondants a connu un certain nombre de mutations afin de pouvoir évoluer. L'ascension hiérarchique nous paraît relativement homogène dans le sens où la plupart des répondants ont commencé par un poste d'accueil avant d'accéder à des responsabilités supérieures. Plus le diplôme est élevé et plus le salarié semble évoluer rapidement. Le répondant N°7 nous fait part de son expérience en tant qu'attaché commercial lors de ses débuts dans le métier, poste qui n'existe tout simplement plus aujourd'hui mais qui jouissait d'une forte reconnaissance.

### 4.2. Un salarié influencé par son statut d'agent ubiquiste

#### 4.2.1. Le CMB perçu comme une banque à forte dimension morale

L'objectif de la première partie de l'entretien consiste à évaluer la perception et la connaissance des salariés vis-à-vis de l'établissement dans et pour lequel ils travaillent. D'un point de vue analytique, nous cherchons ainsi à mesurer quelles légitimités les chargés de clientèle associent au CMB.

Tableau 8 : Pourquoi avoir choisi de travailler au CMB ?

| | |
|---|---|
| **1** | Je suis un peu arrivé **par hasard**. J'avais fait une **sélection sur des banques régionales** donc euh **j'avais un peu éloigné toutes les banques LCL, BNP, Société générale**. Je m'étais plus focalisé sur des banques euh ouais **un peu régionales** donc **Crédit Mutuel** et **Caisse d'Epargne**. Après j'ai décidé de faire à Brest parce qu'on avait **certains partenariats**. C'est aussi le côté un peu **mutualiste** à savoir qui était **régionalement indépendante** et qui derrière me permettait d'avoir des **perspectives d'évolutions** uniquement dans ma **région** et puis voilà et puis c'est vrai **que l'image LCL, BNP, Société générale est un peu négative** un peu banque commerciale moi la banque mutualiste me fait penser à une banque un peu **plus proche en fait du client** et euh et qui me paraît un peu plus à **taille humaine** plutôt que basée sur des objectifs nationaux. |
| **2** | En fait à la base **je n'ai pas vraiment choisi** vu que **j'ai postulé un peu partout**. Je voulais avoir un travail mais comme **certaines choses m'avaient un peu choquées à la BNP** je voulais vraiment découvrir euh quelque chose d'autre. En fait à la BNP je trouvais que les **relations avec les clients étaient froides** (..) mais au CMB on a moins ce problème et on a **plus de libertés** pour gérer notre portefeuille de clients. Du coup au fond je voulais euh une banque où il y ait un **vrai contact avec le client** et où on puisse entretenir une **vraie relation commerciale** en ayant un minimum le temps d'être **proche** |

| | |
|---|---|
| | **du client.** |
| **3** | (…)Donc on va dire que j'ai été quand même, bon le Crédit Mutuel c'est vrai que bon, dans la **région brestoise** ça a quand même, enfin ça nous parle, **c'est ancré**. Je savais que c'était une **banque mutualiste** donc voilà c'était une entreprise **qui me parlait** il y avait aussi ce **côté mutualiste que je pouvais pas forcément euh expliquer**, c'est-à-dire que je savais pas encore à quoi ça correspondait réellement mais ça avait plutôt **une image positive pour moi** donc c'est vrai que je me suis dit oui ça peut être une bonne chose quoi. |
| **4** | (…) Et j'ai eu l'occasion au cours d'un petit stage chez un concurrent, le Crédit Agricole, de découvrir la banque. J'ai **aimé l'aspect commercial sédentaire**, pas parce que j'aime bien rester assis sur une chaise mais j'aimais bien le fait de **voir tous les cycles de vie de client**, c'est-à-dire pas d'avoir à faire du one shot mais avoir un **bon suivi de la relation client**. J'étais client au CMB, j'ai postulé dans trois ou quatre banques, c'est le CMB qui a répondu le plus vite et **j'avais un a priori positif puisque j'étais client**. Et parce que le **siège social était local**, je sais quand même que c'était une banque à réseau et que c'était pas la même chose de postuler au CMB qu'à la BNP. **L'aspect mutualiste à l'époque, j'avais aucune idée de ce que ça pouvait être** par contre comme j'étais pas très mobile, je savais que **j'avais plus de chances de travailler pas très loin de chez moi** qu'en postulant à la BNP ou LCL. Au départ, ma motivation elle est seulement là. |
| **5** | Alors tout simplement parce que moi je travaillais sur Brest dans une agence de publicité et **le CMB était l'un de nos grands annonceurs** sur le secteur de Brest (…). Ceci dit, je n'ai **pas postulé uniquement au CMB**, j'avais fait d'autres lettres, d'autres candidatures puisque l'agence de pub dans laquelle je travaillais en fait, licenciait pour raison économique donc **j'étais dans l'obligation de rechercher un poste.** |
| **6** | Et bien **pour le mutualisme justement**. C'est tout bête mais **ça me paraissait naturel de postuler pour des banques type Crédit Agricole ou Crédit Mutuel**. J'ai postulé aussi à la Banque Postale et à la BNP mais **mes préférences allaient vers les deux premières**. J'ai été retenue au Crédit Agricole mais le CMB a répondu plus vite. (…) **L'organisation de la banque au CMB me plaisait.** |
| **7** | Alors **ça a été un choix** parce qu'à l'époque quand j'ai fini mes études, j'ai **postulé dans les deux banques qui me paraissaient les plus humaines** et celles que je connaissais le plus parce que je suis issu d'un petit bourg. Donc **Crédit Mutuel et Crédit Agricole** pour faire court. La Poste n'était pas une banque à mes yeux à l'époque donc j'ai postulé aux deux et c'est vrai que **l'approche du mutualisme au Crédit Mutuel me semblait plus forte**. On sentait qu'il y avait **un intérêt à l'homme** en tant que tel alors qu'au Crédit Agricole je sentais qu'il y avait plus une approche en tant que salarié, c'est-à-dire une **distinction très forte entre le patron et les salariés**. |

Cette question, assez large, fait office d'ouverture à notre première partie. Nous cherchons à identifier les raisons qui ont motivé les répondants à entrer au CMB. Excepté le répondant N°5, tous les salariés nous font part de leur attrait, à l'origine, pour les banques mutualistes. Les répondants N°1,N°2,N°3 et N°7 ont uniquement postulé dans des établissements

mutualistes (Crédit Mutuel, Caisse d'Epargne ou Crédit Agricole). Les répondants N°4 et N°6, bien qu'ayant candidatés dans plusieurs établissements, nous font part de leurs préférences pour les établissements coopératifs. Les raisons expliquant ce goût prononcé pour le mutualisme semblent davantage liées à des questions morales. Les futurs salariés sont ainsi à la recherche d'une banque « régionalement indépendante », « proche des clients », « à taille humaine », « ancrée » et ayant « un intérêt à l'homme ». Les répondants N°2 et N°4 pensent que l'aspect mutualiste de la banque permet d'améliorer la relation banquier/client. Ainsi, ils sont à la recherche d'une « vraie relation commerciale » et d'un « aspect commercial sédentaire » tout en étant « proche du client » et en ayant « un bon suivi de la relation client ».

La dimension morale invoquée ici peut être reliée à certaines valeurs caractérisant les banques coopératives, à savoir notamment l'indépendance institutionnelle, la proximité et la primauté de l'homme sur le capital. Les répondants N°1 et N°2 comparent les banques mutualistes à leurs homologues SA, en considérant que ces dernières jouissent d'une mauvaise image, notamment en terme de relation avec le client. Le répondant N°4 compare le CMB à la BNP en nous indiquant qu'en intégrant l'établissement mutualiste, il avait plus de chance de travailler proche de chez lui. Le répondant N°7 est le seul à comparer deux banques coopératives : le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole. Selon lui, la première porte « un intérêt à l'homme » tandis que la seconde opère « une distinction très forte entre le patron et les salariés ».

**La dimension cognitive nous apparaît comme étant plutôt floue**. En effet, les répondants N°3 et N°4 reconnaissent que bien qu'ils soient davantage attirés par les banques mutualistes, ils étaient incapables de définir le mutualisme lors de leur entrée dans la banque. Le CMB semble donc instinctivement assimilé à des valeurs sans pour autant que les salariés ne puissent expliquer en quoi consiste le mutualisme. D'un point de vue plus pragmatique, le répondant N°1 pense qu'une banque régionalement indépendante peut lui permettre d'avoir des perspectives d'évolution tout en restant dans sa région. Le répondant N°4 souhaite quant à lui intégrer une banque mutualiste afin de pouvoir travailler proche se son domicile**. En conclusion, c'est principalement la légitimité morale des banques coopératives qui paraît attirer les futurs salariés**. Le terme « mutualisme », même s'il est difficilement définissable par les interviewés, jouit donc d'une image positive et semble principalement rimer avec « banque à dimension humaine ».

Tableau 9 : Pouvez- vous m'en dire plus sur les valeurs mutualistes ?

| | |
|---|---|
| **1** | Le Crédit Mutuel communique de plus en plus **sur la banque qui appartient à ses clients**. Le Crédit Agricole lui il parle euh de l'argent que les clients placent qui est dépensé euh au **niveau local**. Donc ils essaient de faire le **distinguo entre la société anonyme cotée en bourse et les banques mutualistes qui ont un impact local**. Je pense que c'est important parce qu'au quotidien on entend les clients se plaindre parce qu'ils n'ont **pas envie d'aller à la Société Générale ou LCL** parce qu'ils sont **exposés en bourse**. Avec la crise je pense par exemple à la Grèce **les clients se sentent apeurés** par ce système en se demandant « est-ce-que ma banque ne va pas faire faillite ? ». (…) Et je pense que les valeurs oui c'est un peu comme je disais c'est **ce qui nous différencie des banques anonymes c'est le côté local**. Les clients vont **pouvoir élire des administrateurs pour les représenter**. |
| **2** | Il suffit de regarder à la télé, on parle beaucoup **de l'importance des sociétaires dans les banques mutualistes**. En fait, ce sont eux qui sont les **propriétaires des caisses**. En fait, ils détiennent des **parts sociales** qui leur donnent un **droit de vote** aux assemblées générales. Ils sont **libres de s'exprimer et ils élisent les administrateurs**. En fait c'est un système **démocratique**. Chacun d'entre eux a **une voix** indépendamment du nombre de parts sociales qu'ils détiennent. (…) On essaie de privilégier **l'écoute, la proximité et le suivi** dans les projets. Mais bon souvent j'insiste pas trop un client m'a même **dit qu'il en avait marre d'entendre les pubs sur le mutualisme** à la télé et qu'il trouvait ça bateau. Même si c'est le seul qui me l'a dit**, je pense que beaucoup pensent la même chose**. Après pour moi c'est important mais il faut trouver le bon angle d'attaque et euh je trouve que **les directives qu'on a sont assez floues** la dessus. J'ai l'impression qu'on nous demande de dire ça pendant les entretiens plutôt comme un **argument de vente** ou pour fidéliser. |
| **3** | (…) Le mutualisme c'est un petit peu **la parole des gens** donc je pense par exemple au conseil d'administration où les **sociétaires peuvent élire les administrateurs** (…). Mais disons que moi personnellement par rapport à mon travail de tous les jours, euh, je n'ai **pas forcément l'impression que ça va changer grand-chose**. Disons que je pense que le mutualisme c'est **une bonne chose**, par exemple accorder des prêts par exemple à telle personne ou alors pouvoir aider certaines enfin, un petit peu des choses **localement**. C'est un **petit peu théorique** en fait. Après il n'empêche que nous c'est vrai on peut faire passer certains dossiers de prêt au conseil d'administration mais on a quand même l'impression que c'est le **directeur de caisse** qui a quand même le **dernier mot sur la décision finale.** |
| **4** | Alors déjà ce que je peux dire, c'est que **je m'appuie de plus en plus là-dessus** puisqu'on vit une époque où d'ailleurs on voit des **concurrents qui ne font absolument rien de mutualiste et de coopératif** (…). Sur le mutualisme, tel que je le connais, ben je l'ai découvert **au fur et à mesure de ma carrière**. (…) Donc en tant que salarié j'ai **découvert le mutualisme assez tôt dans ma carrière**, c'étaient juste les **administrateurs** qui venaient **saluer au guichet**, c'étaient les **petits vieux** qui venaient **demander ce qu'il y aurait à manger à l'assemblée générale** cette année. J'en avais une vision assez biaisée et assez spéciale. En fait au fur et à mesure qu'on évolue, on y est **de plus en plus** |

| | |
|---|---|
| | **confronté** parce que tu as un regard au fur et à mesure sur ta boite, tu t'y intéresses beaucoup plus et surtout parce que **dans ton métier ça devient de plus en plus concret**. Par exemple je regarde ma messagerie là, le mutualisme c'est le **remboursement de facturations très élevées** (…). Aujourd'hui, en étant responsable de l'habitat, je gère plus de dossiers que la plupart de mes collègues qui demandent par exemple **l'accord du conseil d'administration**. Voilà, le mutualisme pour moi au quotidien c'est ça, après il y a tout le reste hein, mais le **quotidien** pour moi c'est les **comités de crédit**, c'est la facturation des comptes sensibles et leurs **éventuels remboursements**. |
| **5** | Alors les valeurs du CMB en effet, le principe du Crédit Mutuel repose sur **les valeurs mutualistes** qui datent de plusieurs années, puisque **ça vient en fait de Raiffeisen** qui était un allemand, et en fait le principe était un principe assez basique où **les dépôts des uns font les crédits des autres**. (…) Donc je pense qu'effectivement, on a dans notre gène, dans **nos gènes cette fibre-là** effectivement et le fait d'avoir toujours aujourd'hui une organisation avec des **conseils d'administration** où ce sont nos **clients**, qui sur un certain nombre de choses, **valident et prennent des décisions**, euh on garde effectivement et puis on a dans nos actions euh, par le biais d'**Ark'ensol**, des **valeurs qui sont mutualistes**. C'est en fait notre **organisme d'entraide** afin de **soulager des clients un peu dans la difficulté par le biais de fonds d'entraide**. |
| **6** | Ben pour moi par rapport au métier de chargé de clientèle, on nous donne **beaucoup de latitudes**, ne serait-ce que **le profil des recrutés** qui se ressent parce qu'il y a beaucoup de **solidarité dans les équipes**.(…) Après, par rapport au rapport entre le sociétaire ou client ben il y a la caractéristique de mon métier où il y a une **fidélisation** qui est assez importante. Dans le milieu agricole il y a des bons et des mauvais moments, donc il faut également **être présent en soutien dans les mauvais moments**. (…) On travaille beaucoup en amont dans **l'anticipation pour éviter les mauvaises situations** au final. Pour moi c'est une des valeurs du mutualisme, c'est **d'être présent à tout moment**. |
| **7** | Et bien aujourd'hui on a **senti que l'image des banques n'était pas bonne**. (…) D'où l'idée de **renforcer notre image, nous, auprès des sociétaires**. C'est-à-dire que le **sociétaire** est aujourd'hui au **cœur des préoccupations** dans le sens où on avance avec lui. D'où nos **conseils d'administration**, nos élus dans notre direction et ce qui est bien c'est **qu'on avance ensemble**. On est même sur des **projets informatique** hein, par exemple le développement de domiweb. Le dernier site qui a été créé, il a été **en partie initié par les sociétaires**. (…) **Ark'ensol, notre filiale d'aide**, est un autre bon exemple. Donc euh **aide au développement économique, aide envers la région** afin de participer au développement de certaines sociétés. On l'a fait aussi sur des **produits de défiscalisation, tels que les fonds d'investissement de proximité.** On a apporté des **capitaux** dans des sociétés de développement qui sont **bretonnes**. Elles sont bretonnes, elles sont finistériennes, **elles ont un nom**. Je cite par exemple Paté Hénaff ou B&B. Donc voilà le Crédit Mutuel veut être aujourd'hui plus **proche de la réalité économique** et en même temps plus proche des sociétaires. C'est ce que je cautionne à 200%. |

Il s'agit ici d'une question de relance afin que les salariés rentrent davantage dans les détails concernant les valeurs mutualistes propres à leur banque. L'analyse des réponses fait ressortir un net clivage cognitif : nous avons d'un côté des chargés de clientèle qui ont du mal à se retrouver dans les valeurs de leur banque et à les définir (répondants N°2 et N°3) alors que de l'autre, nous sommes en présence de salariés qui identifient ces valeurs et les cautionnent largement (répondants N°1,N°4,N°5 et N°7). Le répondant N°6 semble simplifier au maximum le concept en définissant simplement la banque mutualiste comme proche de ses clients dans les moments difficiles.

Ainsi, les répondants N°2 et N°3 nous ont paru hésitants lors de cette question. Si ils abordent les valeurs mutualistes comme permettant aux sociétaires d'élire leurs représentants (les administrateurs), ils restent très explicite quant à leur scepticisme. Ainsi, le répondant N°2 pense que ses clients en ont « marre d'entendre les pubs sur le mutualisme ». De même, il trouve que les directives émanant de la hiérarchie sont « assez floues » et que les valeurs des banques coopératives servent surtout d'argument de vente. Notons au passage qu'il s'agit là d'un des plus jeunes interviewés, plus touché que ses ainés par le phénomène de banalisation. Le répondant N°3 pense que le mutualisme ne va pas « changer grand-chose » et que ses valeurs paraissent très « théoriques ». D'un autre côté, les répondants N°1, N°4,N°5 et N°7 paraissent connaître et reconnaître les valeurs mutualistes propres à leur banque. Pour la plupart, ils semblent clairement accorder une grande légitimité aux valeurs démocratiques représentées par les assemblées générales, lieu dans lequel peuvent s'exprimer les sociétaires. Ils définissent la banque comme appartenant à ses clients (notons que seul le répondant N°7 insiste sur le terme « sociétaire »). En seconde position est énoncé l'ancrage territorial de la banque. Les salariés perçoivent leur banque comme proche de ses clients et contribuant au développement local et régional. Le répondant N°7 insiste sur le fait que l'institution se veut « proche de la réalité économique ». La solidarité est enfin citée par le biais d'exemples tels que les filiales d'entraide, l'aide au développement économique ainsi que le remboursement de facturations élevées à des clients à faibles revenus. Le répondant N°1 est le seul à citer d'emblée la différence entre le CMB non côté et les banques SA présentes sur les marchés financiers.

**Ainsi, si les valeurs mutualistes ne sont pas, ou peu claires aux yeux de certains salariés du CMB, la légitimité cognitive de la banque semble acquise auprès de chargés de clientèle qui ont à cœur d'incarner ces valeurs. La dimension morale de la banque est**

**ainsi défendue par une partie de ses salariés au travers les valeurs de démocratie, de proximité et de solidarité**. De plus, six répondants sur sept font référence à la démarche démocratique qui consiste pour les sociétaires à élire leurs représentants selon le principe « une personne, une voix ». **Nous sommes dans ce cadre face à une forme de légitimité procédurale au sens de Cadiou et al (2005) que nous n'avions pas envisagé au premier abord**. Les salariés semblent accorder du crédit à la démarche sans pour autant qu'il y ait un quelconque consensus sur la finalité de l'action.

Tableau 10 : Selon vous, en quoi les banques mutualistes sont différentes des banques commerciales ?

| | |
|---|---|
| **1** | La banque mutualiste, pour moi, c'est **une banque qui appartient au client**. (…) Et peu importe le nombre de parts sociales, c'est une **part sociale qui donne un droit de vote**. A côté de ça, il y a des banques comme la **BNP**, où là **plus on a d'actions, plus on est de gros actionnaires** et c'est **impersonnel** alors qu'au niveau sociétaire on peut se rendre compte que voilà un peu tous **les amis la famille** que tu peux rencontrer en dehors du boulot **peuvent être sociétaires de ta banque** (…). Le Crédit Mutuel est une banque qui se veut **locale** et au niveau local, c'est **nous les salariés** qui faisons le **lien avec les clients**. (…) Je pense euh que la **proximité** est vraiment importante pour les clients. |
| **2** | Pour moi c'est surtout sur la **proximité** et **la présence sur les marchés**. On est proche car les agences du CMB sont **partout sur le territoire** même dans les petits bleds. (…) Après, je dis sur les marchés, euh voilà parce que les **grosses banques comme la BNP** ou la **Société Générale** sont souvent **cotées** et **c'est pas le cas pour les banques mutualistes**. Alors si, pour le Crédit Agricole, mais c'est quand même **moins flagrant que les grosses banques commerciales** je trouve. |
| **3** | Je pense que oui, dans **l'état d'esprit**, enfin c'est **un petit peu flou** mais on va dire dans **l'état d'esprit général** alors j'ai l'impression, on a peut-**être pas la même façon de traiter les clients**, enfin j'ai l'impression qu'on est quand même **plus une banque pour tout le monde**. C'est plutôt là dessus c'est-à-dire que c'est vrai qu'on a quand même ces **valeurs**-là notamment par rapport à **la tarification qui est la même pour tous**. (…) Mais après je pense que le **mutualiste** c'est quelque chose qui **pourrait être approfondi** et qui pourrait être **un peu plus mis en avant** en tout cas nous dans **notre travail de tous les jours**. Parce que sinon je pense que moi dans mon travail **que je sois ici ou à la BNP, je pense que c'est assez standardisé.** |
| **4** | Ben il y a **l'aspect mutualiste** parce qu'on n'est **pas cotés en bourse**. Nous on **n'a pas d'actionnaires à rémunérer** alors qu'eux, leur profit va essentiellement **rémunérer les actionnaires**. Donc nous ça nous donne un **petit avantage moral** par rapport à nos clients dans le sens où on leur dit, voilà nous **ça reste dans les réserves** (…) donc on fait tourner **l'économie locale**. Donc on **s'appuie beaucoup là-dessus** pour expliquer que quand les clients déposent leurs fonds chez nous, c'est aussi dans **l'intérêt des générations futures**. Par exemple, un couple qui a la cinquantaine qui investit dans des |

| | |
|---|---|
| | parts sociales chez nous, ça **augmente nos fonds propres** et ça **nous permettra d'accorder des prêts à leurs enfants** qui démarrent dans la vie. |
| **5** | Ben il y a déjà une **différence fondamentale** dans **l'organisation**, puisqu'on a, nous, nos **conseils d'administration** et donc **une représentation de nos clients**. Dans chaque caisse locale, les **clients** peuvent **faire valoir leurs droits** et **faire entendre leurs voix** par l'intermédiaire de **conseils d'administrations composés de sociétaires**, ce qui **n'est pas le cas** dans les autres établissements commerciaux type **BNP ou Société Générale**. Et puis ben, au niveau de la **répartition des résultats**, parce que ça c'est un point qui fait une **grosse différence entre les établissements mutualistes et non mutualistes**, c'est qu'effectivement on n'a **pas d'actionnaires à rémunérer** donc quelque part notre **capital social** nous permet de faire **bénéficier à nos sociétaires** d'une part de nos résultats. (…) On est un peu sur **un triangle**. Si vous voyez notre logo, c'est un triangle, et ben c'est un petit peu ça, c'est effectivement euh, **vous épargnez, on prête à d'autres** et ça nous permet aussi nous de **grossir en tant qu'établissement bancaire**. (…) Après on n'est pas une association loi 1901 non plus, on est quand même un établissement bancaire mais on n'est pas non plus dans une **recherche de bénéfice à tout rompre** pour une distribution à des actionnaires qui ne rendent rien en échange. |
| **6** | (…) Déjà **dans ces banques**, en tant que salarié, il y a **moins d'importance à l'individu** je pense et **plus aux performances**. Alors c'est **pas négatif en soi** parce que tu **évolues beaucoup plus vite**. Et au niveau des clients, il y a un **profil de clients bien différent**. Je pense qu'on a **tous des profils dans nos portefeuilles** qui ne pourraient pas être ceux de la BNP. Et puis dans ces banques on ne retrouve pas la **proximité** qu'on peut avoir avec les clients ici. |
| **7** | Notre **différence** aujourd'hui **face à une banque capitaliste**, c'est que **là-bas vous êtes Monsieur X**, le client numéro tant. Nous, nous essayons de **personnaliser notre relation** et de ne pas hésiter même à appeler quelqu'un par son prénom. On **accompagne** les gens dans leurs **projets** mais dans la **difficulté** aussi. Par exemple, il y a le **fond d'entraide** au Crédit Mutuel pour les gens qui sont en **difficulté passagère voir durable** pour des raisons de santé ou économiques. On ne **voit pas ça ailleurs, c'est spécifique à notre banque mutualiste.** |

Cette seconde question de relance nous permet de situer la perception des salariés concernant leur banque, non plus par rapport un « catalogue générique de valeurs plus ou moins défendues », mais par rapport à leurs concurrents historiques, à savoir les banques SA. Nous observons deux typologies de réponses. Les répondants N°1,N°2,N°4 et N°5 assimilent instinctivement les banques SA aux marchés financiers et à la recherche de profit afin de satisfaire les actionnaires de ces banques. Ils en profitent pour rappeler que le CMB n'a pas le même rapport vis-à-vis des marchés financiers puisqu'il n'y a pas d'actionnaires à rémunérer et que les parts sociales des sociétaires donnent un droit de vote indépendamment du nombre de parts détenues. Les répondants N°3,N°6 et N°7 argumentent davantage sur le fait de traiter les clients différemment dans les banques coopératives. En effet, selon eux, le CMB accepte

ses clients indépendamment de leur profil. Ainsi, les salariés déclarent que le CMB est « une banque pour tout le monde » et que les clients présents dans leurs portefeuilles « ne pourraient pas être ceux de la BNP ». Le répondant N°7 souligne la personnalisation de la relation et l'accompagnement des clients en situation difficile. Notons le pragmatisme du répondant N°6 qui nous précise que la recherche du profit caractérisant les banques SA n'est pas négative puisque cela permet d'évoluer plus rapidement. Le répondant N°3 reste cohérent pas rapport à la question précédente en nous indiquant que la différence entre les deux types d'établissements reste floue, que le mutualisme n'est pas assez mis en avant et que le travail est assez standardisé, que ce soit au CMB ou à la BNP. Le répondant N°2 est le seul à souligner que les banques coopératives peuvent elles aussi être présentes sur les marchés financiers tout en reconnaissant que «c'est moins flagrant que les grosses banques commerciales ».

