



**HAL**  
open science

## L'ubiquité en contexte mutualiste : le cas du chargé de clientèle

Sébastien Le Foll, Christian Cadiou

► **To cite this version:**

Sébastien Le Foll, Christian Cadiou. L'ubiquité en contexte mutualiste : le cas du chargé de clientèle. Management & sciences sociales, 2015, Les parties prenantes : quelle reconnaissance ?, 19, pp.107-119. hal-01870858

**HAL Id: hal-01870858**

**<https://hal.science/hal-01870858v1>**

Submitted on 9 Sep 2018

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

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

Copyright

---

# L'ubiquité en contexte mutualiste : le cas du chargé de clientèle

---

## Sébastien Le Foll

Doctorant, Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire ICI (EA 2652)  
sebastienlefol@hotmail.fr

## Christian Cadiou

Professeur/Directeur de recherche, Université de Bretagne Occidentale, Laboratoire ICI (EA 2652)  
christian.cadiou@univ-brest.fr

*Cette contribution s'intéresse au rôle du chargé de clientèle exerçant au sein de caisses locales d'un groupe bancaire coopératif. En tant que collaborateur d'une banque se revendiquant citoyenne, il est tout à la fois salarié, acteur du territoire et client sociétaire. Nous nous demandons dès lors comment la partie prenante vit cette ubiquité et quelles en sont les conséquences sur son métier au quotidien. Les résultats, issus de l'étude de sens d'entretiens semi-directifs puis d'une analyse lexicale sous ALCESTE, nous permettent d'avancer que certains collaborateurs apparaissent comme des vecteurs de légitimation du mouvement coopératif alors que d'autres s'éloignent de « l'idéal mutualiste ».*

*Mots clés : ubiquité, chargé de clientèle, banque coopérative, mutualisme, caisse locale.*

*This article explores the role of the account manager practicing within local agencies of a cooperative banking group. As a collaborator of a bank claiming to be citizen, he is at the same time employee, actor of a territory and customer. We wonder how the stakeholder lives this ubiquity and which the consequences are in its daily work. The results, stemming from the study of interviews meaning and lexical analysis under ALCESTE, allow us to affirm that some collaborators appear as vectors of legitimization of the cooperative movement while others move away from "the ideal mutualist".*

*Mots clés : ubiquity, account manager, cooperative bank, mutualism, local agency.*

## Introduction

Le chargé de clientèle, partie prenante d'un groupe structuré, appartient à l'une des instances fonctionnelles de la communauté financière. Force vitale de l'institution, il est en relation avec la

clientèle et est chargé d'atteindre des objectifs opérationnels consistant généralement à concilier rentabilisation de la relation client et gestion des risques encourus. Bien que souvent dépeint comme un acteur dont les missions sont aujourd'hui largement banalisées et

standardisées, le chargé de clientèle est pourtant susceptible de jouer un rôle central quant au déploiement de la stratégie de l'entreprise mutualiste. Ayant en réalité le statut juridique de coopératives, les banques dites mutualistes sont en effet réputées tant pour leur mode de gouvernance original, basé sur la création d'une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), que pour leur système de valeurs emprunté au champ de l'Économie Sociale et Solidaire (Malherbe, 2008).

Les groupes bancaires coopératifs se situent aujourd'hui à la croisée des chemins entre hybridation de leur modèle de gouvernance, afin d'accéder à de nouvelles ressources, et nécessité de renouer avec l'identité coopérative dans le but de faire face « au développement d'un modèle intégré et standardisé » (Richez-Battesti et Hector, 2013). Dans un tel contexte, il est aisé de prendre conscience de la crise identitaire subie par des salariés censés incarner la proximité humaine et territoriale mise en avant dans les médias. En marge de CASA et de BPCE<sup>1</sup>, le Crédit Mutuel présente cependant la caractéristique d'être une société de personnes, et non de capitaux, ne faisant ainsi pas l'objet d'une cotation sur les marchés. Dans le but d'esquisser un portrait de ce salarié de proximité, et compte tenu des spécificités d'une banque coopérative comme le Crédit Mutuel, quel est donc le rôle du chargé de clientèle au sein d'une institution semblant à première vue rester fidèle aux valeurs coopératives ?

