

Les banques coopératives se sont construites sur des principes d'adhésion libre et volontaire, de gestion démocratique et de non distribution des bénéfices. Elles se sont développées en réaction à l'économie capitaliste et leurs modèles, autrefois très différents, ont convergé de plus en plus.

Ainsi, il a pu être constaté que des associations ou des coopératives de production (F. Rousseau (2004), P. Peny (2010)) avaient, sous le poids de pressions isomorphes, dérivé pour se rapprocher fortement des modèles capitalistes. S'il en est ainsi d'associations qui sont par définition désintéressées, que dire des coopératives bancaires qui, en plus de pressions réglementaires extrêmement fortes, œuvrent dans une économie de marché au sein de laquelle la concurrence est rude ?

La dérèglementation des marchés des biens, la dérégulation financière et la mise en place d'un nouveau gouvernement d'entreprise (corporate governance) qui donne tout pouvoir aux porteurs de capitaux, sont les trois composantes de la nouvelle configuration économique et sociale qui se met en place à la fin des années 70 et au début des années 80 (D. Bachet, 2012).

Les banques coopératives n'y échappent pas et, par le biais de la recherche de croissance externe, elles rompent en partie avec le modèle coopératif. Le Crédit Agricole a ainsi adopté ces dernières années des pratiques en matière de gestion des ressources humaines très proches de celles des autres groupes bancaires.

Mon mémoire s'inscrit dans un projet de recherche conclu entre le LEST<sup>1</sup> et le Crédit Agricole Provence Côte d'Azur. Il part de la question suivante : Le management des banques coopératives se distingue-t-il de celui des banques sous statut de société anonyme (SA) ? Et notamment au niveau des politiques des ressources humaines (RH) et de leur cohérence d'ensemble avec le modèle de la banque coopérative ?

Notre analyse a porté sur sa soumission aux pressions isomorphes et sur l'originalité de son modèle de gestion RH à travers le poids des valeurs coopératives, sa qualité de l'emploi et ses pratiques de management. Nous cherchions à savoir s'il constituait ou non un modèle spécifique.

Pour tenter de répondre à nos hypothèses, nous avons rencontré trois dirigeants du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur (CA PCA) au cours d'entretiens exploratoires et semi-directifs et procédé à une analyse documentaire à partir d'éléments qui nous ont

---

<sup>1</sup> Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

été transmis par la caisse régionale (bilans sociaux, bilans de la formation professionnelle, bilans du Comité Hygiène, Sécurité et Conditions de travail (CHSCT)). Nous avons ainsi pu vérifier que le CA PCA adapte effectivement son modèle en réponse aux pressions isomorphes et tend à se rapprocher des banques capitalistes.

Il est soumis aux influences normatives et réglementaires qui le poussent à converger fortement vers les modèles des banques AFB à développer certains processus RH répondant davantage à des obligations réglementaires qu'à une volonté mutualiste particulière.

Par contre, après des années de convergence, son orientation a évolué et il est en train de créer son propre modèle empruntant les pratiques aux uns et aux autres tout en préservant ses valeurs coopératives.

Il ne correspond ainsi aujourd'hui ni à un modèle capitaliste ni à un modèle de l'économie sociale et solidaire (ESS) mais constitue un modèle hybride, au sein même de l'ESS, à la recherche de compromis entre les différentes économies.

Nous avons mesuré sa qualité de l'emploi et son évolution sur 10 ans, comparativement aux banques AFB, en construisant notre propre grille d'analyse à partir des indicateurs issus du rapport ESSQUAL<sup>2</sup>.

Cela nous a permis d'arriver à la conclusion que ce modèle confère au CA PCA une qualité de l'emploi plus élevée que celles des banques AFB dans certains domaines de la gestion des ressources humaines (conditions de travail, rémunération, formation professionnelle...) et assez similaires dans d'autres (organisation du travail, management...). Nous avons également pu constater que conscient de certaines dérives potentielles qui se retrouvent dans les banques AFB (précarisation de l'emploi (CDD, temps partiel), la caisse régionale a modifié sa politique RH réaffirmant ainsi son appartenance à l'économie sociale et solidaire.

Enfin, nous avons, à travers la sociologie de la traduction, confirmé l'existence de certains décalages entre les valeurs mutualistes mises en avant par la direction et leur déclinaison dans les pratiques managériales. Ces valeurs sont à la fois concrètes et immatérielles ce qui les rend difficiles à appréhender par l'ensemble du personnel et nécessitera de la part du Crédit Agricole la réalisation de compromis pour permettre à chacune des parties prenantes de se les approprier.

---

<sup>2</sup> Nadine Richez-Battesti, Francesca Petrella, Julien Maisonnasse, Ekaterina Melnik, Quelle qualité de l'emploi dans l'économie sociale et solidaire ? Une perspective plurielle, 2010, LEST-CNRS