**Les légitimités cognitives et morales du CMB nous semblent ainsi en partie conditionnées par la comparaison faite par les salariés entre banques coopératives et banques SA**. Les valeurs du CMB semblent ainsi légitimées dans la mesure où la banque n'est pas, ou peu présente sur les marchés financiers, ce qui implique qu'il n'y ait pas d'actionnaires à rémunérer et que les bénéfices réalisés par les banques coopératives sont dans l'intérêt des sociétaires. De cette manière, la banque coopérative est comprise par ses salariés comme une entité locale et proche de ses clients, que ce soient dans l'aide à la réalisation de leurs projets ou dans l'accompagnement lors des périodes difficiles.

Tableau 11 : Comment percevez-vous les banques mutualistes dans le contexte actuel ?

| | |
|---|---|
| **1** | Ce que j'en pense c'est que **certaines banques** sont **un peu à part** comme le **Crédit Agricole** dans le sens où ils ont en **même temps** une **société anonyme qui est cotée** en bourse mais **régionalement les caisses gardent quand même leur indépendance** au niveau financier en fait. C'est aussi un peu le cas de la **Caisse d'Epargne** qui est **cotée en bourse via BPCE**. (…) **Crédit Mutuel** c'est **un peu particulier** car ils ne sont **pas cotés en bourse**. En fait la **crise** nous a obligé à prendre un peu de **recul** par rapport à, comment dire, des **normes** qu'on avait qui étaient plus **souples**. (…)Je pense que ouais, la **crise a changé la vision du métier** par rapport à ça. |
| **2** | Je trouve **qu'on s'en sort bien** par rapport aux **autres banques** dont je parlais avant. La **crise a joué en notre faveur** si on peut dire car il y a **beaucoup de clients** qui ont maintenant **peur** de cette présence sur euh les **marchés financiers**. (…) Et c'est vrai que là, les **valeurs du CMB** ça peut **faire la différence** mais il ne faut pas trop en faire non plus. Après d'un autre côté comme je disais, les **anciens clients** sont un peu **perplexes** devant les **valeurs** que l'on défend car pour eux, **toutes les banques c'est la même chose** |

| | |
|---|---|
| | et ils voient souvent nos publicités ou notre argumentation comme du **blabla commercial**. Après, en ce qui concerne les **marchés financiers**, ça ne **concerne pas trop le CMB**. On est coté via le CIC mais ce n'est **pas comme le Crédit Agricole ou BPCE**. Je pense que le **Crédit Mutuel** est une des **dernière banque** à se démarquer de la concurrence en **montrant qu'elle ne veut pas à tout prix se faire une place sur les marchés**. (…) Je trouve que c'est **incompatible** de se faire passer pour une banque **proche des gens** et **en même temps** d'utiliser la **même stratégie** que les grands groupes bancaires en allant sur les **marchés**. |
| **3** | Je pense que les **banques mutualistes** s'en sortent plutôt **mieux face à la crise** du fait que nous on n'ait **pas d'actionnaires** et peut être que le **ressenti des clients** est quand même **meilleur** et qu'il y a un peu **plus de confiance** quand même. (…) Pour les banques comme le **Crédit Agricole** qui sont cotées, je trouve ça **un peu contradictoire**, je **comprends mal l'orientation**. Après je pense que voilà on a une **image qui reste positive**. Mais aujourd'hui, je ne suis **pas certaine**, enfin en tout cas moi dans mon quotidien, j'ai pas l'impression que le **sociétaire ait vraiment son mot à dire** au niveau de la caisse locale. |
| **4** | Ben on nous a dit qu'elles **avaient bien résisté à la crise**, c'est ce que je suis **tenté de croire**. Nous si je comprends bien on va se **calmer sur l'embauche** pour l'instant alors que **les autres mettent du monde dehors**, ça fait quand même une **sacrée différence**. Euh nous on **continue d'investir**, beaucoup de nos **concurrents** et ça je l'ai constaté clairement sur le marché de l'habitat ont complètement **fermé les robinets**. (…) Nous on n'a **pas arrêté de financer l'économie réelle** depuis quatre ans qu'on parle de crise. (…) Au final on n'est pas beaucoup parce que je pense au Crédit Agricole, ils détiennent quand même le LCL, nous on ne fait pas ça donc au final des **vrais banques mutualistes ça se compte rapidement**. On se considère un peu comme **les derniers** là-dessus. |
| **5** | Je pense qu'on a **mieux résisté à la crise économique**, tout simplement pour une raison assez simple, c'est qu'on n'est **pas cotés sur les marchés financiers**, donc on n'a pas vu la valorisation de nos actifs **subir les aléas des marchés financiers** et je dirais que la **valeur de l'entreprise mutualiste** est plus **liée à l'économie réelle** qu'à l'économie virtuelle et aux influences de la bourse. Donc on **résiste mieux financièrement** mais on **résiste mieux aussi en termes d'image** et je pense que dans l'affectif client, c'est plus **rassurant** d'être dans une banque mutualiste aujourd'hui que d'être dans une banque classique. Pour le **Crédit Agricole** qui est **coté en bourse**, ça me parait **un peu contradictoire, tout comme BPCE**. Pour moi le **mutualisme**, c'est effectivement des **intérêts partagés**, des **intérêts communs** et à partir du moment où on va sur les marchés pour essayer de faire du spéculatif ou de la valorisation financière, ça me paraît **paradoxal**. |
| **6** | Je pense que de plus en plus **les banques mutualistes**, on l'a vu avec le **Crédit Agricole**, ont **perdu** en début de crise leur **atout qu'est le mutualisme** et ils **reviennent progressivement** vers ce profil là parce qu'ils se sont faits manger par les non mutualistes qui ont plus l'habitude des marchés financiers donc euh, je pense qu'à l'heure d'aujourd'hui ils **reviennent à leurs propres valeurs** ce qui fait qu'on a une pression sur le marché local qui est plus importante. Le fait que **certaines banques mutualistes** |

| | |
|---|---|
| | **entrent sur les marchés**, je pense que c'est un choix qu'ils ont fait et ils ont **perdu leur casquette mutualiste.** |
| **7** | C'est vrai qu'aujourd'hui on voit bien que beaucoup d'entreprises ont **réorienté leur stratégie** pour aller **plus sur la banque de détail**. Nous aujourd'hui on n'a **pas changé notre stratégie** puisqu'on y était déjà (…). Aujourd'hui il y a deux types de développement, soit on fait un développement interne soit on fait un développement externe. Le **Crédit Agricole** a fait une stratégie qui, je pense, mérite d'être observée. C'est difficile de se positionner encore aujourd'hui mais c'est un **pari**. C'est osé, mais connaissant le Crédit Agricole, ils ont toujours été assez calculateurs. Ils reviennent un peu sur leur stratégie parce que le **développement externe**, à l'européenne ou même à l'international n'a **pas forcément abouti à des résultats convaincants**. Donc c'est vrai qu'ils se **repositionnent sur le marché**, donc je dis que ça peut être un bon pari. |

Nous relançons ici une troisième fois les salariés afin de contextualiser les propos qu'ils ont pu tenir précédemment dans l'entretien. Nous ne nous leur précisons volontairement pas ce que nous appelons « le contexte actuel ». Les six premiers répondants sont unanimes. Selon eux, le contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les banques coopératives est caractérisé par deux éléments : la « sortie » de la crise économique et la présence de plus en plus forte des établissements mutualistes sur les marchés financiers. Le répondant N°7 raisonne beaucoup plus en terme de stratégie en nous précisant que si le CMB n'a pas changé son orientation, le Crédit Agricole se repositionne sur le marché en revenant sur sa politique.

Ainsi, les répondants sont d'accord sur le fait que leur banque a bien résisté à la crise du fait de sa non présence sur les marchés financiers. Les répondants nous expliquent que la crise a joué en leur faveur dans le sens où, du fait de la peur qu'ont désormais les clients des marchés financiers, ces derniers se tournent beaucoup plus facilement vers les établissements coopératifs. Le répondant N°4 précise d'ailleurs que cette résilience à la crise se ressent sur l'embauche : alors que beaucoup de banques « mettent du monde dehors », le CMB s'est simplement « calmé sur l'embauche ». En ce qui concerne la convergence des groupes coopératifs vers les marchés financiers, les répondants N°2,N°3,N°4,N°5 et N°6 trouvent que le statut de banque mutualiste est incompatible avec la présence de ces banques sur ces marchés. Les salariés N°2 et N°4 considèrent le CMB comme « la dernière vrai banque mutualiste » dans la mesure où il « ne veut pas à tout prix se faire une place sur les marchés ». L'image du Crédit Agricole et de BPCE apparaît dans ce sens comme étant plutôt mauvaise aux yeux des chargés de clientèle du CMB. Nous insistons sur le fait que, lors des entretiens, nous avons vraiment été frappé par le fait que l'ensemble des salariés interviewés percevaient

leur banque comme réellement différente au vu de sa faible implication sur les marchés financiers.

Cette question, qui clôture la première partie de l'entretien, nous donne une première idée des mécanismes de légitimité caractérisant un chargé de clientèle au Crédit Mutuel de Bretagne. **Si la question de la légitimité pragmatique semble pour le moment avoir été écartée, les légitimités cognitives et morales nous apparaissent comme étant interdépendantes**. Ainsi, le CMB est compris par les salariés par l'intermédiaire d'un système de valeurs qui semble instinctivement assimilé au mutualisme. Pourtant, certaines de ces valeurs, voire le mutualisme en général, paraissent floues au regard d'un certain nombre de salariés. Globalement, la question de la morale semble avoir une place prépondérante dans leurs discours. La manière dont les chargés de clientèle perçoivent la spécificité du CMB est en partie construite par une comparaison avec les autres banques, coopératives ou SA. Ainsi, si la spécificité coopérative semble surtout être légitimée par les valeurs de démocratie, de solidarité et de proximité[78], seule cette dernière semble réellement positionner le CMB comme une banque différente aux yeux de ses salariés. Cette proximité est à la fois géographique, du fait de l'implantation des caisses locales à tous les niveaux du territoire, et surtout humaine, par le biais d'un suivi personnalisé du client dans toutes les étapes de sa vie. Celui-ci semble davantage considéré au CMB et beaucoup moins discriminé que dans les banques SA. Enfin, la faible implication du CMB sur les marchés financiers renforce encore cette proximité par le biais d'un financement de l'économie réelle et d'un soutien fort en faveur des acteurs locaux.

### 4.2.2. Un salarié conscient de son ubiquité

La seconde partie de l'entretien nous permet d'entrer dans le vif du sujet concernant la réponse à notre problématique. Nous cherchons ici à mesurer l'influence des différentes strates de l'ubiquité (salarié, client et citoyen) sur le métier du chargé de clientèle tout en essayant de savoir si celui-ci a réellement conscience de ce statut au quotidien.

Tableau 12 : Ces casquettes vous évoquent-elles quelque chose ?

| | |
|---|---|
| **1** | Ben il y a en effet un peu le côté **technicien** dans le sens où on peut venir nous consulter dans des domaines que le client ne maîtrise pas. Ils viennent nous voir et on leur apporte un **conseil**. Il y a le côté aussi **commercial** forcément où on nous oblige, enfin l'entreprise |

[78] Les valeurs que les salariés semblent rattacher aux banques coopératives donnent ainsi du crédit à notre synthèse des valeurs proposée à la page 21.

| | |
|---|---|
| | met une **stratégie** en place et utilise des **indicateurs** pour nous faire comprendre aux salariés **sur quels produits il faut être rentable**. (…) Donc on les prend pour des **objectifs** mais c'est plus une **ligne de conduite**. (…) Donc **les objectifs servent de cadre.** Et puis en troisième il y a **énormément de social** dans le sens où on est un **confident** pas loin même un peu **psychologue** c'est-à-dire que de toute façon il y a un secret professionnel donc les gens viennent assez facilement parler d'argent. (…) Par exemple des cas de **surendettement**, des personnes qui ont des **pertes d'emploi** ou encore des personnes qui ont **perdu un proche**. Après il faut être **capable de conseiller** et **d'orienter le client** sur les produits dont il a besoin tout en **atteignant les objectifs commerciaux.** |
| **2** | Euh oui on a plusieurs rôles. On nous voit presque toujours comme des **vendeurs**. C'est vrai, je dirai même qu'on est des **commerciaux en premier lieu** parce qu'on doit bien **rapporter du PNB** à notre banque. Après on est quand même des **conseillers** c'est d'ailleurs ce pourquoi le client vient il veut un conseil et une réponse rapide à ses questions. Donc on doit être **polyvalents** et connaitre tous les produits et un peu aussi le contexte et la règlementation. Ce n'est **pas toujours simple de faire les deux à la fois**. On a aussi beaucoup de papiers et c'est **très administratif**. (…) Euh, ah oui pour finir, ça peut être marrant mais je trouve qu'on a un rôle de **psychologue** et de plus en plus même. Comme la vie des gens est souvent liée aux problèmes financiers, on doit les accompagner ce qui implique qu'on est un confident. |
| **3** | Alors moi je vois ça par rapport au niveau de **l'emploi** et des **fonctions** occupées en fait au sein de la banque donc oui effectivement, moi j'ai la sensation aujourd'hui de faire **plusieurs métiers**, d'avoir **plusieurs fonctions** effectivement. Aujourd'hui, on passe facilement, en tout cas dans la caisse locale, **de l'accueil à la logistique développement**. On est aussi **gestionnaire de portefeuille**. On a le **suivi des risques** donc avec les décisions de paiement. L'aspect **commercial** est aussi **très important** et puis aussi le **conseil** aux particuliers. On essaie de **faire et la vente et le conseil** à la fois parce que c'est vrai que bon euh, comme je vous disais moi quand je suis **pas vraiment convaincue** par quelque chose je **ne le proposerai pas forcément**. Après on a une gamme qui est suffisamment étoffée pour quand même avoir de quoi proposer pas mal de choses donc c'est vrai que c'est **un peu contradictoire** aussi ce **côté conseil** et puis en même temps ben oui **on a des choses à vendre** mais je pense qu'on peut voilà. (…) On doit aussi faire preuve de pas mal **d'empathie** et c'est étonnant mais les sociétaires nous **confient** énormément de choses. |
| **4** | Oui, **trop de casquettes même** parfois, c'est-à-dire que moi je me vois dans pas mal de domaines comme un **intermédiaire.** Comme quelqu'un qui doit **faire coïncider la demande et l'intérêt du client et l'intérêt de la boite puisque** c'est elle qui me paye. Donc je dois me faire **l'interprète** auprès du client des conditions générales et tarifaires du CMB. Et dans l'autre sens de **faire comprendre à mon chef ou à son chef** qu'il faudrait faire tel taux à telle personne parce qu'il **bon client chez nous**. Donc en gros on est un peu **entre le marteau et l'enclume** sur **toutes les positions** qu'on a. On est tous également **généralistes** mais aussi presque tous **spécialistes**. (…) Notre **premier rôle** c'est de **conseiller**, mais notre connaissance doit nous amener à trouver dans la gamme |

| | |
|---|---|
| | les produits **adaptés à la demande du client**. |
| **5** | Alors oui **plusieurs casquettes** si vous parlez de **l'activité au quotidien oui**. Puisque on a une **casquette conseil**, une casquette de **SAV**, on a une **casquette développement** puisque, comme on le disait tout à l'heure, le CMB est une banque mutualiste mais on est un **commerce**, et la banque ne peut pas vivre si elle ne renouvèle pas son fonds de commerce et si elle ne fait pas **un peu de marge**. Donc **oui on a plusieurs casquettes** par l'activité et puis par **les produits** que l'on a aussi à proposer. On doit **maitriser la gamme** parce qu'aujourd'hui quand un client viens voir son conseiller, il vient voir pour tout et aujourd'hui, le **conseiller** c'est la **porte d'entrée sur un éventail de produits** qui est plus large que ça a pu l'être. (…) On est vraiment sur le principe d'une **approche globale** où on va mélanger de **l'activité commerciale** où on va pousser l'activité vers le client et puis une **activité de conseil** où on va écouter les besoins des clients. Il faut que **les deux s'harmonisent**. |
| **6** | C'est vrai qu'on doit être **omniscients** parfois. Il y a une **quête de formation permanente** mais à côté de ça, une **masse administrative** de plus en plus importante qui nous tombe dessus. (…) Le **côté commercial** nous pousse à nous intéresser et à **découvrir vraiment les gens** et pour moi ce qui est le plus important c'est **l'aspect conseil**, c'est ce qui va **faire la différence** par rapport au voisin. (…) Et puis ça nous **sort aussi de notre quotidien** quoi, parce que nous on a une **phase montage de dossiers qui est très lourde**, et si de temps en temps on n'a pas une petite **campagne commerciale**, on finit par s'endormir. On a aussi un côté, on a l'impression parfois de travailler dans **l'éducatif**, on a un côté qui doit être **rassurant** aussi et on intervient beaucoup pour **soutenir le moral** des gens. On n'est pas des simples intervenants quoi. |
| **7** | Ben disons qu'on a **plusieurs rôles**. On a des **devoirs par rapport à notre direction** et en même temps on **côtoie au quotidien des sociétaires** qui sont des **êtres humains à part entière** et le but c'est de trouver le **juste milieu** entre les **exigences de notre métier**, de **notre direction** et la **satisfaction de nos sociétaires** au quotidien, ce qui n'est **pas toujours évident**. (…) On a un **degré de prudence** aussi à avoir, on ne peut pas faire ce qu'on veut. Ce qui est bien aussi parce qu'au moins **c'est cadré** mais ça peut être **conflictuel**. Donc **priorité au quotidien** de satisfaire les exigences de l'entreprise tout en ayant une **satisfaction de nos sociétaires** en parallèle. C'est **pas simple** tous les jours. |

Afin d'introduire le thème de manière assez ouverte, nous expliquons simplement à l'interviewé que nous appréhendons le chargé de clientèle comme un salarié amené à revêtir plusieurs « casquettes » dans le cadre de son travail puis nous lui demandons ce que cela lui évoque. Les sept répondants s'accordent à dire qu'ils revêtent à la fois une casquette de commercial et une casquette de conseiller. Alors que la dimension conseil est assimilée à un rôle de « technicien », l'aspect commercial, qui est le plus détaillé, se rapporte à des mots-clés tels « indicateurs », « rentables », « PNB » et « marge », traduisant un impératif de rentabilité. Les répondants N°4, N°5 et N°7 insistent sur l'idée d'un consensus : il s'agit pour eux de « faire coïncider l'intérêt du client et l'intérêt de la boite » et de trouver un « juste milieu »

entre les exigences du métier. Les répondants N°4 et N°7 estiment que leur position au sein de l'agence se situe « entre le marteau et l'enclume », c'est-à-dire qu'il se positionnent entre les exigences de la hiérarchie et les besoins de la clientèle. Les répondants N°2 et N°7 précisent que ce double objectif n'est pas toujours simple à atteindre au quotidien. La priorité entre vente et conseil pour les banquiers nous semble floue puisque le répondant N°2 nous précise qu'il est un commercial en premier lieu alors que le répondant N°4 nous explique que son rôle premier est de conseiller.

En seconde position, les répondants N°1,N°2,N°3 et N°6 estiment qu'une autre facette de leur métier est de jouer un rôle de « psychologue », c'est-à-dire qu'une partie de leur travail consiste à écouter les confidences des clients, en particulier ceux qui traversent des périodes difficiles telles que le surendettement ou le deuil. Ainsi « le social », « l'empathie » et le « soutien moral » font partie intégrante du quotidien des salariés. Enfin, les répondants N°2 et N°6 abordent le côté administratif prenant une place de plus en plus importante tandis que les répondants N°3 et N°7 insistent sur la gestion des risques.