Afin de mieux cerner les motivations et systèmes de valeurs d'un tel acteur, nous menons une étude auprès de salariés de caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne (CMB). L'approche, qualitative, se veut exploratoire et s'inscrit dans une épistémologie interprétativiste. Dans un premier temps, nous cherchons à positionner notre objet d'étude au sein du groupe coopératif puis à le définir en mobilisant le concept d'ubiquité. La seconde partie s'attarde sur les résultats de l'étude : nous présentons d'abord les enseignements que

nous tirons de l'analyse de sens des entretiens avant de mobiliser ALCESTE, logiciel d'analyse lexicale, afin de comprendre les logiques d'action et modes de pensées des collaborateurs interviewés.

## **Le salarié de proximité en contexte mutualiste : lecture théorique**

L'employé de banque, faisant partie de la masse des acteurs constituant la communauté financière, est le plus souvent connu sous l'appellation de « chargé de clientèle » ou de « conseiller de clientèle » au sein d'une caisse locale<sup>2</sup> de banque coopérative. En s'inspirant des travaux fondateurs de Fauquet (1934) sur la théorie de la société coopérative, Desroche (1976) identifie cet agent comme étant l'un des quatre principaux partenaires d'une telle organisation, aux côtés du sociétaire, de l'administrateur et du manager. Comment s'articule alors la relation entre ces parties prenantes en contexte mutualiste ?

## **L'ubiquité du producteur au sein de la caisse locale**

Partie prenante d'un groupe structuré, les activités du chargé de clientèle sont, à défaut d'être, faute de temps, toutes réalisables avec la même ardeur au quotidien, du moins identifiables d'un point de vue théorique. Sa mission première consiste à gérer un portefeuille de clients tout en assurant une activité de fidélisation et de prospection. Force vitale de l'institution, il est attendu par ses supérieurs sur sa capacité à dégager du produit net bancaire. Le chargé de clientèle peut ainsi être appréhendé en tant que Producteur au sens de Levy-Garboua et Maarek (2007) dans la mesure où « en lui naissent les pulsions qui mettent en mouvement le groupe et lui donnent

1. CASA (Crédit Agricole SA.) et BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne) sont les organes cotés en bourse de deux groupes à statut juridique coopératif.

2. Ou société locale d'épargne dans le cas de la Caisse d'Épargne.

l'énergie nécessaire à son fonctionnement courant ». Du point de vue de la macropsychanalyse<sup>3</sup>, si le Producteur est assimilé au chargé de clientèle, dont la mission est d'assurer le fonctionnement et la pérennité de la firme, le Prince est quant à lui interprété par les instances hiérarchiques qui canalisent la créativité et l'ambition du producteur, fixent les objectifs et font en sorte que la pulsion du chargé de clientèle soit socialement acceptable. Cette autorité est représentée au niveau local par les directeurs d'agences qui managent au quotidien leurs équipes de commerciaux. Le Prêtre correspond quant à lui à l'idéal mutualiste : il est le véritable garant de l'identité coopérative et est l'incarnation même des valeurs mutualistes. Enfin, le Professeur correspond à la direction des ressources humaines qui diffuse la connaissance auprès des nouveaux entrants et à la communication externe qui vise à faire adhérer les parties prenantes au projet stratégique et à le rendre légitime auprès de la communauté.

Le rôle du chargé de clientèle est également d'aider les personnes à réaliser leurs projets et à se couvrir contre les aléas de la vie via la commercialisation de produits et services de bancassurance. 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 ». Le collaborateur doit par ailleurs être en mesure d'évaluer les risques encourus et de prendre contact avec les clients si un incident se produit. Par ailleurs, le nombre croissant de directives et de réglementations visant à protéger le client (et à décharger le banquier) implique une forte hausse des tâches administratives. Plus implicitement, le chargé de clientèle est l'expression au niveau local du système mutualiste et coopératif. Il en découle un particularisme puisque le salarié est alors un instrument de transmission de valeurs auprès des sociétaires qui sont à la fois propriétaires du capital de leur caisse et clients usagers des services de la banque (Cadiou et al., 2006). De