Les chargés de clientèle ne perçoivent à première vu que l'aspect « purement salarié » de leur métier. Ils se définissent ainsi, par ordre d'importance, comme des commerciaux, des conseillers, des psychologues, des gestionnaires administratifs et des gestionnaires de risques. **Ces réponses tendent à confirmer notre proposition P1.1 selon laquelle l'une des caractéristiques principales du métier de chargé de clientèle est de trouver l'équilibre entre les exigences de la hiérarchie et les demandes des clients.**

Tableau 13 : Le fait d'être vous aussi client a-t-il un impact sur votre travail ?

| | |
|---|---|
| **1** | Alors, pour le côté client, **oui et non**, dans le sens où euh comme on dit souvent c'est le **cordonnier qui est le plus mal chaussé** et euh après ça on a pu le voir dans les études, il faut faire un peu le **distinguo** entre ce qui **pourrait me correspondre** à moi et ce qui **peut correspondre au client**. C'est vrai qu'à chaque fois on nous demande **d'essayer de se détacher** (…).Et euh même si moi personnellement je ne **vois pas l'intérêt d'un produit** il peut **quand même correspondre à quelqu'un**. ( …) Il y a des personnes qui font du revolving parce que euh ils fonctionnent comme ça moi par exemple je suis **pas sensible à ça** et il faut donc **faire un détachement**. Après à contrario, si je suis **personnellement attiré par un produit** et que je vois son utilité, ben il faut quand même **rester détaché** mais bon c'est **difficile** souvent et que surement sans le savoir je vais être **plus crédible si je défends ce produit**. Mais c'est vrai que euh, si le client ne sait pas vraiment, on va **un petit peu l'aiguiller** vers ce que nous **on aurait** fait parce que on |

| | |
|---|---|
| | estime je pense qu'on fait la bonne gestion. |
| **2** | Par exemple, au début quand je faisais des prêts autos je n'étais **pas très à l'aise** car je n'en ai **jamais fait personnellement**. Du coup j'arrivais quand même à concrétiser avec les clients car je **connais la procédure** sur le logiciel mais je **connaissais mal la marche à suivre réelle** si on peut dire. Un an après mon affectation, j'ai fait un prêt auto et en tant que client, j'ai vu de A à Z comment ça marchait. Du coup je peux maintenant **répondre précisément aux clients** qui font une première acquisition de véhicule. C'est vrai aussi pour l'assurance. De même pour l'habitat, je **serai plus sûr de moi** quand je **ferai un prêt immobilier au niveau personnel**. Après aussi, il faut dire qu'à un niveau personnel, on a notre avis sur chaque produit et **j'avoue que c'est difficile de vendre un produit** à un client si on **n'y croit pas du tout**. (…) Mais bon c'est plus facile à dire qu'à faire et moi en général j'avoue que je trouve **certains produits superflus** et je **n'en parle jamais**. |
| **3** | C'est vrai qu'on a **certains produits** effectivement **qui nous attirent moins**. Enfin moi personnellement il y a certains placements qui **m'intéressent pas plus que ça**. (…) De même il y a **certains produits d'assurance** pour lesquels j'ai **moins de dispositions à la vente** pourtant **j'en suis équipée moi-même**. (…) Donc le fait que je sois **cliente** et que certaines choses **m'intéressent pas**, c'est **pas pour ça** que je **ne vendrai pas** certains placements ou certains produits. Je pense oui qu'il y a une **frontière** entre **moi, ce à quoi j'adhère personnellement et puis ce que je vends**. Alors après je **n'arrive pas à prendre du recul à 100%** quand j'y pense parce que si je ne suis **certainement pas convaincue** qu'un produit euh, si je ne vois **pas d'intérêt pour le client**, c'est vrai que là **je ne proposerai pas forcément**. |
| **4** | Alors oui c'est vrai. J'ai toujours **eu du mal** avec tout ce qui est **prévoyance** parce qu'on parle de **sujets sensibles**, comme la maladie ou la mort et en plus derrière les cotisations sont plutôt élevées et c'est souvent plus **compliqué pour moi** de parler de ça que d'aller proposer par exemple un bilan assurances ou toute la gamme d'épargne. Après, même si c'est **difficile** que je pense qu'on y arrive **jamais à 100%**, et bien on **essaye de prendre du recul**, on pense à toutes les situations qu'on a ratées à cause des a priori personnels et ça fait avancer. Après il faut **faire preuve de psychologie**. |
| **5** | D'une **façon personnelle**, on a des **aisances** ou des **connaissances** sur telle ou telle gamme de produits. Après on a tous nos **freins**, puisqu'on est **aussi clients** comme vous dites, et personnellement on peut se dire qu'on ne souscrira jamais tel ou tel produit. Et là c'est la **formation et l'information** qu'on peut **avoir par l'entreprise** qui font que les **techniques commerciales** qu'on nous donne nous permettent, en premier lieu **de lever nos propres freins personnels** avant ceux du client. Puisque des fois, les nôtres sont tellement **forts au niveau personnel**, que c'est nous qui allons appuyer sur la pédale de frein au lieu du client. Après il faut faire en sorte **de passer outre** et de ne **pas se mettre à la place de l'acheteur.** |
| **6** | Moi je suis **moins orientée particuliers** donc je le **sentirais beaucoup moins**. Pour monter un prêt habitat, si je n'étais **pas salariée du Crédit Mutuel**, ce serait une des banques auxquelles je m'adresserai par rapport à la **proximité** et au **suivi** quoi. Je sacrifierais un gain immédiat pour le **suivi et le conseil** quoi. |

| | |
|---|---|
| **7** | Oui, tout à fait. Normalement je **devrais vous dire non**. (…) Parce que je suis moi aussi un **sociétaire à part entière** et vu mon poste aujourd'hui et mon expérience, il y a certains domaines de diversification de patrimoine, parce que moi c'est ce **que je pratique avec mes clients et c'est ce que je pratique sur moi.** Aujourd'hui par exemple dans la diversification, les **marchés financiers**, c'est un **point sensible**. En tout cas moi j'y suis **très sensible** et j'ai une clientèle aujourd'hui qui répond à ces attentes là aussi. Donc oui, il y a une **corrélation** entre mes **convictions personnelles** et mon **métier**. Si je vous dit non je **mens**. Il ne faut **pas dire qu'on est neutre**, c'est pas possible parce qu'on est **des êtres humains avant tout**. On a tous **nos sensibilités**, on a tous **nos priorit**és (…). |

Cette question de relance vise à mesurer l'éventuel impact de la strate client du chargé de clientèle sur les conditions d'exercice de son métier. Les répondants nous expliquent que leur comportement avec la clientèle est influencé par leur attirance et leur préférence vers tel ou tel produit. Cependant, cette influence est plus ou moins prononcée selon le répondant. Le répondant N°1 fait preuve d'un détachement presque total dans sa réponse en nous expliquant que ce n'est pas parce qu'il n'est pas attiré par un produit qu'il ne le proposera pas au client. Il reconnaît tout de même qu'il est plus crédible dans sa démarche si il croit lui-même au produit. Le répondant N°2 nous avoue qu'il ne propose ni de vend certains produits qu'il juge superflus. Pour lui, l'expérience personnelle (crédit immobilier à titre personnel par exemple) permet d'améliorer ses connaissances professionnelles et de mieux comprendre et conseiller le client. Le répondant N°7 nous indique qu'il y a bien une corrélation entre ses convictions personnelles et son métier. En fonction de sa sensibilité à tel produit, il souligne qu'il existe ainsi une notion de priorité. En effet, selon lui, les salariés sont « des êtres humains avant tout ». Les répondants N°3,N°4 et N°5 se rejoignent sur leurs propos. Pour eux, être client et avoir un avis personnel ne doit normalement pas avoir d'impact sur le métier. Ils précisent toutefois qu'il est « difficile de prendre du recul à 100% », qu'il est compliqué d'aborder certains sujets qu'ils jugent personnellement sensibles et qu'il existe des « freins personnels ».

**Ces informations confirment la proposition P1.2 selon laquelle la commercialisation de produits bancaires est potentiellement affectée par la sensibilité personnelle du banquier**. Cela reste néanmoins à modérer du fait d'une bonne capacité de détachement dont font preuve la plupart des répondants. Nous devinons en ce sens que la strate client du chargé de clientèle n'aura que peu d'impact sur le quotidien des salariés.

Tableau 14 : Le Crédit Mutuel est-il à vos yeux une banque citoyenne ? Quelle influence cela a-t-il sur votre travail ?

| | |
|---|---|
| **1** | Sur le côté **acteur de la vie locale**, je euh, pour moi le **côté local**, là je reviens encore sur le professionnel, c'est que je suis à fond pour pouvoir **faire et accompagner** tous les **commerçants** que j'ai autour pour pouvoir faire que **la ville bouge**. (…) Mais après ouais c'est **citoyen** dans le sens où **ça peut développer ceux qui sont un peu plus en difficultés** et au vu de ce que nous on a dans la banque c'est **pas vraiment ce qui est prôné**. Moi en tout cas c'est ce que j'en ressens dans le sens où voilà, depuis cinq ans, **je crois pas que j'ai connaissance d'un client qui aurait fait un micro crédit via la banque**. Oui cela a une **influence sur notre travail** à tous. Parce que le Crédit Mutuel est une banque qui se veut **locale** et au niveau local, c'est nous les **salariés** qui **faisons le lien avec les clients.** Je pense euh que la **proximité** est vraiment importante pour les clients. Et puis il y a une mentalité dans l'agence où on nous **encourage** à parler aux clients de **nos valeurs** et de notre **participation à la vie locale**, donc tous les jours d'une façon ou d'une autre on le ressent. |
| **2** | Je pense que le CMB est une banque **citoyenne** en étant **proche des gens**. Vous pourrez trouver une agence **partout où vous irez**. On est très présent au niveau **local** et on suit **tous les types de clients**. En fait oui, pour résumer c'est s**uivre et faire évoluer les projets locaux,** qu'il s'agisse des **PME locales** ou des **particuliers** qui vont aller consommer dans ces PME. Le fait de faire partie d'un système comme celui-ci ça force les conseillers je pense à **acquérir une culture d'entreprise**. (…) C'est pas toujours facile à expliquer aux **clients** parce qu'ils ont du mal par exemple à euh, comprendre qu'on puisse **associer le mot démocratie ou citoyen justement à la banque**. Et ça se ressent aussi au niveau des **salariés** parce qu'**il y a de tout**. Certains font un **travail de banquier lambda**, ils pourraient faire la même chose dans toutes les banques et ils auraient le même résultat. Je veux dire que **tout le monde ne représente pas le CMB de la même manière**. Certains essayent d'aborder dès qu'il y a l'occasion ses **valeurs** et d'autres ne font **que du commercial**. D'autres, et je pense que c'est **les plus nombreux**, utilisent ça comme **un argumentaire** et voient euh, comment dire, le côté **banque citoyenne comme un argumentaire de vente** pour vendre mieux leur produit ou accrocher le client lors d'une entrée en relation. |
| **3** | Et bien ça va être plus dans **l'accompagnement** de certains projets euh, après il y a aussi tout ce qui est par rapport à certains **travaux d'économies d'énergies** ( …). C'est plutôt un **aspect développement durable** mais sinon on va **dire citoyen par rapport aux projets gouvernementaux** donc on accompagne les gens, on propose les prêts ou les placements qui peuvent aller avec mais moi en tout cas dans mon métier au jour le jour, **j'ai pas forcément l'impression que la hiérarchie nous demande d'adopter une démarche citoyenne**. Alors après c'est pas vraiment vrai ce que je dis puisque tout à l'heure je parlais du CMB comme de **la banque pour tous**. (…) Moi j'ai l'impression que chez nous **la porte est ouverte à tout le monde**, alors de ce côté il y a une vraie **démarche citoyenne** oui mais après sinon **pas plus que ça non plus**. Alors moi personnellement **j'essaie d'être une banquière citoyenne** on va dire. Enfin mon travail je le ressens comme, oui vraiment un **accompagnement**. J'ai vraiment envie de bon, |

| | |
|---|---|
| | enfin **il faut pas se voiler la face** nous on doit vendre mais il n'empêche qu'on peut aussi **accompagner les gens**. (…) Enfin, c'est bête hein mais je pense que ça fait partie de mon métier **d'expliquer aux gens** comment les aider à **gérer leur quotidien** au niveau financier. On ne s'en rend pas compte mais beaucoup d'eux ont **besoin** que leur conseiller **intègre une telle démarche** d'aide dans leur **quotidien** et ce n'est pas le cas de tous les conseillers je le sais. |
| **4** | Oui parce qu'on est une **banque locale**, **régionale**. Je m'appuie beaucoup dessus pour dire qu'on a un **ancrage régional**, qu'on **investit dans la région**, le CMB communique beaucoup là-dessus soit par le **partenariat**, soit en faisant bosser telle ou telle boite donc oui pour moi ça a un vrai impact de dire qu'on vit tous ici en **Bretagne** et que **l'argent des clients contribue à faire vivre tout ce qui nous entoure.** |
| **5** | Pour moi un citoyen a des **droits** et des **devoirs**, donc euh la banque c'est également le cas. C'est vrai que le **CMB** a toujours eu un **ancrage régional**, alors si on peut élargir la notion de citoyenneté, la **notion locale**, je pense que oui, le Crédit Mutuel a toujours eu une **spécificité** où il y avait un **ancrage fort sur le lieu d'exercice**. Euh c'est vrai au niveau **régional**, rien que dans le nom avec « **Bretagne »**, ça a de la valeur. Et c'est vrai qu'après au **niveau local**, on essaye d'être **ancrés sur notre cité**, si on veut ramener ça à la notion de citoyenneté, et de **participer le plus possible à la vie locale, la vie de la cité**. (…) Donc pour moi cette notion de banque citoyenne, je ramènerais ça sur **l'accompagnement** et le **souhait de présence en local**, et c'est vrai qu'on a en plus un **maillage géographique qui est puissant**, parce qu'on est **très présent**, puisqu'on a aussi des agences un peu partout, on est proches, je pense qu'on a **une belle représentation**. Tous les ans, il y a un très grand mouvement, très mutualiste aussi sur les **associations**. C'est en fait un **dispositif** que l'on met sur l'ensemble de nos **associations sociétaires** avec des billets de tombola. Les associations commandent ensuite ces billets de tombola, vont les vendre et sur le fruit de la vente de ces billets de tombola, **on garde une partie des bénéfices en permettant de faire participer leurs adhérents**. En parallèle à ça, il y a un **challenge pour l'emploi** c'est-à-dire que les associations présentent un projet de création d'emplois et les administrateurs au niveau local et régional se réunissent en jurys et **sélectionnent les projets les plus représentatifs de l'idée mutualiste**, on **revient à nos bases** et donc euh **versent une subvention** au titre de ce challenge pour l'emploi et là encore on se retrouve à **agir pour le local**, pas de manière généreuse mais un peu quand même. |
| **6** | C'est plus une question de **comportement du conseiller**. C'est plus par rapport au recrutement à la base, c'est mon **savoir être et mon côté professionnel**, assez carré, l'envie d'aller au bout et de **rendre service aux professionnels du secteur**. **C'est pas le CMB en lui-même qui est une banque citoyenne, c'est le conseiller qui est un citoyen.** Voilà donc nous on est autant concernés que les professionnels parce qu'on est **proches**, que ce soit au niveau **géographique ou humain**. On se tutoie avec les clients. Après, peut-être que la **culture d'entreprise** du CMB fait qu'il y a **beaucoup de conseillers qui adoptent une démarche citoyenne.** |
| **7** | Déjà qu'est ce qu'une banque citoyenne ? On peut la définir via nos **conseils d'administration**, oui ça c'est sûr parce que nos assemblées donc générales des caisses |

| | |
|---|---|
| | locales euh font ressentir **une force commune**. **Citoyenneté** ça veut dire aussi **responsabilité** pour moi donc c'est des gens qui, en tant que **sociétaires**, **s'engagent au développement du Crédit Mutuel**. Je trouve ça **très riche** parce que ça se voit pas trop ailleurs. On voit ça dans les entreprises en tant que salariés, délégués du personnel ou autres délégués du CE mais des **sociétaires qui s'impliquent dans la vie économique et financière c'est très rare**. C'est un **engagement réciproque**, donc c'est un partage aussi **d'idées et de convictions** et puis on avance ensemble quoi. Donc voilà, en définissant comme ça je vois la citoyenneté dans ce sens là. |

Nous sommes ici en présence d'une seconde question de relance qui a pour but de mesurer si le comportement des chargés de clientèle est conforme à l'image que les banques coopératives se donnent dans les médias quant à leurs engagements citoyens. Les répondants N°1,N°2, N°4 et N°5 assimilent la citoyenneté à un ancrage local et régional fort. La notion de territoire est ici au centre des discours tenus. Le CMB est une banque citoyenne dans la mesure où il incarne la proximité auprès des clients. Il s'agit de soutenir les particuliers dans leurs projets et d'aider au développement des PME locales afin de stimuler la croissance et de favoriser l'émergence d'externalités positives, principalement en terme de consommation et d'emploi. Cela se manifeste par la mise en place de partenariats avec les acteurs du territoire, notamment les associations. Pour le répondant N°3, la citoyenneté de la banque est à comprendre en terme d'accompagnement et de développement durable (notamment via les travaux d'économies d'énergies). La réponse du répondant N°6 est intéressante dans la mesure où pour lui, la banque en elle-même n'est pas citoyenne : la citoyenneté se mesure par le comportement du salarié car au CMB il y a « beaucoup de conseillers qui adoptent une démarche citoyenne ». Enfin le répondant N°7 perçoit la citoyenneté comme un engagement réciproque. La notion de responsabilité est ici au cœur de son raisonnement : les chargés de clientèle sont responsables du suivi et de l'accompagnement des projets des sociétaires alors que ceux-ci « s'engagent au développement du Crédit Mutuel » par leur implication dans la vie économique de la banque. Les répondants N°2 et N°6 soulignent le fait que la citoyenneté fait partie de la culture d'entreprise du CMB.

Les répondants reconnaissent que l'implication citoyenne du CMB a un réel impact sur leur quotidien. Cela se traduit par une proximité accrue avec le client, via notamment un accompagnement personnalisé, le banquier faisant le lien entre la banque et l'économie réelle (répondants N°1,N°3 et N°5). Pour les répondants N°4 et N°5, le quotidien d'une banque citoyenne se manifeste par des relations avec les partenaires de la banque issus du territoire.

Nous notons cependant une contradiction dans les réponses de certains banquiers entre l'image que la banque souhaite faire passer au client via les médias et la perception qu'ont les chargés de clientèle des directives de leur banque vis-à-vis de la citoyenneté. En effet, le répondant N°1 nous explique qu'il n'a pas spécialement l'impression que sa banque prône l'aide aux individus en difficultés. Pour d'autres, un certain nombre de salariés du CMB utilisent davantage cette dimension citoyenne comme un « argumentaire de vente » afin d'atteindre plus facilement les objectifs fixés par la direction (répondant N°2). Enfin, le répondant N°3 ne pense pas que la hiérarchie demande aux salariés d'adopter une telle démarche.

**Le discours des répondants vis-à-vis de la citoyenneté de leur banque nous permet de valider partiellement notre proposition P1.3**. En effet, le banquier-citoyen semble bel et bien ne pas être qu'une légende au CMB. Les chargés de clientèle que nous avons interviewés reconnaissent la politique citoyenne générale de leur banque au travers l'implantation locale et régionale des agences contribuant à faciliter la mobilisation des acteurs du territoire autour du développement de projets communs. Au quotidien, il s'agit pour les banquiers d'accompagner l'ensemble de leurs clients, quelques soient leur situation, dans le développement de leurs projets. Les valeurs de la banque semblent alors être incarnées par la personne du banquier. Cependant, ces mêmes banquiers semblent mitigés concernant les directives de leur hiérarchie sur le sujet. Pour certains d'entre eux, la direction reste muette et ne semble pas particulièrement prôner les valeurs de citoyenneté. Une explication pourrait être trouvée dans le discours tenu par deux des répondants. L'implication citoyenne du CMB serait instinctive puisqu'assimilée à la culture d'entreprise du CMB. Dès lors, il n'y a plus besoin de rappeler au quotidien au banquier quelle démarche adopter puisque cette valeur serait inscrite dans les gènes de l'entreprise. Nous restons cependant perplexe face à la réponse de l'un des répondants qui nous explique qu'une bonne partie des chargés de clientèle utiliseraient ce type de discours afin de faciliter leurs ventes. **De manière générale, le chargé de clientèle peut ainsi être considéré, même s'il ne connaît pas toujours la position de sa hiérarchie sur le sujet, comme un banquier-citoyen actif incarnant la proximité et les valeurs de sa banque auprès des clients**. En ce sens, la politique de communication du Crédit Mutuel dans les médias semble être, du moins en partie, légitimée par la cohérence du discours tenu par les banquiers sur le sujet. Cependant, les répondants ne se considèrent à aucun moment dans leurs propos comme étant des citoyens lambdas, au même titre que les sociétaires par exemple, touchés par les externalités des banques coopératives. Ils semblent se

considérer uniquement comme les acteurs d'un tel système, et non comme des spectateurs potentiels. Il en ressort un sentiment de clivage entre les chargés de clientèle d'une part et les autres acteurs du territoire d'autre part. **Les chargés de clientèle ne peuvent à ce titre pas être appréhendés comme des citoyens passifs, observateurs des externalités de la banque coopérative**.

Cette seconde partie a été l'occasion pour nous de traiter la thématique de l'ubiquité du banquier. Le chargé de clientèle a ainsi reconnu et validé chacune des strates que nous avions proposées à l'issue de notre raisonnement. Si la strate salariale est évidemment celle qui a été évoquée d'emblée (elle-même sous divisée en plusieurs strates : commercial, conseiller, psychologue, gestionnaire), la strate client et la strate citoyenne ont été reconnues par l'ensemble des interviewés, bien que leur impact soit moindre. Les répondants ont ainsi conscience de leur ubiquité et reconnaissent son impact, plus ou moins prononcé en fonction des strates, sur leur quotidien. **Nous validons de ce fait la proposition P1 dans la mesure où le chargé de clientèle a bien conscience de son statut d'agent ubiquiste (salarié, client et citoyen) tout en reconnaissant l'impact de chacune des trois strates sur son quotidien.**

### 4.2.3. La primauté des attentes pragmatiques et morales

Le fait d'être un agent ubiquiste implique d'avoir potentiellement diverses attentes envers son employeur et de défendre des intérêts légitimes plus ou moins difficiles à concilier aux yeux de la hiérarchie. Maintenant que nous avons défini avec le salarié quelles étaient les trois strates qui nous intéressaient, nous essayons de connaître quelles formes de légitimités sont associées à chacune d'entre elles.

Tableau 15 : Quelles sont vos principales attentes envers votre banque ?

| | |
|---|---|
| **1** | En tant que salarié, euh, moi ce que j'attends en fait, c'est qu'il y ait une **transparence** déjà. Donc en tant que salarié c'est bien de **savoir** si notre groupe est en **difficulté, en bonne santé financière**, comment ça se passe. Euh, il y a aussi un côté un peu de **soutien**. Je parle du côté un peu **attentes familiales**, qui prennent en compte, par exemple si je suis avec ma conjointe et qu'elle peut pas se déplacer par rapport à son métier, j'aimerais bien que **les ressources humaines m'écoutent**, prennent en considération le fait que je sois pas hyper mobile. (…) Donc il y a déjà ce côté un peu de **mobilité**. Après en tant que salarié il y a aussi ça c'est peut-être plus au quotidien, on nous **impose** du **développement** via de la **conquête**. (…) On nous demande de faire des efforts, par exemple la **conquête** c'est **pas facile** comme aujourd'hui tout le monde est bancarisé |

| | |
|---|---|
| | donc qu'ils jouent aussi le jeu et que derrière **on nous demande pas l'impossible**. Je veux que ce soit **réaliste** parce que des fois on nous demande un peu plus mais en tout cas, pour la vie en tant que salarié, il faut que les **objectifs** soient à **taille réelle**, **réalisables** en tout cas avec des **moyens qu'on peut mettre en œuvre derrière**. |
| **2** | Alors pour moi c'est surtout les **possibilités d'évolution** et tout ce qui touche à la **gestion de la carrière** qui est important. Après il y a évidemment le **salaire** à la fin du mois même si c'est évident, il faut bien qu'on vive aussi. Et, euh, les **formations** c'est important également. C'est un métier où il faut être **très polyvalent** et les **formations** nous aident à nous perfectionner dans les différents domaines. |
| **3** | C'est vrai que, je pense que la **formation** c'est important parce que effectivement notre métier, c'est un **métier qui change tout le temps**. La réglementation change souvent donc il faut qu'on soit au courant et qu'on ait accès à un portail pour **trouver les informations**. C'est surtout se sentir **soutenue et épaulée**. Moi en tant que chargée de clientèle ça va être plutôt mon directeur donc pour moi il est important d'avoir **un avis autre** dans une prise de décision par exemple par exemple pour l'octroi d'un prêt. Oui donc euh **me sentir épaulée** et avoir **un avis extérieur**. Oui ça va être plutôt ça dans mon travail au quotidien. |
| **4** | Ben de garder cette **identité**, un certain nombre d'éléments qui **ont fait notre force**, **liés au mutualisme ou non**. Tant qu'on s'appellera **CMB**, qu'on aura des **assemblées générales**, qu'on aura des **fonds d'entraide**, qu'on fera des **comités de crédits**, qu'on aura des **parts sociales**, de ce point de vue-là il n'y a **aucune raison que mes attentes ne soient pas comblées**. On est une banque à **visage humain**, on se vend comme tel, on capitalise beaucoup sur le fait qu'on soit **joignable sur une ligne directe** et qu'on soit **proche**. (…) On capitalise beaucoup sur cette **proximité**, sur ce réseau assez resserré, même si à mon avis il y aurait moyen de desserrer un petit peu par endroits. Euh, donc il faut qu'on **garde ces atouts-là** parce que sinon on **sera comme les autres** et on aura plus aucune raison d'être aussi cher que les autres si on est plus compliqués sur certains aspects. Donc, il faut qu'on **garde nos atouts**, la souplesse qu'on a, le **caractère humain** quoi (…). |
| **5** | Majoritairement, moi ce que j'attends de mon employeur, c'est de me donner la **perspective de mon parcours professionnel**, c'est que je puisse **me projeter**, me dire que je suis dans une structure où, sereinement, je peux me dire que je vais avoir **possibilité d'évoluer** vers différents métiers et d'avoir **une carrière intéressante**. Quand je dis évoluer, je ne pense pas seulement au grade mais aussi me **diversifier, acquérir des connaissances via des formations**. Donc je recherche des **perspectives d'évolution avant tout**. C'est ma **première attente** et exigence vis-à-vis de mon employeur. Avec une deuxième exigence, qui est un parallèle, c'est de **pouvoir travailler dans un climat serein**. |
| **6** | Qu'il y ait une **égalité**, parce que pour moi le mutualisme c'est euh, on nous demande d'avoir un **traitement égal avec nos clients**. Qu'il n'y ait **pas de comportements favorisés**. Tu peux avoir 100 euros ou 60000 euros d'épargne, on doit avoir **un comportement identique**, et c'est vrai qu'au sein de la **masse salariale** c'est quelque chose que **j'apprécierai aussi** quoi. Donc qu'il y ait des **différences de salaires**, je |

| | |
|---|---|
| | l'entends tout à fait puisqu'il y a des différences de compétences mais pour moi **c'est contre les valeurs mutualistes d'avoir des différences de 0 à 100**. Je pense que c'est **partagé par beaucoup de gens** et c'est dommage parce qu'on a **perdu nos valeurs**. On a **gagné en professionnalisme** et on a **perdu en mutualisme**. Il y a une **grosse différence** entre le **réseau** et le **siège**. Il y a eu une **grève** il y a deux ans et on a **toujours ça un peu en tête hein**. Je ne suis pas du genre à faire grève, mais là de voir ses **collègues aussi affecté**s ça a **touché l'humain** quoi donc la je me suis sentie concernée. Je **trouve pas normal** que dans une **structure mutualiste** on trouve des gens qui gagnent 1200 euros par mois et de l'autre côté certains qui gagnent 50000 euros. Et encore je pense que je suis loin de la réalité mais c'est une **question d'éthique**. **D'éthique du mutualisme**. |
| **7** | Alors j'utiliserai le mot **reconnaissance** même si c'est un mot qui devrait être banni de notre langage. (…) Il est vrai que **2011 a été une année un peu charnière** pour ceux qui **osent en parler**. Charnière dans le sens où la **nouvelle direction** et les **salariés** n'étaient **pas du tout en harmonie**. Il y avait probablement un **manque de communication**. Donc c'est vrai que **les salariés, et moi aussi**, sommes dans **l'attente de plus de clarté, plus d'information, plus de transparence aussi dans les évolutions professionnelles**. Donc ça c'est à mon avis encore le **point faible du Crédit Mutuel**, c'est qu'on **arrive pas à définir clairement l'évolution de carrière d'un salarié**. (…) On a harmonisé aujourd'hui nos différents métiers. Moi je pense que quelqu'un qui s'investit fortement au sein de son entreprise il doit être à un moment donné **reconnu**. (…) Parce que **la nouvelle génération** aujourd'hui n'est pas du style à l'inverse de la mienne, à **rester si on remet en cause sa qualification et sa rémunération**. Donc **essayons de garder nos jeunes au Crédit Mutuel**, surtout qu'ils sont bien formés. Le Crédit Mutuel est une **bonne école**. Le budget formation est important. On **forme** les arrivants à notre **culture** donc **sachons les garder** quoi. Donc voilà une attente importante, **plus de clarté, de transparence et des visibilités**. Si moi j'ai ces trois points là demain, on va dire que je suis satisfait. Et après, en attendant le bilan annuel avec notre hiérarchie, espérons que ça se passe bien. On vit déjà **assez dans le stress** comme ça pour d'autres domaines donc soyons zen à ce niveau là déjà. |

Comme à l'accoutumée, nous introduisons une nouvelle partie de l'entretien avec une question assez large, afin de pouvoir rentrer dans le détail si cela s'avère nécessaire. Maintenant que le salarié sait désormais quelles facettes de son métier nous intéressent, nous lui demandons, de manière générale, quelles sont ses attentes envers le CMB. Les répondants N°2,N°3 et N°5 sont ceux qui font le plus preuve de pragmatisme dans leurs réponses. Leur attente principale est d'accéder à des formations leur permettant d'évoluer dans leur carrière. Les perspectives d'évolutions jouent donc un rôle important en terme d'attractivité pour le salarié. Le répondant N°7 reste dans le registre des perspectives de carrière mais fait preuve d'attentes davantage cognitives que pragmatiques. Selon lui, le CMB n'arrive pas à « définir clairement l'évolution de carrière du CMB », ce qui constitue le point faible de la banque. Il

est ainsi en attente de plus de clarté et de transparence vis-à-vis d'un plan de carrière pour les salariés. Toujours d'un point de vue cognitif, le répondant N°1 souhaite que le CMB soit transparent afin de pouvoir connaître à tout moment la santé financière de sa banque. Les attentes morales semblent être particulièrement développées parmi les chargés de clientèle. Le salarié N°1 attend des ressources humaines qu'elles adoptent un comportement empathique afin de pouvoir prendre en considération sa faible mobilité due à des obligations familiales. De plus, il souhaite que sa direction donne aux salariés des objectifs « à taille réelle » et « réalisables ». Le répondant N°3 nous fait part de son besoin d'être « soutenue et épaulée » par la direction afin de disposer d'un avis extérieur lors des prises de décisions. Le répondant N°4 est le seul qui adopte un discours citoyen dans le sens où son attente principale est que le CMB conserve son identité via son système de valeur basé sur l'entraide, la proximité et la primauté de l'homme sur le capital. Enfin, les répondants N°6 et N°7 ont abordé la question de la grève qu'a connu le Crédit Mutuel Arkéa en 2011. Les répondants nous ont paru particulièrement touchés lors de cette partie de l'entretien. Pour eux, cet évènement a remis en cause le principe d'égalité entre les salariés au sein de la banque. Le répondant N°6 va même jusqu'à nous confier : « on a perdu nos valeurs ». Pour le répondant N°7, le clivage entre les salariés et la nouvelle direction est dû à un « manque de communication ».

Cette question nous a permis d'avoir un premier aperçu des attentes des salariés en termes de légitimités. **A l'instar de la première partie de l'entretien, une forte légitimité morale semble être particulièrement attendue des salariés**. Les chargé de clientèle souhaitent que leur direction les considèrent avant tout comme des individus ayant besoin d'être écoutés et épaulés. Pour d'autres, le CMB doit veiller à conserver ses valeurs afin de rester une banque différente. Enfin, la question de « l'éthique du mutualisme » semble soulever de vifs débats concernant les inégalités salariales entre le siège et le réseau. Les attentes pragmatiques sont moins importantes que ce à quoi nous nous attendions. La principale attente est clairement celle de l'évolution de carrière, rendue possible par le biais de la formation. Le répondant N°2 est le seul à nous avoir parlé du « salaire à la fin du mois ». Concernant la légitimité cognitive, celle-ci porte davantage, de la part des salariés, sur un souhait de transparence sur la santé financière de la banque et sur une meilleure visibilité concernant la définition d'un plan de carrière clair par la hiérarchie.

Tableau 16 : En tant que client d'une banque mutualiste, pouvez-vous me dire ce que vous considérez comme légitime ?

| | |
|---|---|
| **1** | Ben en fait en tant que client euh je trouve qu'on est un peu **livrés à nous même**. A savoir qu'on a des **gestionnaires de comptes spécifiques**, on a une **agence du personnel** et on m'a **jamais appelé**. Mais ce que **j'aurais aimé** ce serait **pouvoir être appelé** mais je pense qu'on part du principe qu'un banquier sait ce qui est bon pour lui donc voilà. Mais je trouve que moi je suis **pas assez accompagné** du fait surement de ma profession. On estime surement que je n'ai pas besoin de conseils vu que c'est moi normalement qui les donne. Le côté **sécurité**, même moi en tant que client je pense **que j'irai jamais ouvrir un compte à la BNP ou LCL** par ce que ça fait **pas partie de mes valeurs** et que j'aurais trop **peur de voir ma banque exposée à des pertes sur les marchés**. |
| **2** | (…) Je veux que ma banque soit **transparente** et qu'elle me **suive dans mes projets**. Parce que **les banquiers aussi ont besoin d'accéder au crédit**. Moi tant qu'elle **répond à mes besoins** et que **je sais où va mon argent** je suis satisfait. (…) Donc il faut aussi que la banque puisse **communiquer** euh **auprès de ses clients et sociétaires** afin de se **faire comprendre**. Je pense surtout au **rôle des sociétaires** parce que le système de vote démocratique est bien pensé mais après dans les faits**, il y a peu de sociétaires aux AG et c'est un peu dommage** car si tout le monde jouait le jeu ce serait un bon euh mécanisme de représentation. Surtout la **transparence**, je veux **savoir ce que ma banque fait** et pourquoi. Et aussi la **sécurité**, je comprends l'utilité des marchés et je ne suis pas un anti capitaliste, mais pour moi le **Crédit Mutuel** doit avoir une **utilisation limitée des marchés** afin de garder son image de banque différente. |
| **3** | Je pense que ce que j'attends c'est qu'on soit à mon **écoute**. Assez **disponible** et que donc si j'ai une demande à faire, enfin si je pose une question, **qu'on m'y réponde**. Je me dit qu'une **banque mutualiste** quelque part ne doit **pas être trop onéreuse**. Oui et puis voilà que j'ai de l'épargne ou pas d'être **écoutée et entendue** autant qu'une personne qui a du patrimoine par exemple. Oui que **le CMB défende des valeurs égalitaires et d'équité**. |
| **4** | Alors en tout cas, ce qui ne serait **pas légitime pour moi**, ce serait de **vendre des forfaits de portable**. Je pense que pour l'assurance, les conseillers devaient dire la même chose il y a quinze ans et aujourd'hui, c'est tout à fait naturel. Euh, moi aujourd'hui, en tant que client, **tout ce qui se fait, me paraît** légitime. (…) Eventuellement dans la gamme, moi **je regrette un peu**, même si les autres le font, des **crédits révolving** parce que ça c'est **un peu moins à mon sens du mutualisme**. (…) Oui, **l'écoute et le suivi surtout**. Pour une banque mutualiste, qu'on soit banquier ou client c'est légitime à mon sens. Et ces trois choses ça implique la **proximité du conseiller et de la banque**. C'est ce que personnellement je recherche et je sais que c'est aussi le cas de la plupart de mes clients. |
| **5** | Ce que j'attends de mon établissement bancaire, c'est d'avoir **quelqu'un qui va m'écouter**. On se surnomme la banque à qui parler mais à la limite je préfèrerais **« la banque qui m'écoute »**. Donc avoir en face de moi un **interlocuteur qui m'écoute** et réponde euh à mes **besoins et projets** et soit **facilitateur de quotidien** pour tout ce qui bancassurance. Qu'il soit également force de proposition parce que j'aimerais bien qu'on me sollicite en me présentant les produits intéressants pour moi. En tant que client, ce que |

| | |
|---|---|
| | **j'estimerais légitime**, c'est effectivement d'avoir cette **notion d'écoute et de conseil** et puis bon après, deuxième attente, c'est tout ce qui est **service pour mon quotidien**, avoir une **banque** et un **site interne fonctionnels** (…). |
| **6** | **L'écoute** c'est très important. **Les frais** aussi. Quand tu vas dans une **banque mutualiste** c'est **pas pour avoir des frais BNP ou haut patrimoine**. Et puis **l'équité** entre les clients et qu'en cas de pépins, on puisse avoir une **écoute identique** que celle quand tout allait bien. |
| **7** | Je souhaite une banque à **l'écoute, attentive, évolutive**, c'est-à-dire qu'aujourd'hui qu'on aille sur des **produits innovants**. La **disponibilité** également, parce que c'est vrai que si j'ai besoin d'un rendez-vous et qu'on me dit pas avant trois semaines ou un mois c'est pas ce que j'attends de ma banque quoi. J'attends une **réactivité**, donc sous 48 heures ou sous la semaine. Je pense qu'une banque aujourd'hui elle doit être faite pour ça. |

Nous revenons avec cette question de relance sur la strate client que nous avons déjà évoquée précédemment dans l'entretien avec le salarié. Les salariés-clients mettent en avant un certain nombre de préoccupations d'ordre pragmatique. Tout d'abord, ils souhaitent être accompagnés et suivis par leur banque dans le cadre de leurs projets (répondants N°1, N°2, N°4 et N°5). Ensuite, ils estiment qu'en tant que clients d'une banque mutualise, leurs frais bancaires doivent être moins onéreux que dans une banque commerciale (répondants N°3 et N°6). Il sont par ailleurs à la recherche d'une banque sûre, ne « jouant » pas avec leur argent sur les marchés financiers (répondants N°1 et N°2). Enfin, ils attendent de leur banque qu'elle soit facilitatrice de leur quotidien, au travers la proximité (conseillers joignables dès que souhaité), la fonctionnalité de la banque (via son site internet notamment) et sa réactivité (répondants N°4, N°5 et N°7). Les mots clés principaux associés à ces attentes en terme de légitimité pragmatique sont « l'accompagnement », « le suivi » et « l'écoute ». La légitimité morale est moins mise en avant ici en comparaison de la strate salariale. Ainsi, pour les salariés-clients, les attentes d'ordre éthiques consistent essentiellement à attendre de la banque qu'elle n'emprunte pas une trajectoire contraire à leurs valeurs, à savoir la spéculation sur les marchés financiers et la remise en cause de valeurs égalitaires et d'équité entre les clients-sociétaires. Sur le plan cognitif, seul le répondant N°2 souhaite avoir affaire à une banque transparente, qui communique auprès de ses clients « afin de se faire comprendre ».

**Notre relance sur la strate client du salarié nous a permis de mettre en exergue les attentes majoritairement pragmatiques des salariés-clients**. La dimension morale joue ici un facteur d'exigence moins important que pour la strate salariale du chargé de clientèle. La dimension cognitive arrive ici encore en dernière position des intérêts légitimes des salariés.

Tableau 17 : Qu'attendez-vous d'une banque citoyenne ?

| | |
|---|---|
| **1** | Et bien une banque mutualiste doit **participer à la vie locale** en **finançant** ou en **aidant au financement**. Moi c'est plus **le droit de parole**, que **tout le monde puisse s'exprimer**. (…) C'est ce que je recherche avant tout, parce que c'est vrai que le **métier de banquier** est un peu **généralisé** donc euh je pense que maintenant un banque quand on la choisit il y a des conditions certes mais il y a aussi **des valeurs** donc euh voilà. |
| **2** | Euh, qu'elle soit **proche des gens** c'est-à-dire qu'on aille chez notre banquier **comme on va acheter son pain ou son paquet de cigarettes**. Je ne sais pas si vous voyez ce que je veux dire mais pour moi, **l'enseigne CMB** ça doit être pour les gens **comme la poste ou une école primaire**, je veux dire ça doit faire **partie du paysage de la commune**. Bon, ça en fait partie c'est sûr mais les gens euh, comment dire, ont une mauvaise image de la banque en général. Alors c'est sûr on est pas une association qui prête à fonds perdus mais c'est **l'agence** qui **permet aux villes de se développer** et aux **particuliers d'avoir les moyens de consommer.** |
| **3** | Ben qu'elle **accompagne** peut-être plus les **projets des associations** qui sont à coté ou donc faire des choses par exemple **en faveur des associations**, bon c'est un exemple mais je pense au Secours Populaire des choses comme ça donc **d'aider** grâce à notre réseau qui est étendu donc de faire en sorte que géographiquement, au niveau local, on **aide** peut être pas toute la population mais voilà quand il y a des **projets qui valent le coup** pour aider ben qu'on **accompagne** quoi. Qu'on accompagne les projets **en faveur des jeunes** ou alors **certaines associations** qui sont **d'utilité publique**. Et voilà je pense qu'on est peut être **pas assez présent** pour du **mutualisme** la dessus. |
| **4** | J'attends, par ce que maintenant **j'en suis convaincu**, plusieurs choses. Etre **citoyen,** c'est pas seulement donner l'aumône c'est important d'avoir **des fonds d'entraide** ou des trucs comme ça, je pense que **c'est extrêmement important** mais, fort heureusement, ça reste à la marge et c'est pas du tout quotidien. (…) Par contre, tout le reste me semble important au quotidien, je pense à **financer l'économie réelle**, investir, prêter, financer le projet immobilier du particulier, la boucherie du professionnel du quartier. Voilà tout ça me semble extrêmement important car ça fait **tourner la consommation** et ce sont les **moteurs du notre économie locale, régionale et donc nationale**. (…) |
| **5** | C'est la banque qui doit être **présente** et ne **pas déserter** des **secteurs un peu moins peuplés** que les centres villes ou les grosses périphéries de villes. En tant que **citoyen**, il est normal d'attendre que la banque soit **présente physiquement**, sous forme des guichets par exemple (…). On a une notion de **service** importante, même si on n'est pas La Poste, mais on a quand même une **obligation de service** vis-à-vis de nos clients. |
| **6** | J'attends qu'elle soit **impliquée dans le réseau local** sans pour autant être sponsorisée ou quoi que ce soit. La banque par contre peut **sponsoriser des créations d'emplois** au travers des **salons d'entrepreneuriats**. Pour moi ce que j'attends le plus d'une banque qui se revendique citoyenne, c'est qu'elle **crée des entrepreneurs et les accompagne**, ça c'est **très citoyen**. |
| **7** | De **l'écoute, de la réactivité, du bon sens**. Du **bon sens** aussi parce que si je sais que ma banque **investit** aujourd'hui dans certains domaines d'activité qui ne sont **pas en phase avec l'unité française** ou le **territoire**, je vais m'interroger. Certaines banques ont voulu |

| | |
|---|---|
| | investir en Asie ou ailleurs dans des entreprises douteuses et ça c'est **pas légitime avec un regard de citoyen**. C'est pas ce qu'on appelle une banque Crédit Mutuel. |

Afin de clôturer cette troisième partie de l'entretien, nous nous intéressons aux expectations de la strate citoyenne du chargé de clientèle. Cette fois-ci, les attentes des banquiers-citoyens en terme de légitimité pragmatique sont majoritairement associées à la proximité de la banque coopérative. La proximité ainsi attendue doit prendre la forme d'une banque participant à la vie locale. Le CMB doit dès lors permettre aux citoyens de consommer selon leurs besoins et aux commerces de se développer. L'attente majeure passe par le financement de l'économie réelle, avec une attention forte portée au déploiement d'aides en faveur des associations de la commune (répondants N°1 et N°3). Pour le répondant N°5, cette proximité passe par l'obligation pour le CMB de ne pas déserter les zones moins peuplées et donc potentiellement moins rentables. Pour le répondant N°6, il s'agit de sponsoriser la création d'emploi afin de « créer » des entrepreneurs. Le répondant N°4 accorde une attention particulière aux fonds d'entraides du CMB afin que sa banque citoyenne aide les plus démunis. La dimension morale implique que les répondants sont dans notre cas en quête d'un sens sociétal, associé aux valeurs de leur banque. Les attentes cognitives peuvent s'exprimer pour la majorité des répondants à travers le désir d'un principe de « communautarisme citoyen », c'est-à-dire que la banque, de part son engagement citoyen et les valeurs qui y sont associées, est connue et reconnue comme faisant partie du paysage de la commune. Le répondant N°2 illustre très bien cette situation en nous indiquant que pour lui, un citoyen du territoire doit se rendre à sa banque comme il va acheter son pain ou son paquet de cigarettes. La banque doit dès lors être comprise et reconnue en tant que banque citoyenne faisant partie du territoire.

Concernant la strate citoyenne, nous constatons qu'il est difficile de constater la primauté de telle ou telle forme de légitimité sur une autre. **Les dimensions pragmatiques, morales et cognitives apparaissent comme entremêlées et interdépendantes**.

Nous avons dans cette partie de l'entretien mis en exergue les attentes du salarié ubiquiste en termes de légitimités. **Nous pouvons d'ores et déjà confirmer notre proposition P3 dans la mesure où nous avons pu décliner les attentes du salarié selon les trois modalités de la légitimité du modèle de Suchman (1995). Nous constatons cependant la présence d'une légitimité dite procédurale, fondée sur les méthodes du pouvoir (Gabriel et Cadiou, 2005) portée au crédit de la dimension démocratique de la banque coopérative. Il est par**

**ailleurs possible de confirmer en partie notre proposition P4.** Nous pouvons en effet effectuer une hiérarchisation des attentes du salarié selon les légitimités pragmatiques, morales et cognitives. Cette hiérarchisation est cependant plus complexe que ce à quoi nous nous attendions. Il est en effet difficile de savoir laquelle des modalités pragmatiques ou morales est la plus désirée par le chargé de clientèle. En effet, si nous nous référons à la strate salariale, la légitimité morale est celle qui est la plus mise en avant alors que pour la strate client, la légitimité pragmatique semble prévaloir. **Nous décidons dès lors de placer ces expectations au même niveau, infirmant en ce sens nos propositions P4.1 et P4.2, stipulant que la légitimité pragmatique prime sur la légitimité morale.** La légitimité cognitive nous a semblé être la plus complexe à appréhender, comme nous l'avions prévu. La première partie de l'entretien nous montre que pour certains salariés, le mutualisme est un concept relativement flou. De plus, la troisième partie de l'interview nous fait prendre conscience que les besoins en terme de légitimité cognitive ne sont pas aussi importants que les exigences pragmatiques et morales. **Nous confirmons alors notre proposition P4.3 selon laquelle la dimension cognitive de la légitimité est susceptible d'être floue, la plaçant ainsi en dernière position des attentes des salariés.**

### 4.2.4. Pragmatisme et citoyenneté : deux typologies de salariés

La quatrième et dernière partie de l'entretien tient lieu à la fois de conclusion et d'ouverture sur une perspective managériale. Nous demandons dans un premier temps aux salariés de classer les trois strates énoncées au cours de l'entretien selon l'importance qu'ils leur accordent dans leur quotidien. Nous essayons ensuite de savoir si ils estiment que leur hiérarchie et la banque en général prennent suffisamment en compte leurs intérêts.

Tableau 18 : Pouvez-vous classer ces trois dimensions (salarié-client-citoyen) selon l'importance que vous leur accordez ?

| | |
|---|---|
| **1** | Pour moi c'est la **multi casquette** en tant que **salarié**. Avant de faire partie d'une banque mutualiste, on est **avant tout un banquier**. (…) Je suis banquier dans une banque qui partage **certaines valeurs que j'aime, j'aime moins, j'aimerais améliorer** des choses comme ça. Dans le travail de banquier, être un **commercial** et un **conseiller** c'est aussi **important** même si je trouve qu'on a trop une **réputation de vendeurs de tapis aujourd'hui**. Comme je disais au début, le **travail de social** fait partie du métier c'est pas aussi important que le reste mais ça c'est normal que ce soit aussi important. Oui et en tant que **client après**, dans le sens où j'ai plus d'affinité pour tel ou tel produit me donne **plus de recul par rapport à mon travail**. Et en dernier je mettrais le côté un peu du **citoyen** et du côté local dans le sens où comme on a vu tout à l'heure déjà à la **base les** |

| | |
|---|---|
| | **banquiers ne sont pas sensibilisés** alors les clients c'est encore plus dur pour eux. Après je pense que **tout est imbriqué**. |
| **2** | Alors évidemment le **plus important** dans le métier c'est qu'on joue notre **rôle de salarié**. Le plus important pour bien faire le travail c'est de **vendre** puisque c'est le gagne pain de la banque. Après l'aspect **technicien-conseils** vient derrière puisque c'est ce qui appuie nos ventes. On a aussi un rôle **social** encore derrière, ça fait partie du métier. Après l'aspect conseiller d'une **banque citoyenne** est à mettre en avant. Ce n'est pas aussi important que notre travail de salarié puisque le but d'une banque ça **reste de faire du PNB**. Mais c'est très important dans le sens où c'est nous, conseillers, qui **contribuons à développer l'image du CMB** au sein de la société. (…) Et, euh, oui, le fait d'être **client** aussi ça a un impact sur le métier comme on l'a vu avant mais en **théorie il devrait être très réduit**. (…) Mais bon moi aussi j'ai des **besoins en tant que client** et j'aimerais qu'ils soient comblés. C'est peut être **un peu égoïste** mais le fait qu'en tant que client, la banque **réponde à mes besoins**, ça me paraît **plus important que d'adopter une démarche de citoyen aux yeux des clients**. |
| **3** | Alors pour vous répondre, il y a **ce que l'entreprise attend de moi**, c'est-à-**dire l'aspect commercial**. Pour moi c'est clair et net. Peut-être que le Crédit Mutuel il y a quelques années c'était pas le cas, **il y avait plus l'approche conseil**. **Pour moi après le plus important c'est le conseil** parce que je veux pas perdre de vue que quand j'ai commencé ce métier, c'était avec cette idée en tête, **conseiller les gens**. Voilà pour moi le plus important c'est le **conseil et l'accompagnement** des gens dans les périodes difficiles. Mais on ressent ça de plus en plus et surtout depuis quelques années, aujourd'hui je pense que **notre travail n'est pas très différent d'un salarié du Crédit Lyonnais** par exemple parce qu'on doit vendre et atteindre des objectifs. Donc c'est clair que l'entreprise attend de nous du **commercial** en premier lieu. (…) Après c'est la **démarche citoyenne** qui est à prendre en compte. Il n'y a pas que la banque qui est citoyenne, **il y a aussi nous, banquiers**. (…) C'est voilà être en **contact avec les gens**, clients ou pas, c'est cet échange que je peux avoir et le reste vient naturellement aussi. Il faut aussi **faire preuve d'empathie** et **comprendre la détresse** de certains. (…) Après comme on est aussi client et qu'on a aussi notre opinion personnelle sur tout ce qui se passe, je pense **qu'on essaye de mettre ça de côté**. |
| **4** | Ben moi dans mon métier, c'est **moi en tant que conseiller**. Euh, dans la vie de tous les jours **je pense d'abord à moi**. Quand je parle, **je parle au nom de moi, chargé de clientèle au CMB et non de moi, citoyen français**. Pour le moi **citoyen**, ça **vient après**. (…) Moi **j'y crois** en cette démarche citoyenne même si **c'est pas central** on va dire, mais certains collègues **s'en moquent complètement** des démarches citoyennes de la banque ou de leur propre casquette de citoyen. Le **moi client**, ça **reste important** parce qu'en tant que salarié-client si je peux dire, je me **renseigne souvent sur les avantages** que je pourrais avoir en tant que client grâce à **ma connaissance des produits**. |
| **5** | Je dirais que je suis **avant tout un citoyen qui travaille** et qui **est cliente** donc euh après dans mon quotidien professionnel je suis **quand même salariée**. J'ai des **droits et des devoirs** vis-à-vis de mon entreprise, ma **première casquette** c'est ma **casquette de salariée**, mais dans ma casquette de salariée j'ai les obligations **vis-à-vis de l'entreprise** |

| | |
|---|---|
| | **mais aussi des clients**. Je dois **avant tout les conseiller afin de répondre à leurs besoins**. (…) C'est aussi important **d'écouter les confidences et d'épauler les clients** lorsqu'ils se confient, ça fait partie du métier. Sur la **casquette du client**, au quotidien je suis majoritairement au bureau et sur le temps de travail, je ne suis **pas cliente du CMB**. On n'a d'ailleurs **pas accès à nos comptes sur l'applicatif de travail**. (…) Donc la **casquette cliente**, même si elle est **permanente**, sur la journée professionnelle, **on l'enlève**. La **casquette citoyenne**, par ma position aujourd'hui dans l'agence, **je l'utilise** mais **moins que le directeur d'agence** car c'est lui qui représente l'agence. (…) Moi ça m'arrive aussi, puisqu'en tant que référent habitat j'ai des **contacts avec le marché de l'habitat sur le secteur** : agents immobiliers, notaires ou courtiers, donc là il y a effectivement le **rôle de représentant sur la cité et le secteur**. |
| **6** | Alors le **moins important c'est la dimension du client**. Parce que même si ça joue on n'a pas le temps d'y penser au quotidien. Après **citoyen c'est important de l'intégrer** dans la démarche mais le plus important c'est notre **rôle de salarié**. |
| **7** | **Difficile de les classer**. Parce qu'on **forme un tout**. Je pense qu'on peut voir ça comme **une chaine**. Une chaine, c'est **plusieurs maillons qui sont indissociables**. Si je dois dire lequel est le maillon le plus fort, pour moi c'est le **client**. On est **client sociétaire** et on évolue avec eux dans notre travail. Je suis un **sociétaire et un salarié**, donc ma **sensibilité est plus forte**. On est aussi des **citoyens**. On **travaille sur le territoire** et pour lui, c'est très important ça. Le **maillon faible** ça va être plutôt **la banque**. La banque il faut qu'elle soit aujourd'hui **à l'écoute**, qu'elle **communique bien**, qu'elle ait des produits adaptés aussi bien pour des gens qui ont des très faibles revenus que pour des personnes aisées. On n'est **pas la banque du pauvre** mais on n'est **pas la banque du riche non plus**. |

Avant de clôturer l'interview, nous demandons à nos interlocuteurs de hiérarchiser les trois strates que nous avons abordées tout au long de l'entretien en fonction de leur degré d'influence sur leur quotidien. Cette question de synthèse fait ressortir trois typologies de salariés.