par la connaissance de son portefeuille, le collaborateur joue un rôle de détecteur, met en œuvre les actions de solidarité et remonte l'information à sa hiérarchie. Son implication est également politique : il va chercher à développer l'implication du sociétariat et par là-même à raffermir la confiance au sein du système coopératif. En tant que créateur de lien social, il contribue à « réduire la distance qui s'est instaurée entre le sociétaire « consommateur » de services bancaires et le sociétaire « acteur » de l'identité coopérative » (Nouvel, 2008). Le chargé de clientèle apparaît dès lors comme un pivot entre les clients sociétaires, les administrateurs, le management et la transmission de valeurs, justifiant ainsi l'intérêt de la recherche vis-à-vis de cette partie prenante jouant un rôle central pour l'institution mutualiste.

### **L'impact du contexte mutualiste sur la mission du chargé de clientèle**

Dans la mesure où la valeur créée par la banque ne relève pas uniquement d'une transaction entre la firme et ses actionnaires (modèle actionnarial), il est préférable d'adopter une vision pluraliste représentative de la diversité des parties prenantes composant le groupe coopératif, impliquant la création d'une valeur partenariale par les différentes parties prenantes associées au projet (Charreaux et Desbrières, 1998). Ce mode de gouvernance, couplé à un certain nombre de valeurs et de principes (liberté d'adhésion, solidarité, égalité, liberté institutionnelle, non-lucrativité et proximité) empruntés au champ de l'Économie Sociale et Solidaire (Malherbe, 2008), constitue le cœur coopératif au sens de Richez-Battesti et Hector (2013). À l'origine spécialisés dans des segments de clientèle bien particuliers, les différents réseaux coopératifs se sont récemment restructurés en groupes

3. La macropsychanalyse, (Levy-Garboua et Maarek, 2007) peut être définie comme « une tentative pour décrire le comportement de groupes structurés composés d'hommes freudiens ». Le groupe, doté d'un psychisme collectif, est alors articulé autour de quatre instances : le Producteur, le Prince, le Prêtre et le Professeur.

bancaires coopératifs, remettant ainsi en cause leur mode d'organisation traditionnel. Le gouvernement fédératif, à l'origine fondé sur un principe de décentralisation opérationnel (modèle « bottom up »), s'est progressivement mis à centraliser ses décisions, entraînant ainsi une perte d'autonomie des échelons de premier degré et une remise en question de l'existence même du sociétariat (modèle « top down ») (Di Salvo, 2002). Les frontières entre banques coopératives et banques sociétés par actions (banques SA) s'estompent et les modèles sont victimes d'un isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983) remettant en question la crédibilité de l'image mutualiste. La réglementation prudentielle universelle et la tendance à s'orienter vers des modèles hybrides afin d'avoir accès à de nouvelles ressources viennent encore renforcer cette vague de banalisation.

À un niveau opérationnel, les chargés de clientèle, toutes banques confondues, se voient alors contraints de commercialiser des typologies de produits et services similaires auprès d'une clientèle indifférenciée. Les techniques de management et de gestion des risques se retrouvent uniformisées d'une banque à l'autre. L'activité de conseil s'efface progressivement au profit d'un impératif de rentabilisation de la relation client. Enfin, l'antériorité de la relation n'entre plus en jeu dans le processus décisionnel des salariés qui s'en tiennent à l'exploitation de ratios d'analyse standardisés en vue d'accorder un crédit. Parallèlement, afin de redorer leur blason, les trois groupes coopératifs (Crédit Agricole, Crédit Mutuel et BPCE) se sont lancés depuis quelques années dans une tentative de reconquête de l'identité coopérative et de remobilisation du sociétariat en axant leur campagne de communication sur l'argument de la proximité humaine et territoriale. Cette tendance peut être reliée au concept de proxémique, facteur de performance et de réduction des risques (Torrès et Gueguen, 2006) pour une organisation dont l'une des spécificités est justement l'ancrage territorial

(Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007). Le chargé de clientèle, en tant que salarié d'une caisse locale encastree dans un territoire, devient dès lors un enjeu stratégique pour l'organisation.