Nous avons dans un premier temps affaire à des banquiers tournés vers le pragmatisme. Ce comportement est représentatif des répondants N°1,N°2 et N°4. La strate salariale est ici privilégiée. Au sein de cette strate, les salariés se perçoivent tout d'abord comme des commerciaux, rapportant du PNB à la banque, puis comme des techniciens afin de dispenser des conseils qui provoqueront des ventes. Enfin, ces salariés se retrouvent régulièrement à « faire du social ». Dans un second temps, ces salariés classent la strate client en seconde position. En tant que client, l'affinité avec tel ou tel produit permet ainsi au chargé de clientèle d'avoir « plus de recul » sur son travail (répondant N°1). Pour le répondant N°2, la satisfaction de ses besoins en tant que client importe plus que d'adopter une démarche

citoyenne. Le répondant N°4 nous précise que sa maîtrise professionnelle des produits bancaires lui permet de connaître les avantages qu'il pourrait en tirer en tant que client. Enfin, pour cette typologie de salariés, la strate citoyenne arrive en dernière position. Les répondants estiment qu'ils représentent leur banque en tant que salariés du CMB et non en tant que citoyen. Le répondant N°1 pense qu'il n'est pas suffisamment sensibilisé par sa hiérarchie à cet aspect afin de l'intégrer à son travail.

La deuxième typologie de salariés se manifeste au travers les réponses des répondants N°3,N°5 et N°6. Nous qualifions ces banquiers de salariés citoyens. La strate salariale arrive ici encore en première position mais avec des priorités différentes. Les banquiers sont avant tout des conseillers, chargés de répondre aux besoins des clients. L'aspect commercial, c'est-à-dire ce que la banque attend du banquier, arrive en seconde position[79]. Enfin, l'empathie envers les clients représente une part non négligeable du métier : il s'agit d'accompagner, d'épauler et de soutenir les clients dans les périodes difficiles. La strate citoyenne arrive ensuite en seconde position : c'est la démarche que chaque salarié adopte qui fait qu'une banque peut être perçue comme citoyenne ou non. Le chargé de clientèle représente la banque et ses valeurs sur le territoire. Enfin, la strate client arrive en dernière position. Même si les interviewés reconnaissent que cette casquette est permanente, ils estiment qu'ils arrivent à « l'enlever » sur le lieu de travail. Même si nous avons pleinement conscience que notre méthodologie qualitative auprès d'un échantillon de sept salariés ne permet pas de rendre l'analyse statistique pertinente, nous ne pouvons nous empêcher de constater que ces salariées citoyennes sont toutes des femmes alors que le pragmatisme semble davantage caractériser le sexe masculin parmi nos répondants.

Le répondant N°7 nous propose une réponse atypique en comparaison des autres répondants. Pour lui, chaque strate fait partie d'un tout. Ce tout forme une chaîne dont les maillons sont « indissociables ». Si il faut choisir une priorité, ce sont les clients-sociétaires qui sont les plus importants pour le salarié puisque ceux-ci représentent l'essence vitale de la banque. Sans eux, la banque mutualiste n'a pas d'identité. Ensuite vient la strate citoyenne avec un salarié qui « travaille sue le territoire ». Enfin, l'aspect purement salarié, représenté par la banque, arrive en dernière position puisque c'est elle qui doit s'adapter à ses clients, et non l'inverse.

[79] Les répondants reconnaissent tout de même qu'il est nécessaire de répondre à la fois aux attentes de la banque et aux besoins des clients.

Cette question de synthèse nous permet de répondre à une dernière série de propositions. **Nous pouvons facilement valider notre proposition P2 stipulant que les trois strates incarnées par le chargé de clientèle peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation**. En effet, tous les interviewés, y compris le répondant N°7 qui a eu plus de mal, ont pu classer les trois strates selon l'importance qu'ils leur accordaient. **L'analyse des réponses confirme également notre proposition P2.1 selon laquelle la strate salariale est privilégiée par les banquiers.** Cependant, nous prévoyions que de manière générale la strate citoyenne soit plus importante que la strate client. Or, seuls les salariés citoyens (répondants N°3,N°5 et N°6) estiment que le banquier-citoyen est plus important que le banquier-client. Les salariés pragmatiques (répondants N°1,N°2 et N°4) pensent que la strate client prime sur la strate citoyenne, **ce qui invalide alors partiellement nos propositions P2.2 et P2.3.**

Tableau 19 : Pensez-vous que votre hiérarchie ait conscience de ces différentes casquettes ?

| | |
|---|---|
| **1** | Alors ça **oui** après je pense que le **directeur prend ça en compte** en tout cas dans les grandes lignes. (…) On prend le temps de **se poser à deux** et de discuter du dossier et puis euh, par rapport à ça faire un petit peu le point et **trouver des solutions**. Donc là je parle un peu mais je trouve que le **directeur d'agence** en général endosse **un peu tout ce poids sur ses épaules**. Après par contre j'ai le sentiment que c'est **au-dessus** où ils ne **voient que les chiffres**. Je pense plus aux **responsables de départements ou de régions** où là eux ils sont plus sur les chiffres c'est-à-dire qu'il y a un **détachement** je pense **entre le directeur et son supérieur**. Pour le côté client du salarié ben ils n'y prêtent pas vraiment attention. Enfin **si quand même** parce que quand on nous présente des nouveaux produits en réunion on a parfois l'impression qu'on essaie de nous convaincre nous, **en nous prenant pour un client**, et que derrière on doit p**résenter de la même façon le produit à nos propres clients**. Après **le côté citoyen ben c'est flou**, on nous demande parfois de mettre à disposition des clients des dépliants sur nos valeurs et notre relation avec le territoire. Mais **c'est un peu flou pour tout le monde** je crois. |
| **2** | Alors pour **tous les côtés du salarié oui** puisque les directeurs ont tous été eux même salariés, enfin tous ceux que je connais. Après ça dépend de ce qu'on appelle hiérarchie. Si c'est le **directeur d'agence** je répondrai **oui** mais en ce qui concerne les **directions départementales ou régionales** là il y a **de tout**. En général **le fossé se situe là**. A ce niveau, ils **fixent les objectifs et assurent le suivi** donc les directeurs doivent leur rendre des comptes régulièrement. Du coup nous en agence, et bien ce n'est une surprise pour personne, on nous demande euh, de faire du chiffre pour faire simple. Donc là **seul l'aspect commercial compte**. Tout ce qui est citoyen je ne suis **pas sûr que pour eux ça rentre en compte**. Comme beaucoup je suppose qu'ils voient ça comme **un argument de vente** plutôt que comme une euh valeur si on peut dire. |
| **3** | Je pense qu'ils sont **conscients du métier** parce que voilà moi mon supérieur direct a lui aussi, enfin **son métier n'est pas si différent du mien**. Il a peut-être plus de décisions à prendre et il est amené à rencontrer des gens qui peuvent être en difficulté par exemple. |

| | |
|---|---|
| | Voilà je pense que **les hiérarchiques directs savent bien** après **au-delà je ne sais pas**. Au niveau des **plus hautes instances**, **je ne sais pas s'ils se rendent compte** du métier de chargé de clientèle au quotidien. |
| **4** | Mon N+1, c'est-à-dire **mon directeur** en a **parfaitement conscience**. Les grands N**, tout là-haut**, je pense que **oui d'une manière assez globale**, mais **pas dans le détail**. Je pense au **président** et au **directeur général**. Mais ce qui m'interpelle le plus, c'est le **sentiment**, car c'est un sentiment, que c'est les **hiérarchiques intermédiaires** qui peuvent **ne pas en avoir conscience**. Et moi quand le directeur de secteur dit au directeur d'agence qu'il faudrait que les chargés de clientèle fassent ci ou ça, et ben je pense qu'ils n'ont **pas toujours conscience** de tout ce qu'on a déjà à faire. (…) Je sais pas si c'est le sentiment général dans le réseau, mais le sentiment que **moi et beaucoup de mes collègues** on peut avoir, c'est que hiérarchie ou pas hiérarchie, on est **toujours en bout de ligne**. En ce sens-là, j'ai le **sentiment** qu'on n'est **pas trop compris** et vus et il y a un vrai problème à ce niveau-là. |
| **5** | On est dans une entreprise aujourd'hui qui a une **dimension humaine** encore assez **importante** donc je pense que l'entreprise exige qu'on ait notre **casquette de salarié pendant notre durée de temps de travail**, mais on a aussi **le droit** d'être une **personne avec une vie personnelle** et on peut aussi être amenés sur notre temps de travail à avoir des **contraintes** ou des **exigences personnelles** et on a la chance aujourd'hui d'être dans une entreprise qui nous permet de gérer certains aspects purement personnels. Et **l'aspect citoyen** est aussi **reconnu voir encouragé** pour **paraître légitimes** vis-à-vis de la communication de la banque. |
| **6** | Je **ne suis pas sûre** car quand par exemple on met en place des nouveaux logiciels, on **n'est pas sollicités** alors que c'est nous que ça concerne. J'ai pas le souvenir que le service informatique ait amené des gens pour voir **comment on vivait notre quotidien, quelles étaient nos priorités**. Même pour d'autres choses, je pense qu'on est en rapport avec des gens qui **ne sont pas forcément en contact avec la clientèle**, qui sont dans leur corps de métier mais qui ne **prennent pas en compte forcément les principaux intéressés**. |
| **7** | Je pense que **ça a évolué**. On a eu **certains directeurs** qui, bon je vais oser le dire, **ne se regardaient que dans leur glace**, qui ne pensaient qu'à eux. (…) La **sensibilisation** est **plus forte** aujourd'hui. C'est vrai qu'à un moment donné, on a perdu **un peu nos valeurs mutualistes** mais **elles reviennent** et ça me plait bien. Parce qu'on avait commencé à les perdre en **2009-2010-2011**, trois années où il y a eu un **changement de présidence** chez nous. Et puis on voit **qu'on revient sur des bonnes valeurs**. Et je pense que Jean-Pierre Denis, nous **on l'a mal compris**. Peut être par **manque de communication** ou bien alors **c'est lui qui a peut être mal compris** ce que nous on attendait. Je fais allusion à la **dernière grève**. Moi ça me choque pas d'en parler, je vois bien qu'**il y avait un malaise dans l'entreprise**. (…) Mais euh voilà je pense que **ça a porté ses fruits**, aussi bien pour eux que pour nous. Parce qu'il y avait un **malaise** et ce malaise là, il fallait **le régler**. (…) On est **fiers** nous en tant que **salariés de l'entreprise Crédit Mutuel**. |

Nous cherchons à présent à comprendre comment les chargés de clientèle exerçant en agences perçoivent leur hiérarchie, directe ou non. Nous constatons que l'avis général est relativement homogène. Les répondants N°1,N°2, N°3 et N°4 soutiennent que leur hiérarchique direct, c'est-à-dire le directeur d'agence, a parfaitement conscience de ces différentes casquettes et des exigences du métier. Le répondant N°1 estime même que c'est le directeur de caisse qui endosse le plus de casquettes et qui a le plus de responsabilités. Il précise néanmoins que sa direction ne s'intéresse pas particulièrement à la strate citoyenne du salarié puisque cela lui semble « un peu flou pour tout le monde ». (A l'inverse, le répondant N°5 estime que « l'aspect citoyen est aussi reconnu voir encouragé » afin que l'image de la banque en agence soit conforme à son image véhiculée par les médias). Selon les répondants, si les directeurs d'agence semblent avoir pleinement conscience des casquettes que revêtent leurs subordonnées, ce n'est pas le cas des « plus hautes instances », c'est-à-dire des directions départementales ou régionales. Ces instances sont perçues par les salariés comme étant uniquement attachées aux performances et au suivi des objectifs. Un fossé important existe donc, selon eux, entre le directeur de l'agence et son supérieur. Le répondant N°6 pense que les hiérarchiques qui « ne sont pas forcément en contact avec la clientèle » ne prennent pas en compte les attentes des chargés de clientèle. Enfin, le répondant N°7 revient sur un évènement qu'il avait déjà abordé plus tôt dans l'entretien : la grève de 2011. Pour lui, cette période a contribué à effacer les valeurs du CMB à cause du clivage entre les salariés et la direction. Il ajoute néanmoins que « la sensibilisation est plus forte aujourd'hui » et que les valeurs reviennent.

Tableau 20 : Que souhaiteriez-vous voir évoluer afin que le CMB puisse mieux prendre en compte vos attentes et améliorer votre quotidien ?

| | |
|---|---|
| **1** | Donc voilà pour répondre à la question en gros des **objectifs** c'est normal dans une banque et attention ça ne me dérange pas mais il faut que ce soit **réalisable** et que la **direction joue aussi le jeu** si derrière on doit faire par exemple de la conquête ou de l'équipement dans de bonnes conditions. Sur le fait qu'il y ait un **gros détachement entre le directeur et sa hiérarchie**, il y a un **gros écart** entre **la personne qui se vit dans l'agence** et **la personne qui a des tableaux de bord**. J'aimerais que cet **écart** soit **réduit** et que ces personnes là se rendent davantage compte de la **réalité du terrain**. (…) Après ben au niveau de la communication des banques je sais pas donc peut-être qu'il y aurait un **travail de communication** à faire pour pouvoir donner à ces clients, même si ils ne sont pas sociétaires, **l'envie d'être sociétaires** et de leur démontrer l'intérêt du truc. (…) Et puis comme on disait plus tôt, c'est vrai qu'on nous demande d'argumenter au client ce côté citoyen de la banque comme vous dîtes mais on n'est **même pas sensibilisés à** |

| | |
|---|---|
| | **certaines notions comme le développement durable ou le microcrédit**. (…) |
| **2** | Oui et bien pour rebondir sur ce que je viens de dire, je trouve qu'il y a **quelque chose de paradoxal**. Le fait de vendre le CMB comme une banque **proche et citoyenne**, ce sont des **décisions qui viennent de haut**. Et derrière, ces mêmes instances **nous donnent l'impression qu'il faut atteindre les objectifs à tout prix**. (…) Et comme c'est nous qui **faisons le lien avec les clients** on est **parfois perdus** et c'est clair que dans ce cas on va **privilégier la vente** quand même pour **ne pas se faire taper sur les doigts**. Du coup oui comme on en parle je pense qu'il y a un gros travail à faire pour que **tout le monde en interne comprenne la même chose** et aille dans le même sens. (…) |
| **3** | Ouais il y a des **choses à améliorer**, enfin comme partout. Je pense qu'on a peut-être une charge de travail importante, on a **tellement oui de casquettes**, c'est parfois difficile d'avoir de l'administratif, du commercial, du conseil, suivre les projets, faire de l'accueil donc je pense que c'est beaucoup de choses. Voilà ce qui est lourd pour nous c'est le **côté administratif**. Au niveau des crédits c'est très structuré, il y a oui cette **lourdeur administrative** qui peut peser. Je pense que notre travail pourrait être **moins lourd administrativement.** (…) On se sent parfois seuls face aux responsabilités quand même. Et c'est vrai que sur la **communication**, je pense aux **valeurs mutualistes** dont on parlait, je pense qu'on n'est **pas informés**. Pour moi le **mutualisme** aujourd'hui dans le quotidien c'est **secondaire** même si c'est pas l'impression qu'on a quand on regarde **la communication à la télé ou sur les dépliants**. Alors qu'en interne il y a **une contradiction** parce que je pense que **c'est pas ce que nos supérieurs attendent de nous**. (…) Alors après il a surement des choses à modifier à ce niveau et peut être **plus de communication** sur nos **valeurs mutualistes**. Mais enfin, attention, des **communications** avec nous salariés quoi. Et du coup, voilà, nous on **serait peut être à même de communiquer oui euh, avec les clients**. (…) |
| **4** | (…) Le vrai problème dans notre métier, c'est **l'imprévu**, c'est-à-dire que quand on arrive le mardi matin, après le week-end, il y a les rendez-vous non planifiés, les mails du week-end, le téléphone, la plateforme téléphonique qui n'a pas qualifié tel ou tel rendez-vous. On ne peut donc **pas préparer le rendez-vous et on perd du temps**. Ce sont des **problèmes organisationnels** qui font qu'on est tout le temps à courir après le temps. Pour revenir au **mutualisme** en lui-même, je pense que **le modèle il est bon**, alors évidemment il y aura toujours des gens pour dire que c'est plus ce que c'était. (…) |
| **5** | Assez paradoxalement, je dirais que j'aimerais voir **évoluer les horaires de travail**. Il y a deux choses que j'ai en tête depuis un moment : on est une entreprise avec des clients et **on est fermés quand il y aurait la possibilité de venir nous voir**. (…) On est quand même sur un secteur où on a **beaucoup d'actifs** et c'est vrai que **majoritairement**, nos clients travaillent sur Brest et finissent entre 17h30 et 18h00, à peu près comme nous, donc le temps qu'ils arrivent c'est **un peu compliqué pour avoir un rendez-vous en semaine**. Le samedi, on est ouvert le matin, pas l'après-midi. (…) Donc c'est vrai qu'une **amplitude d'ouverture plus importante**, pourquoi pas entre 12h00 et 14h00 (…).On pourrait introduire un **système de roulement**, puisqu'on ne peut pas tous et travaille entre 12h00 et 14h00 et rester tard le soir. Moi je pense que pour l'entreprise et le bénéfice de nos clients, je pense qu'on aurait besoin de **faire évoluer nos organisations et nos** |

| | |
|---|---|
| | **horaires d'ouverture**. (…) On a un **contexte** qui favorise l'émergence d'un besoin d'être rassuré de la part des clients et du coup c'est vrai que ce **caractère mutualiste**, qui depuis quelques années était quand même euh mis en **sourdine** et pas forcément appuyé retrouve sa valeur et **il faut travailler là-dessus** je pense. C'est bien en ces périodes d'insécurité de se dire qu'il y a des **organisations** et des **valeurs** qui redonnent un **sentiment de sécurité**. La problématique sur laquelle travailler ça va être **d'inculquer cet esprit mutualiste chez les jeunes recrutés** pour ne pas que notre image se ternisse sur le long terme et c'est un peu ce qui semble nous arriver. |
| **6** | Alors déjà qu'il y ait un **plan de carrière**, parce qu'aujourd'hui on signe pour un poste mais **on ne sait pas où on va** et c'est **très difficile de discuter avec les RH**. Donc je trouve ça atypique d'être dans une entreprise qui se prône **mettre l'homme au centre des préoccupations** et qui ne mette pas en place de **plan de carrière**. Et puis sinon qu'il y ait **plus d'équité entre les salariés**, que tout ce qui est filiale ou siège ce soit plus **harmonisé**. Sinon le CMB doit tout faire pour **paraître humain** auprès des clients et dans sa **communication** (…). |
| **7** | Au quotidien, continuer à **alléger nos tâches administratives**, parce que c'est vrai qu'elles sont **de plus en plus lourdes** dans le sens où on a aujourd'hui un certain nombre de sociétaires au Crédit Mutuel qu'on veut satisfaire. (…) Par la suite, ben peut être avoir **plus de visibilité sur un plan de carrière.** Je pense que beaucoup de salariés sont dans l'attente de ça. (…) Donc je pense qu'il faut que **la direction** soit **en avant par rapport à tout ça et anticipe**. Parce que l'entretien annuel d'appréciation pour moi n'est pas suffisant, **je pense qu'il y a des non dits**. Je pense qu'il faut qu'on évolue dans ce sens et que le salarié aujourd'hui soit très content de travailler au Crédit Mutuel. Nous on sent l'activité monter en puissance, des **heures supplémentaires qu'on ne déclare pas** on en fait de plus en plus. Donc il y a des **tensions aujourd'hui** liées à **l'activité.** (…) Au niveau de la **communication**, la communication intranet du CMB est correcte maintenant on a une source d'information qui est très diffuse, c'est-à-dire que tous les services communiquent, mais c'est **pas forcément rattaché à notre métier**. (…) Tout le monde communique dans tous les sens et là **trop d'information tue l'information**. (…). |

Cette question, qui a pour but de clôturer l'entretien, consiste à apprendre des chargés de clientèle ce qu'ils aimeraient voir évoluer au CMB afin d'exercer dans de meilleures conditions de travail. Nous pouvons mettre en évidence cinq souhaits principaux : une proximité accrue avec le terrain de la part des hiérarchies intermédiaires, une communication plus claire de la direction sur l'approche citoyenne à adopter, une baisse des charges administratives, une meilleure visibilité du plan de carrière et des améliorations concernant une optimisation de l'efficacité organisationnelle.

Le répondant N°1 insiste largement sur la nécessité d'une prise de conscience du quotidien des salariés par la hiérarchie. En effet, il estime que le gouffre est trop grand entre le travail en

agence et les collaborateurs qui définissent les tableaux de bord et les objectifs dans les instances supérieures. Le banquier souhaite que ces dernières fixent des objectifs réalisables en prenant en compte la réalité du terrain.

Concernant la communication entre la direction et les salariés, ces derniers souhaitent que le CMB soit plus clair à leur égard concernant la place que doivent occuper les valeurs de la banque vis-à-vis des clients-sociétaires. Le répondant N°1 estime qu'il n'est pas assez sensibilisé sur certains aspects tels que le microcrédit ou le développement durable. Le répondant N°2 est « parfois perdu » dans la logique à adopter dans la mesure où si la banque semble communiquer sur son implication citoyenne dans les médias, la hiérarchie semble n'être intéressée que par l'atteinte des objectifs, ce qui paraît paradoxal. Les répondant N°3 et N°5 estiment quant à eux que la communication quant aux valeurs mutualistes n'est pas assez développée.

Les répondants N°3 et N°7 se plaignent de la lourdeur des tâches administratives, due au trop grand nombre de casquettes du salarié, qui prennent de plus en plus de temps au détriment de l'activité de conseil.

Les répondants N°6 et N°7 souhaiteraient une communication plus claire de la part de la hiérarchie sur la définition d'un plan de carrière afin d'éviter les « non-dits » et les « tensions ». Le répondant N°7 souligne qu'il est difficile de discuter avec les ressources humaines, ce qui est assez paradoxal, selon lui, avec une banque qui « prône mettre l'homme au centre des préoccupations ».

Enfin, concernant une éventuelle amélioration organisationnelle, le répondant N°5 souhaiterait une modification des horaires d'ouverture afin de permettre aux clients, à l'aide d'un système de roulement, de pouvoir rencontrer leurs conseillers sur l'heure du déjeuner. Le répond N°4 attend une meilleure gestion de l'imprévu afin de pallier « les problèmes organisationnels ». Enfin, selon le répondant N°7, les sources d'informations sont trop diffuses, ce qui fait que « trop d'information tue l'information ».

### 4.3. Analyse de l'étude avec le logiciel Alceste

Afin d'approfondir et de compléter notre analyse manuelle, nous utilisons le logiciel d'analyse de données textuelles Alceste afin d'extraire des entretiens les structures signifiantes les plus fortes. En d'autres termes, notre objectif est de mettre en exergue une ou des typologies de discours dominantes dans le corpus.

Les résultats de l'analyse dépendent de deux types d'unités de contexte. Les unités de contexte initiales (u.c.i) permettent de croiser les différents textes en fonction de variables. Dans notre cas, chacun de nos entretiens forme une u.c.i[80]. Dans un second temps, Alceste définit des unités de contexte élémentaires (u.c.e) en fonction de la ponctuation et des mots présents dans le corpus. La taille des u.c.e peut ainsi varier d'une ligne à un paragraphe. Le logiciel relève ensuite les formes réduites présentes dans ces u.c.e afin d'établir un lien entre ces unités de contextes. De cette manière, l'objectif de l'analyse est de faire émerger des classes, basées sur une corrélation entre les mots présents dans le corpus. Sur les 601 u.c.e présentes dans le corpus, 453 sont analysées soit un indice de pertinence de 76%[81]. Celles-ci sont regroupées en trois classes pouvant être comparées grâce à une classification descendante hiérarchique et à une analyse factorielle des correspondances.

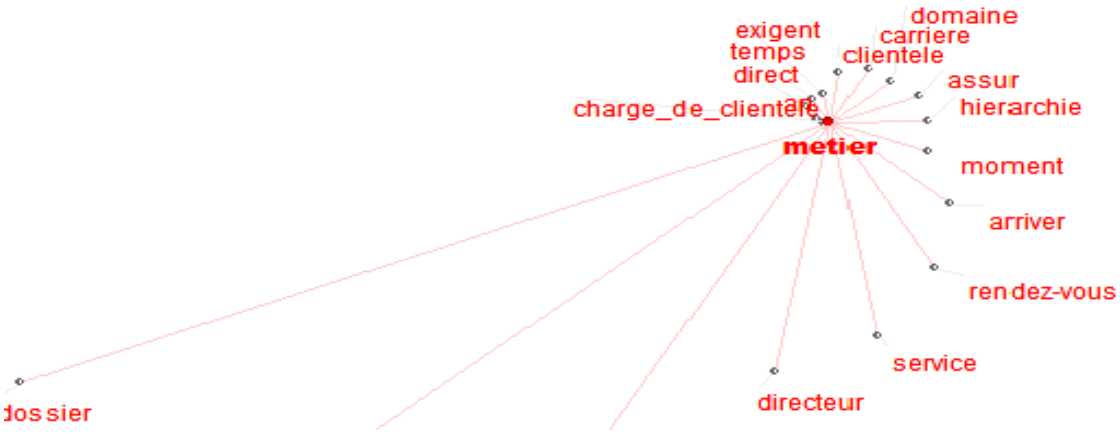
#### 4.3.1. Identification des différentes classes

La classe 1 regroupe 162 u.c.e et représente 36% des unités textuelles classées, soit 27% du corpus initial. Elle se caractérise par des mots tels que « métier », « poste », « service », « directeur » ou encore « domaine » et est représentative du discours des répondants N°4 et N°7. Le vocabulaire utilisé est très technique et représente la vision pragmatique de certains des salariés interviewés sur leur métier. Les banquiers manifestent ici leur souhait d'évoluer dans la banque au sein des différents postes et services. Les attentes en termes de perspectives de carrière sont très fortes et les propos tenus sur l'implication au quotidien de la hiérarchie et du directeur d'agence sont mis en avant. Ces salariés ont davantage tendance à adopter une démarche commerciale afin d'asseoir leur ascension hiérarchique. Ce type de comportement est bel et bien typique du répondant N°4, que nous avions déjà appréhendé comme tel lors de notre analyse manuelle.

[80] Les u.c.i sont donc définies par l'utilisateur en les séparant dans le corpus par une ligne étoilée (cf méthodologie p. 83 de ce mémoire).

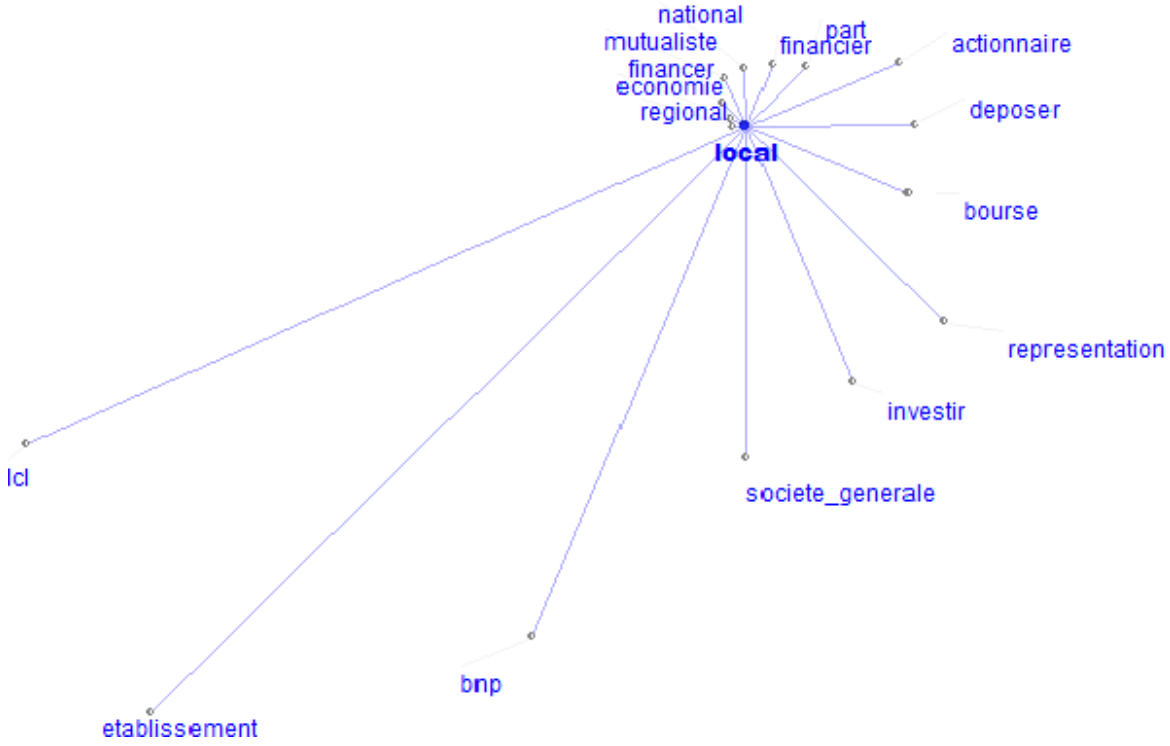
[81] Pour information, la pertinence de l'analyse est fonction du pourcentage d'u.c.e classées. « *Un pourcentage minimum de 50 ou 60% est nécessaire* » afin que les résultats de l'analyse soient significatifs (Gabriel et Régnard, 2009).

Figure 11 : La dimension pragmatique du banquier (réseau du mot « métier » dans la classe 1)



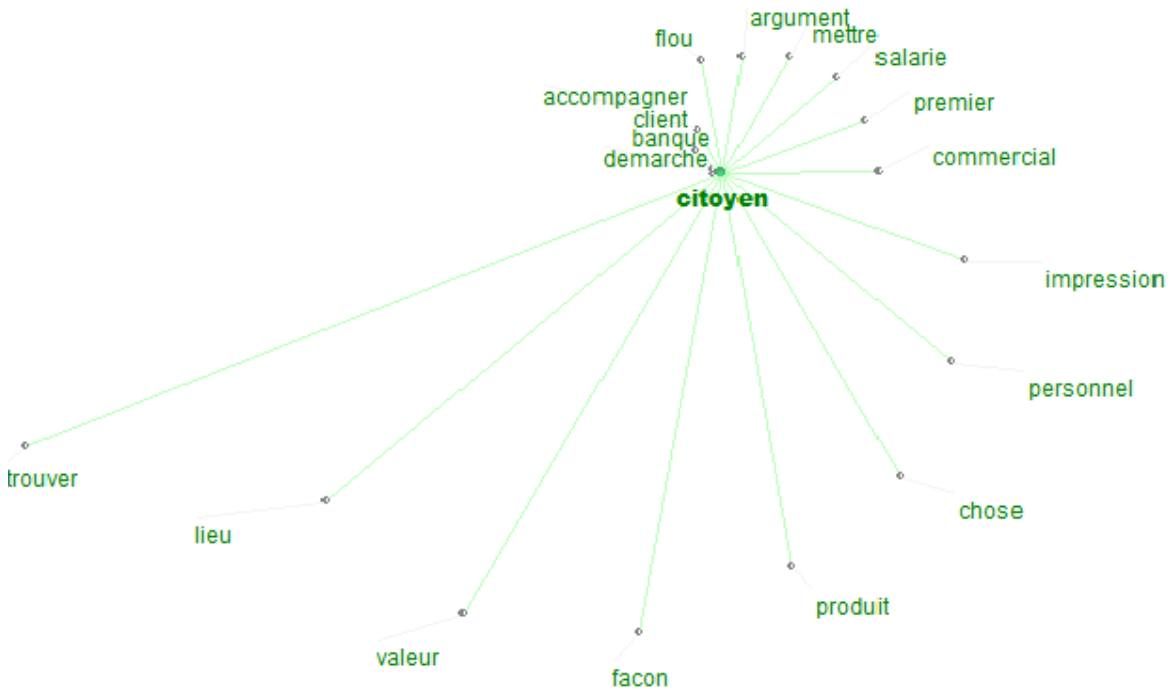

La classe 2 regroupe 101 u.c.e et représente 22% des unités textuelles classées, soit 17% du corpus initial. Les mots les plus significatifs sont « local », « financer », « mutualiste », « bourse », « actionnaire » et « établissement ». Elle est représentative des propos tenus par le répondant N°5. A première vue, l'utilisation de termes se rapportant aux établissements coopératifs d'une part et aux banques SA d'autre part nous interroge quant à la pertinence du discours. En réalité, cette analyse confirme bien la logique de raisonnement du répondant N°5, dont la vision cognitive de la banque est basée sur les spécificités du CMB par rapport à ses concurrents SA. En résumé, le salarié se représente et défend son établissement à travers ses spécificités mutualistes. Ainsi, l'aspect mutualiste, local et régional du CMB est à opposer à la bourse, aux actionnaires et à une approche purement financière. La banque coopérative est perçue comme résistante à la crise du fait de sa faible implication sur les marchés financiers contrairement aux établissements capitalistes comme le LCL, la Société Générale ou la BNP Paribas. La dimension cognitive, c'est-à-dire la compréhension de la banque quant à son implication locale et régionale, est indispensable afin de positionner le CMB comme un établissement différent de ses concurrents.

Figure 12 : La dimension cognitive du banquier (réseau du mot « local » dans la classe 2)




Enfin, la classe 3 regroupe représente 42% des unités textuelles classées, soit 32% du corpus initial. Les mots caractéristiques de cette classe sont « citoyen », « client », « valeur », « démarche » et « produit ». Ce sont les répondants N°2 et N°3 qui sont majoritairement à l'origine de ce type de discours. Cette classe, bien qu'étant la plus difficile à appréhender, est aussi celle qui confirme le plus notre analyse manuelle quant à la différence de mentalité entre banquier pragmatique et banquier citoyen. Ainsi, la citoyenneté de la banque sera appréhendée par rapport à un référentiel de valeurs. Pour certains (dont le répondant N°2), la notion de « citoyenneté bancaire » est relativement floue, surtout pour les salariés les plus jeunes. L'approche produit est privilégiée et l' argumentation sur la citoyenneté peut, éventuellement, appuyer la démarche commerciale. Pour d'autres (dont le répondant N°3), la citoyenneté du CMB est bel et bien réelle et fait d'ailleurs partie de ses valeurs. Il s'agit d'une caractéristique du chargé de clientèle qui consiste à accompagner le client dans une démarche personnalisée en l'aidant à trouver des produits adaptés à ses besoins et à le soutenir dans les périodes difficiles. Nous pouvons assimiler cela à une procédure intégrée, ou non, à la démarche du banquier au sein de la relation client, en fonction de sa sensibilité personnelle à un certain nombre de valeurs dîtes citoyennes.

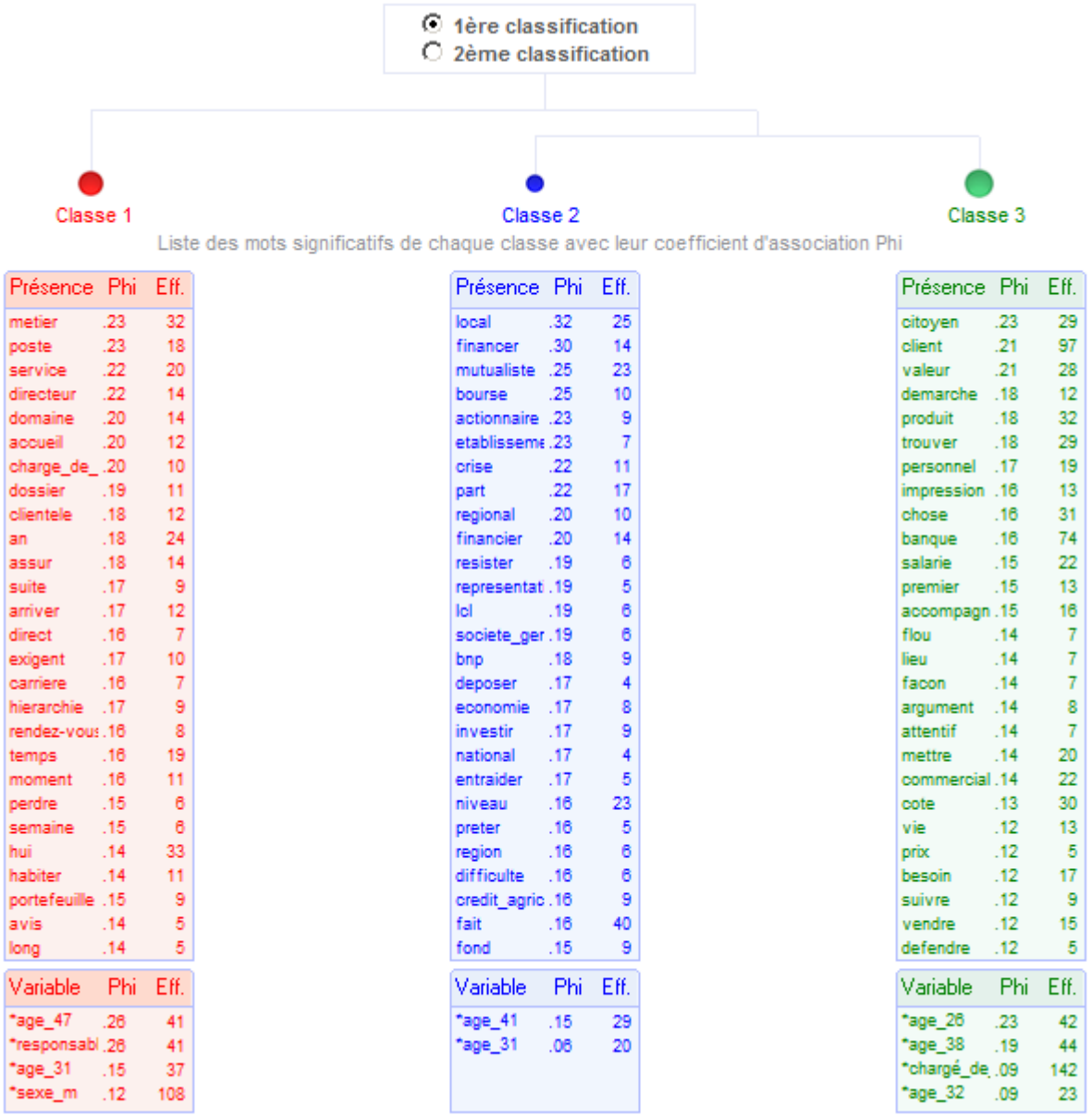
Figure 13 : La dimension morale du banquier (réseau du mot « citoyen » dans la classe 3)




### 4.3.2. D'un pragmatisme certain à une morale relative

Chacune des trois classes peut être identifiée selon deux critères : sa taille et sa spécificité. La classe 1 (dimension pragmatique), bien que n'étant pas la plus importante est la plus spécifique. Les répondants qui nous font part de leur pragmatisme utilisent le vocabulaire le plus homogène du corpus, ce qui démarque la classe 1 dans l'arbre de classification. Les répondants incarnant cette classe appréhendent leur métier et les perspectives de carrière qui y sont rattachées d'une manière similaire et précise, ne nous laissant que peu de doutes sur l'ambition qui les caractérise. Ensuite, se démarque la classe 2 (dimension cognitive), qui est la moins représentée dans le corpus mais qui reste relativement homogène. La taille réduite de cette classe ne nous étonne guère puisque nous avons précédemment vu que la modalité cognitive de la légitimité était la moins prise en compte par les chargés de clientèle. Elle est suivie par la classe 3 (dimension morale), qui est à la fois la plus importante dans le corpus, tout en étant la moins spécifique. Ces caractéristiques coïncident parfaitement avec les entretiens que nous avons menés puisque si la question de la morale est abordée par l'ensemble des répondants, la démarche citoyenne n'est pas intégrée de la même manière au quotidien des salariés selon si ceux-ci sont sceptiques ou convaincus face à de telles valeurs.

Figure 14 : Classification hiérarchique descendante du corpus



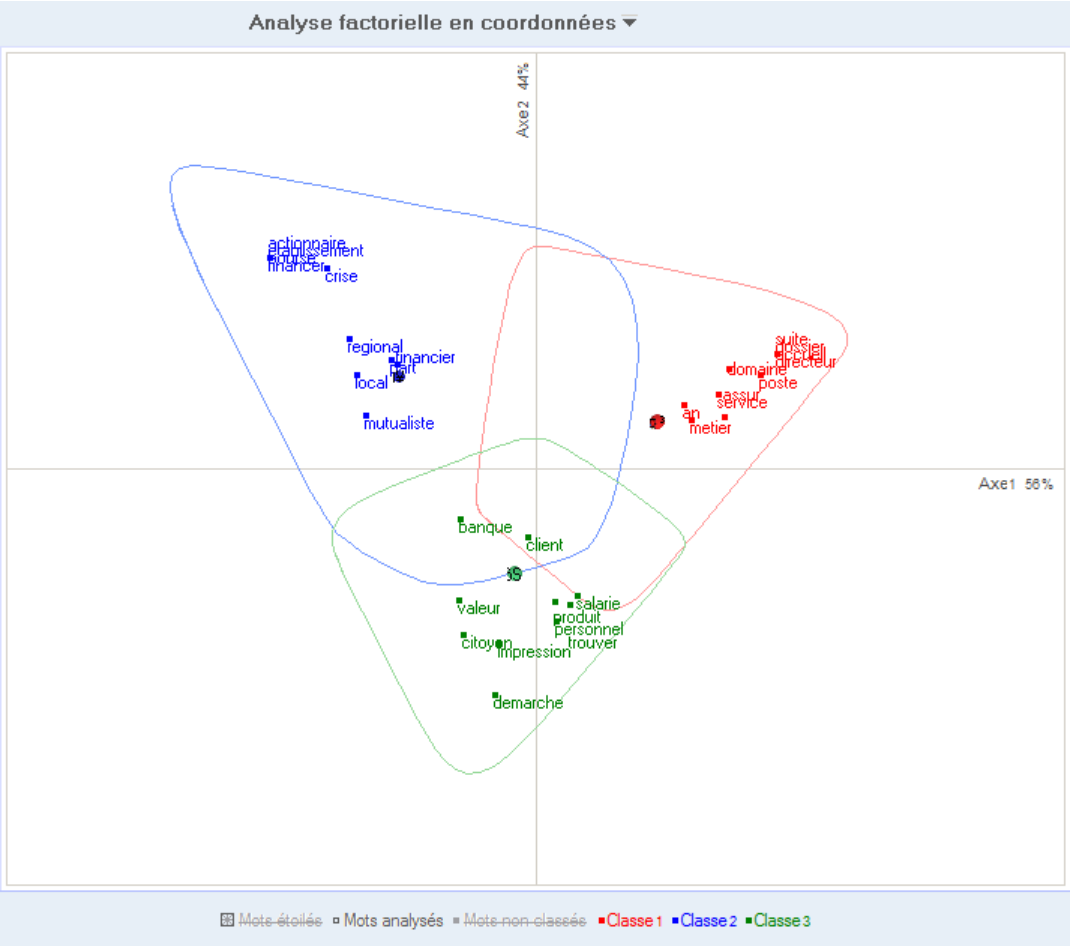
En se basant sur la classification hiérarchique descendante du corpus (figure 14), Alceste effectue une analyse factorielle des correspondances (figure 15). La figure 14 synthétise ainsi les trois classes constituant le corpus (colonnes) ainsi que les formes analysées qui y sont rattachées (lignes). A partie de là, la figure 15 met en évidence les rapports de proximité et d'éloignement entre les différentes classes du corpus.

Le graphique obtenu pour l'analyse factorielle des correspondances met en évidence la relative proximité des différentes classes, nous indiquant qu'il n'est pas si aisé de faire émerger des typologies de discours distinctes basées sur les trois formes de légitimités étudiées. Nous sommes en effet en présence d'un « triangle des légitimités » dont le centre de gravité n'est autre que l'origine du graphique.

L'axe horizontal (56% de l'inertie) oppose la classe 2, basée sur la compréhension du CMB comme étant une banque du territoire différente des banques SA, à la classe 1 s'appuyant sur une approche purement métier notamment en termes de perspectives de carrière. La classe 2 est relative à l'identité alors que les discours de la classe 1 laissent supposer un certaine indifférence vis-à-vis des caractéristiques régionales au profit d'un comportement relativement standardisé basé sur le désir d'ascension hiérarchique. Nous pouvons alors qualifier cet axe de « degré d'identité de la banque ». La classe 3, fondée sur le comportement du salarié vis-à-vis de la morale, se situe à mi-chemin entre les classes 1 et 2, traduisant un référentiel à un système de valeurs assez flou, opposant les salariés citoyens convaincus et les salariés pragmatiques sceptiques.

Enfin, l'axe vertical (44% de l'inertie) oppose un système de valeurs plus ou moins reconnu (classe 3) avec un vocabulaire se rapportant à la finance de marché (classe 2) et à l'approche technique du métier (classe 1). Nous qualifions cet axe de « degré d'éthique intégré à la relation client ».

Figure 15 : Analyse factorielle des correspondances




### 4.4. Conclusion de l'étude

Notre analyse en profondeur nous a permis de démontrer que le salarié mutualiste a bien conscience de son statut d'agent ubiquiste et que cela a une influence sur son rapport à la banque au quotidien. Les différentes strates (salarié, client et citoyen), ainsi que les mécanismes de légitimité qui y sont associés (légitimité pragmatique, cognitive et morale) ne sont cependant pas tous de même importance et leur hiérarchisation par les répondants met en exergue l'existence de deux typologies de banquiers : **un salarié pragmatique**, davantage intéressé par les perspectives de carrière que lui offre la banque plutôt que par ses spécificités identitaires et un **salarié citoyen**, caractérisé par un attrait prononcé pour les particularités territoriales de sa banque et incarnant ses valeurs auprès de la clientèle. L'analyse complémentaire avec le logiciel Alceste conforte notre analyse manuelle et met en lumière deux points. D'une part, les propos tenus par les salariés autour de leur pragmatisme sont beaucoup plus homogènes que ceux portant sur les valeurs véhiculées par la banque. D'autre part, les trois formes de discours retenues par l'analyse ne sont pas si éloignées les unes des autres, traduisant une difficulté à faire ressortir des typologies distinctes.