### Mise en perspective du chargé de clientèle ubiquiste

La mobilisation du concept d'ubiquité apparaît comme étant pertinente pour définir cet acteur dans la mesure où il est investi d'une mission polymorphe auprès des différents acteurs participant à la vie de la caisse locale. Ce mot 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 ». Plus familièrement, il s'agit concrètement, pour une seule et même personne, d'être conduite à revêtir plusieurs casquettes. C'est particulièrement cet aspect qui nous intéresse étant donné que le banquier est amené, voire contraint de jouer plusieurs rôles dans l'exercice de son métier. D'un point de vue théorique, nous pouvons rapprocher le concept d'ubiquité à différentes approches de la théorie des parties prenantes. Aussi, à la lumière de la définition générale de Freeman (1984, p. 46), le chargé de clientèle ubiquiste est un acteur pouvant « affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme ». Le concept de parties prenantes s'en trouve néanmoins complexifié puisque plusieurs acteurs sont ici incarnés par un seul et même partenaire. Celui-ci est dès lors susceptible d'être une partie prenante à la fois interne et externe mais aussi primaire (salarié, client) et secondaire (citoyen) au sens de Clarkson (1995). Ces attentes et revendications de natures différentes portées par des individus étant affectés par l'activité de l'entreprise doivent dès lors être prises en compte par les managers dans un objectif de création de valeur (Donaldson et Preston, 1995). La partie prenante ubiquiste est cependant amenée à faire des choix parmi ses différents rôles en fonction de ses intérêts personnels, d'où une fonction d'utilité pouvant s'avérer être complexe à appréhender. Puisque

chaque individu est spécifique, il s'agit alors pour le management d'établir une hiérarchie de ces rôles et d'identifier les différents niveaux d'implications du partenaire en fonction de ses priorités au quotidien. À l'instar des limites souvent avancées envers la théorie de la motivation et des besoins de Maslow (1943), cette hiérarchisation n'est en effet pas universelle et peut varier d'un individu à l'autre.

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 à l'actionnaire pouvant être simultanément salarié, sociétaire ou client. Pour Cadiou et al. (2008), le sociétaire est un acteur ubiquiste dans la mesure où il est 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 ».

En contexte mutualiste, le caractère ubiquiste du chargé de clientèle peut être décliné de facto en trois dimensions en ceci qu'il est à la fois un collaborateur investi d'une mission, un acteur légitimant la démarche citoyenne véhiculée dans les médias et un être humain ayant sa propre sensibilité envers le système mutualiste et coopératif (figure 1).

Notre objet d'étude est ainsi en premier lieu un salarié qui, comme nous l'avons vu, est chargé de commercialiser des produits et services de bancassurance tout en répondant aux besoins des clients et sociétaires. Parallèlement, il est un instrument de représentation du groupe coopératif amené à expliciter un système de valeurs souvent mal connu des clients et prospects. De plus, en tant qu'agent du territoire au service d'une banque se revendiquant citoyenne, il est porteur d'initiatives de solidarité et est garant du lien social existant entre les acteurs de la vie locale tels que les sociétaires, les administrateurs, les PME ou encore les associations. En développant la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) et l'activité sociétale, il participe de cette manière à la reconquête de l'identité coopérative et apparaît alors comme un vecteur de légitimation du mouvement coopératif. Si nous adoptons un point de vue plus large, le salarié est lui-même un client,

Figure 1

### Représentation factuelle du chargé de clientèle ubiquiste

Salarié	Citoyen	Client sociétaire
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilisation de la relation client</li> <li>• Gestion des risques</li> <li>• Satisfaction des besoins des clients et sociétaires</li> <li>• Instrument de représentation du système mutualiste et coopératif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agent du territoire</li> <li>• Garant du lien social entre les acteurs de la vie locale</li> <li>• Porteur d'initiatives de solidarité</li> <li>• Outil de légitimation du mouvement coopératif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisateur des services de la banque</li> <li>• Sensibilité personnelle plus ou moins prononcée envers les valeurs mutualistes</li> <li>• Potentiellement sociétaire à titre privé et donc détenteur de parts sociales</li> </ul>

---

utilisateur des services de la banque, voire, à titre privé, un sociétaire de caisse locale caractérisé par des attentes à part entière. Chaque collaborateur a sa propre sensibilité vis-à-vis des produits et services commercialisés et du mutualisme en général. Mais dans la pratique, comment le chargé de clientèle vit-il ces trois réalités au quotidien ? Peut-il réellement, du fait de son ubiquité, être considéré au sein de la caisse locale comme un acteur du développement et de l'enracinement du groupe mutualiste et coopératif sur un territoire ?