**Les typologies de salariés**

Tableau 21 : Le salarié pragmatique

| Strate (par ordre d'importance) | | Légitimité(s) associée(s) | Caractéristiques |
|---|---|---|---|
| **Salarié** | **commercial** | - Légitimité pragmatique forte<br>- Légitimité morale modérée<br>- Légitimité cognitive faible | - Le salarié est avant tout un commercial. Il cherche à atteindre ses objectifs afin d'asseoir son ascension hiérarchique.<br>- Le recours aux valeurs, notamment celle de citoyenneté, permet éventuellement de rendre le discours « plus vendeur » auprès des clients.<br>- Le mutualisme et ses valeurs apparaissent comme étant flous. |
| | **technicien** | - Légitimité pragmatique forte | - La connaissance des produits bancaires fait du vendeur un expert et lui permet d'améliorer ses ventes. |
| | **social** | - Légitimité morale modérée | - Dans le cadre de son métier, le salarié est amené à « faire du social ». |
| **Client** | | - Légitimité pragmatique forte | - La connaissance qu'a le salarié des produits bancaires lui permet de trouver, à titre personnel, des solutions adaptées à ses besoins. |
| **Citoyen** | | - Légitimité cognitive faible | - Le concept de citoyenneté n'a que peu d'importance dans le quotidien des banquiers. Ceux-ci estiment qu'ils ne sont pas assez sensibilisés à cette dimension par la direction. |

Tableau 22 : Le salarié citoyen

| Strate (par ordre d'importance) | | Légitimité(s) associée(s) | Caractéristiques |
|---|---|---|---|
| **Salarié** | **conseiller** | - Légitimité pragmatique forte<br><br>- Légitimité morale forte | - L'intérêt du salarié correspond à la satisfaction des besoins du client.<br><br>- L'écoute, le suivi et la proximité font partie intégrante des valeurs du salarié. |
| | **commercial** | - Légitimité pragmatique modérée<br><br>- Légitimité cognitive faible | - Le salarié a conscience qu'il a des objectifs à atteindre. Il concilie son rôle de commercial avec celui de conseiller.<br><br>- Le salarié estime que les impératifs de rentabilité ne vont pas toujours de pair avec le rôle de conseiller. Le comportement que la direction demande à ses salariés d'adopter ne va pas toujours dans le même sens que les valeurs véhiculées par les médias. |
| | **empathique** | - Légitimité morale forte | - Le salarié comprend la détresse de ses clients et se retrouve régulièrement à les épauler et à les soutenir dans les périodes difficiles. |
| **Citoyen** | | - Légitimité pragmatique modérée<br><br>- Légitimités cognitives et morales fortes | - Le salarié est en attente d'un sens sociétal de la part de son établissement bancaire.<br><br>- Le banquier perçoit sa banque comme une institution locale, ancrée dans le territoire. Il la différencie des autres banques, plus impersonnelles, par ses valeurs. Il est par ailleurs indispensables d'inculquer ces dernières aux clients et aux nouveaux salariés. Ceux-ci ne discriminent pas leurs clients sur des critères financiers. |
| **Client** | | - | - Si le salarié reconnaît que sa casquette de client est susceptible de l'influencer dans la vente de produits bancaires, il s'efforce de se détacher au maximum de ses sensibilités personnelles. |

**Etat des propositions post-étude**

Tableau 23 : Etat des propositions post-étude

| Propositions | | Etat | Commentaires |
|---|---|---|---|
| **P1** | **Etant à la fois salarié, client et citoyen, le chargé de clientèle peut être appréhendé en tant qu'agent ubiquiste et est affecté par ces trois strates dans son quotidien.** | **Validée** | **Les salariés confirment l'existence des trois strates et reconnaissent surtout que celles-ci ont un impact plus ou moins fort sur leur métier et leur rapport à la banque.** |
| P1.1 | L'une des caractéristiques principales du métier est de réussir à trouver un équilibre entre les impératifs de rentabilité exigés par la banque et les demandes de la clientèle. | Validée | Les salariés sont situés « entre le marteau et l'enclume ». Il s'agit d'établir un consensus afin de faire coïncider intérêts de la banque et besoins du client. |
| P1.2 | La commercialisation de produits bancaires est potentiellement affectée par la connaissance et la sensibilité du salarié-client à l'égard des dits produits. | Validée | Les comportements en termes de ventes auprès des clients sont sensiblement influencés par les attirances et préférences personnelles des banquiers à l'égard des produits. |
| P1.3 | Le chargé de clientèle peut être appréhendé en tant que citoyen passif, jouant un rôle d'observateur des externalités de la banque, mais également en tant que banquier-citoyen actif, incarnant les valeurs citoyennes mises en avant par les banques coopératives. | Partiellement validée | La plupart des banquiers reconnaissent la politique citoyenne de leur banque. Au quotidien, cela se manifeste généralement par une non discrimination et par un accompagnement dans les périodes difficiles. Les salariés ne semblent cependant pas se considérer comme des citoyens externes à la banque, potentiellement affectés par ses externalités. |
| **P2** | **Les trois strates incarnées par le chargé de clientèle (salarié, client et citoyen) peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation.** | **Validée** | **Les chargés de clientèle parviennent facilement à classer les strates en fonction de l'importance qu'ils leur accordent au quotidien.** |

| | | | |
|---|---|---|---|
| P2.1 | La strate salariale est à privilégier, la plaçant au premier plan devant les deux autres strates. | Validée | Dans tous les cas, la strate salariale est considérée comme étant la plus importante. Il est possible de faire émerger des sous strates salariales : le salarié se perçoit à la fois en tant que commercial, conseiller, « psychologue », gestionnaire administratif et gestionnaire de risques. |
| P2.2 | Afin de légitimer la reconquête identitaire des banques coopératives, la strate citoyenne joue pour le chargé de clientèle un rôle important, la plaçant au second plan derrière la strate salariale. | Partiellement invalidée | Seule la moitié des salariés estime que le banquier-citoyen est plus important que le banquier-client. Ces salariés adoptent une démarche citoyenne au quotidien en faisant preuve d'empathie envers les clients. Ils se représentent leur banque comme étant ancrée dans le territoire, nouant des partenariats avec les acteurs locaux. |
| P2.3 | La strate client du chargé de clientèle est la moins susceptible d'influencer son quotidien, la plaçant en dernière position. | Partiellement invalidée | Les salariés les plus pragmatiques pensent que la strate client prime sur la strate citoyenne. Les salariés dits citoyens arrivent à faire abstraction de leur strate client au quotidien. |
| **P3** | **Les attentes du salarié ubiquiste en terme de légitimité peuvent être déclinées selon une dimension pragmatique, morale et cognitive.** | **Validée** | **Les attentes pragmatiques, morales et cognitives sont identifiables. Nous pouvons les compléter par l'existence d'une légitimité procédurale, portée à l'attention des valeurs démocratiques de la banque.** |
| **P4** | **Les trois dimensions de la légitimité peuvent faire l'objet d'une hiérarchisation, en fonction de l'importance accordée par le salarié à la modalité concernée.** | **Partiellement invalidée** | **La hiérarchisation des légitimités est possible mais complexe dans la mesure où les légitimités pragmatiques et morales sont toutes deux très importantes aux yeux des banquiers.** |
| P4.1 | La dimension pragmatique représente une légitimité de premier plan pour le salarié ubiquiste. | Invalidée | Bien que la strate client du banquier semble avoir des attentes majoritairement pragmatiques, sa strate salariale s'intéresse davantage aux dimensions morales. D'un point de vue global, nous plaçons dès lors les considérations pragmatiques et morales au même niveau. |
| P4.2 | Les attentes du salarié en terme de légitimité morale représentent un centre d'intérêt important pour les chargés de clientèle, plaçant cette dimension juste derrière la modalité pragmatique. | Invalidée | Bien que la strate client du banquier semble avoir des attentes majoritairement pragmatiques, sa strate salariale s'intéresse davantage aux dimensions morales. D'un point de vue global, nous plaçons dès lors les considérations pragmatiques et morales au même niveau. |
| P4.3 | La légitimité cognitive est difficile à appréhender dans le sens où elle est susceptible d'être relativement floue et se place ainsi en dernière position des attentes du salarié. | Validée | Le mutualisme et ses valeurs apparaissent comme flous pour la moitié des salariés. Ceux-ci estiment qu'ils ne sont pas bien informés par leur hiérarchie sur ce point. Les attentes cognitives sont moins importantes que les expectations pragmatiques et morales. |

# CONCLUSION GENERALE

Afin de dresser le portrait du chargé de clientèle moderne, notre étude nous a amenés à nous interroger sur l'impact de l'ubiquité sur le quotidien des salariés exerçant au sein des agences de proximité. Avec l'appui de notre revue de littérature, nous avons dans un premier temps présenté le contexte en insistant sur la banalisation des banques coopératives durant ces dernières décennies et leur volonté de reconquérir leur identité grâce à un discours médiatique basé sur la proximité humaine et territoriale. Nous nous sommes ensuite intéressés à la place occupée par les salariés au sein de la gouvernance coopérative. En croisant le concept d'ubiquité avec la théorie de la légitimité empruntée à Suchman (1995), nous avons défini un cadre théorique servant de base à l'élaboration de notre démarche empirique. Une difficulté a été rencontrée lors de la rédaction du guide d'entretien. Le défi consistait en effet à pouvoir répondre à notre problématique et à notre question de recherche à l'issue des entretiens tout en rendant les questions suffisamment concrètes et compréhensibles pour les interviewés.

A l'issue de notre étude, nous avons vu que chacune des trois strates étudiées (salarié, client et citoyen) pouvait faire l'objet d'une hiérarchisation en fonction de l'importance qui leur était accordée par le chargé de clientèle. De plus, chacune des strates est associée à des attentes en termes de légitimités pragmatiques, morales et cognitives, ces dernières pouvant faire elles aussi l'objet d'une hiérarchisation. En retenant ce cadre théorique, notre étude a mis en exergue l'existence de deux typologies de banquiers, mettant ainsi en évidence un acteur complexe à appréhender, plus ou moins en adéquation avec les valeurs véhiculées par le groupe. Les premiers, dits pragmatiques, ont du mal à définir le mutualisme et ses valeurs. Ils se perçoivent avant tout comme des commerciaux, chargés de rapporter du PNB au groupe et attendent principalement de leur banque qu'elle les appuie dans leurs démarches commerciales et leur offre des opportunités de carrière. Les seconds, que nous qualifions de citoyens, tentent de concilier impératifs de rentabilité et satisfaction des besoins des clients. Ils privilégient leur rôle de conseiller et accordent beaucoup de crédit à l'image citoyenne véhiculée par la banque. La citoyenneté est ici assimilée à l'ancrage territorial et au traitement égalitaire des clients.

**Les apports de la recherche**

Nous pensons que notre recherche est caractérisée par quatre types d'apports. Tout d'abord, notre premier chapitre, à savoir l'état des lieux des banques coopératives (histoire, valeurs, mutations) peut permettre à des praticiens ou à des chercheurs d'avoir accès à quelques-unes des caractéristiques de ces institutions. Si nous avons conscience que notre travail est loin d'être exhaustif, nous avons tenté de synthétiser les informations essentielles caractérisant ces institutions afin que nous puissions comprendre au mieux dans quel contexte évoluent les établissements coopératifs. De plus, d'un point de vue managérial, dresser le portrait des chargés de clientèle modernes peut permettre d'apporter aux directeurs d'agences de proximité des pistes afin de mieux cerner les attentes et comportements de leurs subordonnés. Sur le plan académique, le fait de travailler sur la personne du salarié est plutôt novateur dans le sens où cette partie prenante fait l'objet de peu d'études dans la « littérature coopérative ». Enfin, d'un point de vue théorique, la méthodologie est originale dans la mesure où le concept d'ubiquité n'a fait l'objet que de rares applications en Sciences de Gestion.

**Les limites de la recherche**

Une première limite est inhérente à notre terrain d'étude. Nos résultats sont en effet difficilement généralisables à l'ensemble des banques coopératives françaises puisque les groupes Crédit agricole et BPCE pratiquent un mutualisme de type hybride, contrairement au Crédit Mutuel. D'un point de vue théorique, la théorie de la légitimité que nous avons retenue (Suchman, 1995), bien que pertinente pour dresser un portrait général, reste perfectible. En effet, nous avons vu à plusieurs reprises que les trois modalités de la légitimité étaient susceptibles de s'entremêler, rendant parfois les formes de légitimité difficiles à isoler et à identifier. Par exemple, les parties prenantes peuvent comprendre leur banque au travers ses valeurs. Les légitimités cognitives et morales sont alors interdépendantes. De même, une partie prenante verra parfois ses intérêts satisfaits (modalité pragmatique) lorsque les valeurs de l'institution seront conformes à ses normes (modalité morale).

**Les perspectives de recherche futures**

Notre travail peut permettre d'orienter les recherches futures sur des problématiques plus managériales. Ainsi, après avoir étudié le profil des salariés à la lumière du concept d'ubiquité, nous pouvons par exemple nous demander comment les managers, dans une meilleure compréhension des logiques ubiquistes des salariés, peuvent intégrer cette dimension à leurs techniques de management afin d'asseoir leur légitimité sur leurs subordonnés. Par ailleurs, dans le cadre d'une thèse, il serait indispensable de vérifier la validité de nos résultats par le biais d'une étude plus vaste, appuyée par une analyse quantitative confirmatoire. Afin de valider et/ou de faire émerger de nouveaux profils, un tel modèle peut également être transposable aux salariés d'autres groupes coopératifs, voire de banques SA, afin d'observer les clivages de légitimité potentiels inter établissements. De même, il pourrait s'avérer intéressant d'étudier et de comparer les discours de salariés issus d'autres entreprises de l'économie sociale et solidaire, telles que les mutuelles de santé.

# BIBLIOGRAPHIE

ALLEN F. et GALE D., (1995), "A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US", European Economic Review, n°2, mars.

AGGERI F. et ACQUIER A., (2005), « La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ? », XIV conférence de l'AIMS, France.

AOKI M., (1982), "Equilibrium Growth of the Hierarchical Firm: Shareholder-Employee Cooperative Game Approach", American Economic Review, vol.72, n°5, p. 1097-1110.

BERLE A. et MEANS G., (1932), " The Modern Corporation and the Private Property", New York, Mc Millan.

BOLTANSKI L. et THEVENOT L., (1991), De la justification: les économies de la grandeur, Paris, Gallimard.

BUISSON M.L., (2005) « Réconcilier l'économique et le social : une approche par le concept de légitimité », 16ème Congrès de l'AGRH, Université Paris Dauphine, 15-16 septembre.

CADIOU C. et MAINGAIN J.M., (2013), « Inclusion financière et microcrédit », Aderse, Brest.

CADIOU C. et MORVAN J., (2007), « Edward R. Freeman : de la gestion stratégique à l'éthique des affaires », in Les grands auteurs en stratégie, sld. T. Loilier et A. Tellier, éd. EMS.

CADIOU C., MORVAN J., REGNARD Y. et ROUSSEAU A., (2006), « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste, essai de positionnement à partir d'un modèle intégré », XVème Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève.

CADIOU C., MORVAN J. et ROUSSEAU A., (2005), « Cohérence et gouvernement d'entreprise, la construction d'une légitimité globale », XIVème Conférence de l 'AIMS, Angers.

CADIOU C., REGNARD Y., ROUSSEAU A. et MORVAN J., (2008), « Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », La gouvernance des entreprises coopératives, Presses Universitaires de Rennes, pp. 35-56.

CARTIER J.B., (2012), « Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA? », Revue des Sciences de Gestion; mai-aou2012, Issue 255/256, p145-151, 7p.

CARTIER J.B., NASZALYI P. et PIGE B., (2012), « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance », publié dans « Le management des entreprises de l'économie sociale et solidaire - identités plurielles et spécificités, Bayle E. et J.C. Dupuis (Ed.), p. 47-69.

CHARREAUX G., (2004), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », Cahiers du FARGO n°1040101, version révisée, décembre.

CHARREAUX G. et DESBRIERES P., (1998), « Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale », Finance Contrôle et Stratégie, Vol. 1, N° 2, pp. 57-88.

CLARKSON M.B.E., (1995), "A Stakeholder framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", Academy of Management Review, vol. 20, n°1, p. 92-117.

DAMAK AYADI S., (2003), « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative », Identification et maitrise des risques : enjeux pour l'audit, la comptabilité et le contrôle de gestion, Belgique.

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.

DESROCHE H., (1976), « Le projet coopératif: son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues », Paris: Les éditions ouvrières.

DI MAGGIO P.J. et POWELL W.W., (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », American Sociological Review, vol. 48.

DI SALVO R., (2002), La gouvernance des systèmes bancaires et mutualistes en Europe, in Gloukoviezoff G. (dir.) Exclusion et liens financiers – l'exclusion bancaire des particuliers, Rapport du Centre Walras, Economica.

DONALDSON T. et PRESTON L.E., (1995), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », Academy of Management Review, vol. 20, n°1, p. 65-91.

FOLIARD S., (2008), "Le financement bancaire des créateurs de très petites entreprises », thèse pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion, présentée et soutenue publiquement le 25 novembre 2008.

FREEMAN R.E., (1984), Strategic Management: A stakeholder Approach, Pitman.

FREEMAN R.E. et REED D.L., (1983), "Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance", California Management Review, vol.25, n°3, p88-106.

GABRIEL P. et CADIOU C., (2005), « Responsabilité sociale et environnementale et légitimité des entreprises: Vers de nouveaux modes de gouvernance ? », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion, N°211-212, pp. 127-142.

GABRIEL P. et REGNARD Y., (2011), « RSE ou DD ? Ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et assurance », *Revue Sciences de Gestion*, n°84, p.101-117.

GARA E., OUERDIAN B., GAHA C., (2009), « La citoyenneté d'entreprise : Un déterminant de l'engagement organisationnel », La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°237-238 – Organisation, p. 55-62.

GARABIOL D., (2012), « Le modèle de la Banque Mutualiste : La création de valeur au bénéfice des clients? », Revue d'économie financière; jui2012, Vol. 106, p139-151, 13p.

GILORMINI P., (2012), « Les spécificités du mécénat de l'économie sociale et solidaire : la bancassurance mutualiste et coopérative entre tradition solidariste et nouvelle philanthropie », La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°255-256 – Finance, mai-août.

GOND J.P., MERCIER S., (2004), "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature", Actes du 15e Congrès de l'AGRH, UQAM, Montréal, 1-4 septembre 2004, p. 379-399.

GLOUKOVIEZOFF G., (2005) « Banques et responsabilité sociale : existe-t-il une spécificité mutualiste face à l'exclusion bancaire? ». Présentation au colloque *La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité, mythe ou mystification* organisé par le GREFIGE (Groupe de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises) à Nancy, 17 et 18 mars.

GLOUKOVIEZOFF G., (2013) "Les banques face à leurs clients. Salariés de banque et inclusion bancaire", site "La vie des idées", dossier "Revaloriser le travail".

GURTNER E., JAEGER M., ORY J.N., (2002), « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ? », Revue d'économie financière, vol.67, n°67, pp 133-163.

GURTNER E., JAEGER M., ORY J.N., (2006) « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », Finance contrôle Stratégie, volume 9, n°2, p121-157.

IMBS P., (2009), « Stratégies de légitimation des entreprises socialement responsables », Congrès de l'AGRH, Toulouse, Septembre.

JAEGER M., ORY J.N., GURTNER E., (2006), "Les évolutions juridiques, réglementaires et organisationnelles des groupes coopératifs bancaires français, et la norme de la valeur actionnariale", XXVIème Journées de l'Association d'Economie Sociale, 7-8 septembre.

JENSEN M.C. et MECKLING W.H., (1976), "Theories of the Firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, vol.3, n°4, p.305-360.

LABYE A., LAGOUTE C., RENVERSEZ F., (2002), « Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande Bretagne, France » Revue d'Economie Financière, n° 67, pp.. 85-109.

LAPOUTTE A., sous la direction de CADIOU C. (2013), « Légitimité et mutualisme : point de vue des principales parties prenantes », ADERSE, Brest.

LAUFER R., (1996), « Quand diriger c'est légitimer »,Revue Française de Gestion, 111, novembre-décembre, p. 12-37.

LECONTE P., REGNARD Y., ROUSSEAU A., (2008), « Mutualisme : orthodoxie ou justification ? », Colloque international IEMN-IAE sur l'Economie Sociale et Solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, Nantes, 29-30 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.

MBENGUE A. et VANDANGEON – DERUMEZ I., (1999), « Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique », Acte de la 7ème Conférence Internationale de l'AIMS, Paris.

MASLOW A.H., (1943), « A theory of human motivation », originally published in Psychological Review, 50, p. 370-396.

MOTTET S., (2002), « La démutualisation », Revue d'économie financière, vol.67, n°67, pp. 111-120.

PAILLER P., (1992), « L'entreprise et ses valeurs : L'expérience des logiques d'action au Crédit Mutuel de Bretagne », RECMA, n°43, p. 49-61.

POURCHET A., (2012), « Hybridation du modèle d'affaire et gouvernance : l'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole », l'étonnant pouvoir des coopératives, p. 433-448.

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

REGNARD Y. et ROUSSEAU A., (2012), « Formes d'hybridation dans les banques coopératives de France », Quand marchand et non marchand se rencontrent, colloque organisé par le laboratoire VALLOREM, Université d'Orléans, 23 novembre.

RICHEZ-BATTESTI N., (2006), « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : Le cas des banques coopératives en France », Colloque international du réseau RULESCOOP, Les défi du secteur des organisations coopératives et mutualiste, Brest 22-24 mai.

RICHEZ-BATTESTI N., (2006), « Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France », XXIIème Conférence Internationale de recherche coopérative, Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile, Paris 19-22 octobre.

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

RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P., (2006), Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité, Ed. L'harmattan, 294p.

RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P., (2007) « La gouvernance des banques coopératives françaises Démocratie et Territoire », colloque de l'ISTEC, Coopératives et Mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale, Paris, 20 septembre.

RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P., ORY J.N., (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., GIANFALDONI P., GLOUKOVIEZOFF G., ALCARAS J.R., (2006), « Banques coopératives et innovations sociales », Revue internationale de l'économie sociale : Recma, 301, p. 26-41.

RICHEZ-BATTESTI N. et HECTOR N., (2012), « Les banques coopératives en France: l'hybridation au péril de la coopération ? », in Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités.

RICHEZ-BATTESTI N., ORY J.N., GIANFALDONI P., (2007), « Quelles gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité », Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC, Victoria, BC, Canada, 22-25 octobre.

ROUSSEAU A., (2005), « La Banque « mutualiste » d'un héritage embarrassant à une identité commerciale différente », Exclusion et Liens Financiers, Rapport du centre Walras 2004, éditions Economica, pp.303-326

ROUSSEAU A., REGNARD Y., (2008), « Bénévolat, citoyenneté, professionnalisation : administrateurs du Crédit Mutuel », in Draperi J.-F., Défis coopératifs, L'Harmattan, p.295-312.

SUCHMAN M. C., (1995), « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », Academy of Management Review, Vol.20, N°3, pp.: 571-610.

VAUGIER E. (2009), « Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France », mémoire majeur de Master 2, IAE de Brest.

ZAMAGNI S. et ZAMAGNI V., (2010), Cooperative Enterprise, Facing the challenge of Globalizations, Ed. Edward Elgar Publishing Ltd, 128p.

# REFERENCES EN LIGNE

| | |
|---|---|
| ADMICAL | http://www.admical.org/ |
| Alliance Coopérative Internationale | http://ica.coop/fr/ |
| Banque de France | www.banque-france.fr/ |
| Banque Populaire | www.banquepopulaire.fr/ |
| BPCE | http://www.bpce.fr/ |
| Caisse d'Epargne | https://www.caisse-epargne.fr/ |
| Crédit Agricole | http://www.credit-agricole.fr/ |
| Crédit Coopératif | http://www.credit-cooperatif.coop/ |
| Crédit Mutuel | https://www.creditmutuel.fr/ |
| CIC | https://www.cic.fr/ |
| Federal Finance | www.federal-finance.fr/ |
| INSEE | http://www.insee.fr/fr/ |
| NEF | http://www.lanef.com/ |
| Portail de l'économie et des finances | http://www.economie.gouv.fr/ |

❖ Les références proposées sont vérifiées, et donc valides, en date du 14 septembre 2013.

# SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|---|---|
| ACI | Alliance Coopérative Internationale |
| BDF | Banque de France |
| BP | Banque Populaire |
| BPCE | Banque Populaire Caisse d'Epargne |
| CA | Crédit Agricole |
| CASA | Crédit Agricole S.A. |
| CC | Crédit Coopératif |
| CE | Caisse d'Epargne |
| CIC | Crédit Industriel et Commercial |
| CM | Crédit Mutuel |
| CNCA | Caisse Nationale du Crédit Agricole |
| CNCE | Caisse Nationale des Caisses d'Epargne |
| DD | Développement Durable |
| ESS | Économie Sociale et Solidaire |
| FAE | Federal Actions Ethiques |
| FF | Fondation de France |
| FCP | Fonds Commun de Placement |
| IARD | Incendies, Accidents et Risques Divers |
| IMF | Institution de Micro Finance |
| ISR | Investissement Socialement Responsable |
| LCL | Le Crédit Lyonnais |
| NEF | Nouvelle Économie Fraternelle |
| OPCVM | Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| ONU | Organisation des Nations Unies |
| PNB | Produit Net Bancaire |
| PP | Parties Prenantes |
| RSE | Responsabilité Sociale des Entreprises |
| SLE | Sociétés locales d'Epargne |
| TA | Théorie de l'Agence |
| TPP | Théorie des Parties Prenantes |
| UCE | Unités de Contexte Elémentaires |
| UCI | Unités de Contexte Initiales |

# LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Organisation du groupe Crédit Agricole ..... 41
Figure 2 : Organisation du groupe Crédit Mutuel ..... 43
Figure 3 : Organisation du groupe BPCE ..... 45
Figure 4 : La vision managériale selon Freeman ..... 52
Figure 5 : La vision partenariale selon Freeman ..... 53
Figure 6 : Le quadrilatère d'Henri Desroche ..... 59
Figure 7 : Identification et hiérarchisation des partenaires de la firme mutualiste ..... 60
Figure 8 : La pyramide des besoins de Maslow ..... 67
Figure 9 : Posture épistémologique retenue ..... 78
Figure 10 : Démarche utilisée ..... 79
Figure 11 : La dimension pragmatique du banquier (réseau du mot « métier » dans la classe 1) ..... 128
Figure 12 : La dimension cognitive du banquier (réseau du mot « local » dans la classe 2) . 129
Figure 13 : La dimension morale du banquier (réseau du mot « citoyen » dans la classe 3). 130
Figure 14 : Classification hiérarchique descendante du corpus ..... 131
Figure 15 : Analyse factorielle des correspondances ..... 133

# LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Principes de fonctionnement des modèles allemand ..... 13
Tableau 2 : Les principes coopératifs, leurs idéaux et les caractéristiques associées ..... 21
Tableau 3 : Budget mécénat 2009 des banques françaises ..... 31
Tableau 4 : Les transformations des banques coopératives ..... 34
Tableau 5 : Synthèse des propositions ..... 76
Tableau 6 : Présentation des salariés interviewés ..... 85
Tableau 7 : Pouvez-vous me parler de votre parcours au sein du Crédit Mutuel ? ..... 86
Tableau 8 : Pourquoi avoir choisi de travailler au CMB ? ..... 88
Tableau 9 : Pouvez- vous m'en dire plus sur les valeurs mutualistes ? ..... 91
Tableau 10 : Selon vous, en quoi les banques mutualistes sont différentes des banques commerciales ? ..... 94
Tableau 11 : Comment percevez-vous les banques mutualistes dans le contexte actuel ? ..... 96
Tableau 12 : Ces casquettes vous évoquent-elles quelque chose ? ..... 99
Tableau 13 : Le fait d'être vous aussi client a-t-il un impact sur votre travail ? ..... 102
Tableau 14 : Le Crédit Mutuel est-il à vos yeux une banque citoyenne ? Quelle influence cela a-t-il sur votre travail ? ..... 105
Tableau 15 : Quelles sont vos principales attentes envers votre banque ? ..... 109
Tableau 16 : En tant que client d'une banque mutualiste, pouvez-vous me dire ce que vous considérez comme légitime ? ..... 113
Tableau 17 : Qu'attendez-vous d'une banque citoyenne ? ..... 115
Tableau 18 : Pouvez-vous classer ces trois dimensions (salarié-client-citoyen) selon l'importance que vous leur accordez ? ..... 117
Tableau 19 : Pensez-vous que votre hiérarchie ait conscience de ces différentes casquettes ? ..... 121
Tableau 20 : Que souhaiteriez-vous voir évoluer afin que le CMB puisse mieux prendre en compte vos attentes et améliorer votre quotidien ? ..... 123
Tableau 21 : Le salarié pragmatique ..... 134
Tableau 22 : Le salarié citoyen ..... 135
Tableau 23 : Etat des propositions post-étude ..... 136

# TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ET AVANT PROPOS ..... 2

SOMMAIRE ..... 3

INTRODUCTION ..... 5

**Partie 1 - La place des salariés dans la gouvernance d'une banque coopérative : présentation des concepts, définition d'un cadre théorique et propositions ..... 9**

**1. Les banques de l'économie sociale et solidaire : de quoi parlons-nous ?** ..... 9

**1.1. Les banques coopératives : d'un héritage centenaire aux mutations contemporaines** ..... 9

**1.1.1. Qu'est ce qu'une banque coopérative ?** ..... 9

**1.1.2. L'origine des banques coopératives** ..... 11

**1.1.2.1 Le modèle allemand** ..... 12

**1.1.2.2 Le développement des banques coopératives en France** ..... 13

**1.1.3. Les valeurs des banques de l'ESS** ..... 16

**1.1.3.1 Un système de valeur intégré aux mécanismes de gouvernance** ..... 17

**L'adhésion individuelle** ..... 17

**L'engagement collectif** ..... 18

**La gouvernance démocratique** ..... 18

**L'indépendance institutionnelle** ..... 19

**La gestion solidaire de la performance économique** ..... 20

**La proximité** ..... 20

**1.1.3.2 Le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE)** ..... 22

**La RSE, vecteur de spécification ou de banalisation ?** ..... 23

**RSE et développement durable (DD)** ..... 24

**1.1.3.3 Les banques coopératives et l'innovation sociale** ..... 26

**L'épargne de conviction** ..... 27

**La lutte contre l'exclusion bancaire** ..... 28

**Le mécénat** ..... 31

**1.1.4. Les défis et mutations des banques coopératives modernes** ..... 33

**1.1.4.1 Les vecteurs de la banalisation** ..... 33

**Les évolutions juridiques et réglementaires** ..... 33

**Les transformations organisationnelles** ..... 34

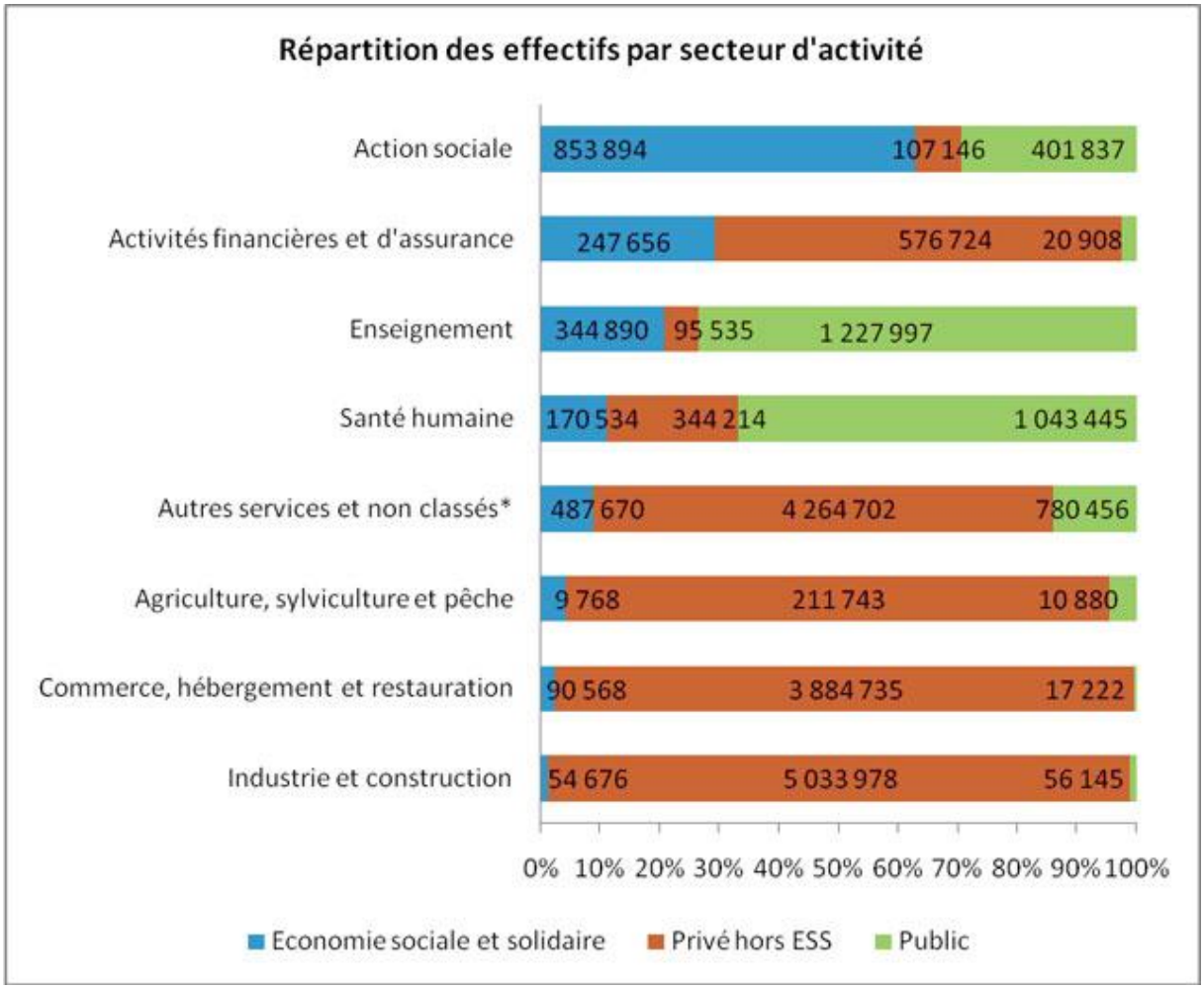
**L'émergence du groupe bancaire coopératif** ..... 35
**1.1.4.2 Le défi de la reconquête identitaire** ..... 37
**1.2. Un état des lieux des banques coopératives en France** ..... 39
**1.2.1. Le groupe Crédit Agricole** ..... 40
**1.2.2. Le groupe Crédit Mutuel** ..... 42
**1.2.3. Le groupe BPCE** ..... 44
**1.2.4. Les Banques Populaires** ..... 46
**1.2.5. Les Caisses d'Epargne** ..... 47
**1.3. Conclusion** ..... 48
**2. Légitimité et ubiquité du salarié : définition d'un cadre théorique et mise en place de propositions** ..... 50
**2.1. De la théorie des parties prenantes au concept d'ubiquité salariale** ..... 50
**2.1.1. La TPP, point de départ de notre raisonnement** ..... 51
**2.1.1.1 L'émergence de la TPP** ..... 51
**2.1.1.2 L'enrichissement de la TPP** ..... 54
**2.1.1.3 La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises** 56
**2.1.2. Identification des partenaires clés des banques coopératives** ..... 58
**2.1.3. Implication du salarié ubiquiste : définition de la problématique et mise en place de propositions** ..... 61
**2.1.3.1 Le salarié : un partenaire incontournable au rôle complexe** ..... 61
**2.1.3.2 L'ubiquité salariale, une approche originale du banquier** ..... 64
**Le concept d'ubiquité** ..... 64
**L'ubiquité appliquée au chargé de clientèle** ..... 66
**2.2. Quelle légitimité pour le salarié mutualiste ?** ..... 70
**2.2.1. Le concept de légitimité** ..... 70
**2.2.1.1 Quels enjeux pour les organisations ?** ..... 70
**2.2.1.2 Les différentes formes de légitimité** ..... 71
**2.2.2. Les organisations à la lumière de l'approche de M.C. Suchman** ..... 74
**2.2.3. Le chargé de clientèle vis-à-vis de la légitimité** ..... 75
**2.3. Synthèse des propositions** ..... 76
**Partie 2 - Portrait d'un salarié ubiquiste : une approche par le concept de légitimité (Suchman, 1995)** ..... **78**
**3. Le cadre méthodologique** ..... 78

**3.1. Le positionnement épistémologique** ... 78
**3.2. Le déroulement de l'étude** ... 80
**3.2.1. Le choix de l'entretien semi-directif** ... 80
**3.2.2. La préparation du guide d'entretien** ... 80
**3.2.3. La réalisation des entretiens** ... 82
**3.2.4. L'analyse des données** ... 82
**4. Les résultats de l'étude** ... 84
**4.1. Présentation du Crédit Mutuel de Bretagne et des interviewés** ... 84
**4.1.1. Le Crédit Mutuel de Bretagne** ... 84
**4.1.2. Profil des répondants** ... 85
**4.2. Un salarié influencé par son statut d'agent ubiquiste** ... 88
**4.2.1. Le CMB perçu comme une banque à forte dimension morale** ... 88
**4.2.2. Un salarié conscient de son ubiquité** ... 99
**4.2.3. La primauté des attentes pragmatiques et morales** ... 109
**4.2.4. Pragmatisme et citoyenneté : deux typologies de salariés** ... 117
**4.3. Analyse de l'étude avec le logiciel Alceste** ... 127
**4.3.1. Identification des différentes classes** ... 127
**4.3.2. D'un pragmatisme certain à une morale relative** ... 130
**4.4. Conclusion de l'étude** ... 133
**Les typologies de salariés** ... 134
**Etat des propositions post-étude** ... 136
CONCLUSION GENERALE ... 138
**Les apports de la recherche** ... 139
**Les limites de la recherche** ... 139
**Les perspectives de recherche futures** ... 140
BIBLIOGRAPHIE ... 141
REFERENCES EN LIGNE ... 147
SIGLES ET ABREVIATIONS ... 148
LISTE DES FIGURES ... 149
LISTE DES TABLEAUX ... 150
TABLE DES MATIERES ... 151
TABLE DES ANNEXES ... 154

# TABLE DES ANNEXES

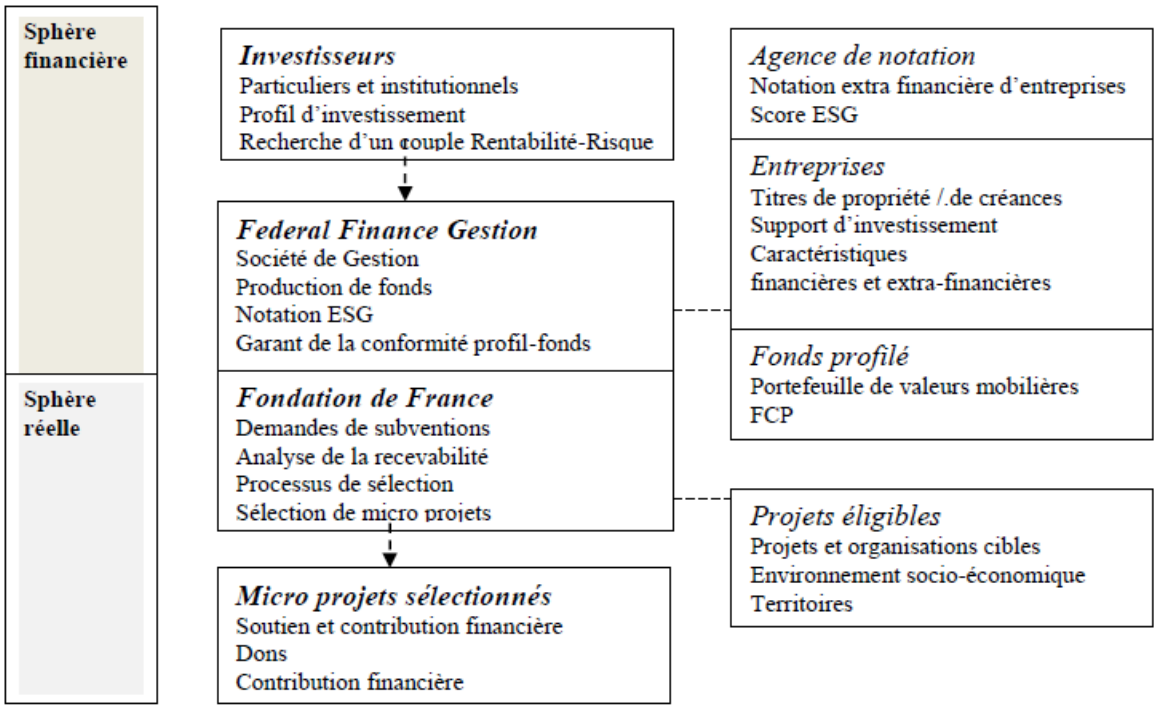
Annexe 1 - Répartition des effectifs de l'économie sociale par secteur d'activité ..... 155
Annexe 2 - Organisation du partenariat Federal Finance - Fondation de France..... 156
Annexe 3 - L'émergence du groupe bancaire coopératif..... 157
Annexe 4 - Le guide d'entretien..... 158

Annexe 1 - Répartition des effectifs de l'économie sociale par secteur d'activité




Source : Insee, clap 2008 – Traitement : Observatoire national de l'ESS / CNCRES.

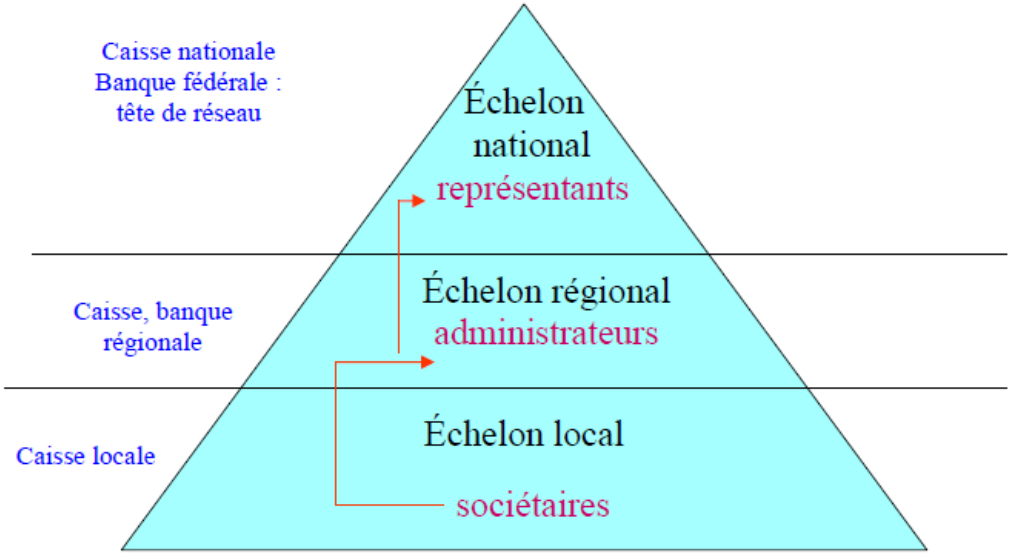
Annexe 2 - Organisation du partenariat Federal Finance - Fondation de France



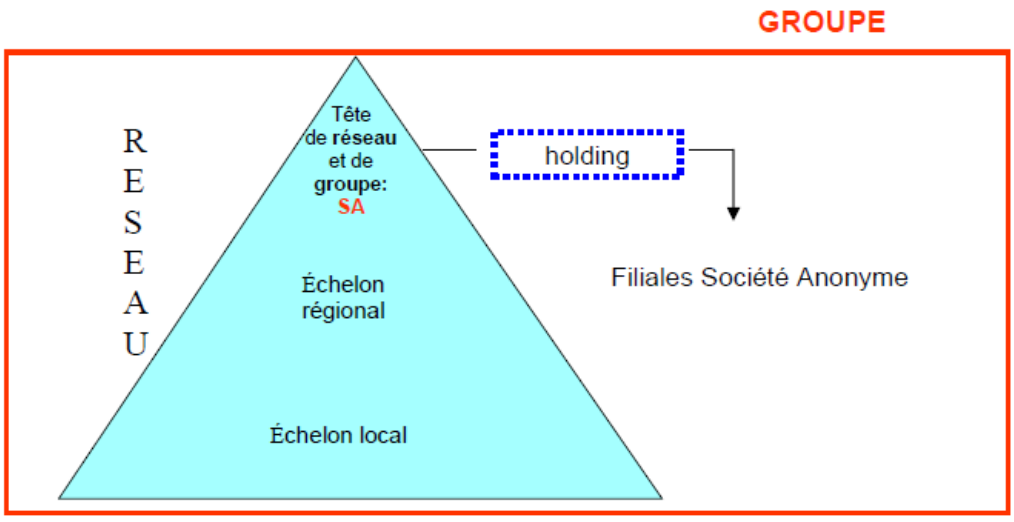

Source : Cadiou et Maingain (2013).

Annexe 3 - L'émergence du groupe bancaire coopératif

**Du schéma de pyramide inversée caractéristique du réseau coopératif…**




…. Aux contours du groupe bancaire coopératif




Source : Richez-Battesti et al (2007).

# Annexe 4 - Le guide d'entretien

- Présentation de l'étude

Je réalise une étude sur les banques coopératives et plus particulièrement sur la personne du chargé de clientèle au sein du système coopératif. Plus précisément, je cherche à savoir comment le salarié perçoit le mutualisme et vit son quotidien au sein d'un établissement bancaire.

- Déroulement de l'étude

La présente étude va se dérouler sous la forme d'un entretien semi-directif. Nous utiliserons un guide d'entretien qui servira à vous poser plusieurs séries de questions regroupées en quatre thèmes. J'interviendrai ponctuellement afin de rebondir sur vos réponses si celles-ci méritent d'être approfondies. Les résultats de l'étude seront basés sur vos réponses. Cet entretien est entièrement anonyme et sera enregistré afin de permettre une retranscription complète et d'éviter certains biais.

- Informations sur le salarié

Age :
Sexe :
Fonction exercée :
Ancienneté :

- Informations sur l'entretien

Lieu :
Date :
Heure de début :
Heure de fin :

## I. Présentation du salarié et perception des banques coopératives

Afin d'introduire l'entretien, je vais dans un premier temps vous poser quelques questions sur votre expérience et votre perception des banques mutualistes.

**Pouvez-vous me parler de votre parcours au sein du CMB ?**

**Pourquoi avoir choisi de travailler au CMB ?**

- Dans les médias, les banques mutualistes et coopératives comme le Crédit Mutuel communiquent de plus en plus sur leurs valeurs. Pouvez-vous m'en dire plus sur ces valeurs mutualistes ?
- Selon vous, en quoi les banques mutualistes sont différentes des banques commerciales ?
- Comment percevez-vous les banques mutualistes dans le contexte actuel ?

## II. Définition de l'ubiquité salariale

Dans le cadre de mon étude, j'appréhende le chargé de clientèle comme un salarié qui est amené à revêtir plusieurs casquettes.

**Ces casquettes vous évoquent-elles quelque chose ?**

- Vous êtes également un client de banque mutualiste. Le fait d'être vous aussi client a-t-il un impact sur votre travail ?
- Le Crédit Mutuel est-il à vos yeux une banque citoyenne ? Quelle influence cela a-t-il sur votre quotidien ?

## III. Attentes du salarié ubiquiste en termes de légitimité

Comme nous avons défini ensemble quelles étaient les casquettes du salarié, nous allons dans cette troisième partie nous intéresser à chacune de ces facettes.

**Pouvez-vous me dire quelles sont vos principales attentes envers votre banque ?**

- En tant que client d'une banque mutualiste, pouvez-vous me dire ce que vous considérez comme légitime ?
- Nous avons précédemment parlé de citoyenneté. Qu'attendez-vous d'une banque citoyenne ?

## IV. Hiérarchisation des positions ubiquistes et conséquences avec la hiérarchie

La quatrième et dernière partie consiste à hiérarchiser l'importance de ces différentes casquettes.

**Pouvez-vous classer ces trois dimensions (salarié-client-citoyen) selon l'importance que vous leur accordez ?**

- Pensez-vous que votre hiérarchie ait conscience de ces différentes casquettes ? (justifiez)
- Souhaiteriez-vous voir évoluer certaines choses afin que le CMB puisse mieux prendre en compte vos attentes et améliorer votre quotidien ?

| |
|---|
| L'entretien est à présent terminé. Je vous remercie pour votre participation et le temps que vous m'avez accordé. |