## **Etude empirique de l'ubiquité au sein d'une banque coopérative régionale**

Afin de mesurer la portée et les conséquences de l'ubiquité du chargé de clientèle, nous avons mené une enquête auprès de collaborateurs du Crédit Mutuel de Bretagne<sup>4</sup>. Nous présentons d'abord la méthodologie retenue avant de nous intéresser aux résultats de l'étude. Ceux-ci prennent la forme d'une étude de sens appuyée par une analyse lexicale dispensée à l'aide du logiciel ALCESTE.

### **Méthodologie**

En nous basant sur le principe de saturation, nous menons une série d'entretiens semi-directifs auprès de huit salariés issus de sept caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne<sup>5</sup> (CMB) situées dans le Finistère. La posture épistémologique retenue est interprétativiste : nous interprétons les données en fonction de la manière dont les individus interviewés appréhendent eux-mêmes la réalité, voire les réalités dans notre cas. L'intérêt de la démarche est ainsi de comprendre comment les chargés de clientèle perçoivent leurs comportements, leurs besoins et leurs différents rôles au quotidien au regard de trois variables (salarié, citoyen et client sociétaire) qu'il s'agit d'étudier et de hiérarchiser. Nous nous interrogeons ainsi sur l'écart observé, par le biais des interprétations des acteurs, entre le spectre théorique que nous avons présenté

et la pratique correspondant au vécu des chargés de clientèle. L'approche de la recherche, qualitative, se veut donc exploratoire. Le guide d'entretien réalisé pour l'occasion est articulé autour de quatre parties. Nous cherchons d'abord à comprendre de quelle manière les chargés de clientèle perçoivent les banques mutualistes et les valeurs qui y sont associées. Dans un second temps, nous tentons de valider le caractère ubiquiste des répondants en fonction de la manière dont ils appréhendent leurs missions et vivent leurs spécificités. Nous nous intéressons ensuite à leurs attentes envers la banque, qu'elles soient professionnelles, citoyennes ou privées. Enfin, nous concluons en hiérarchisant les dimensions ubiquistes des salariés selon leurs priorités au quotidien. Les données font l'objet d'une première analyse en profondeur, manuelle, au niveau du sens puis d'une analyse lexicale à l'aide d'ALCESTE. L'objectif de ce logiciel est de mener une recherche exploratoire par l'analyse textuelle (Reinert, 1998) en mettant en exergue une ou des typologies de discours dominantes. L'analyse procède à un découpage du texte en Unités de Contexte Élémentaires (U.C.E) en fonction des phrases ou portions de phrases présentes dans le corpus. À partir d'un dictionnaire de mots-racines, ALCESTE établit des classes, basées sur une corrélation entre les différents mots, dont les rapports de proximité et d'éloignements peuvent être observés sur les axes de l'analyse factorielle des correspondances. L'analyste est libre dans son interprétation et doit être vigilant quant aux biais possibles, d'où la nécessité de mener dans un premier temps une analyse au niveau du sens du discours, ceci afin de nous assurer d'une bonne maîtrise du corpus. La pertinence de l'analyse est mesurée par rapport au pourcentage d'U.C.E classées, tout en sachant qu'un pourcentage minimum de 50 ou 60 % est nécessaire afin que les

---

*4-5. Le Crédit Mutuel de Bretagne (CMB) est l'une des 18 fédérations régionales du groupe Crédit Mutuel. Le CMB fait partie des trois fédérations constituant le Crédit Mutuel Arkéa avec le Crédit Mutuel du Sud-ouest et du Massif Central.*

résultats aient un sens (Leconte *et al.*, 2008). L'utilisation d'ALCESTE implique enfin l'hypothèse que les différentes parties du corpus forment une unité de sens. Dans le cas présent, le quotidien de chargés de clientèle d'une banque coopérative constitue cette unité de sens.

## L'analyse de discours : étude du sens des entretiens

### Perception de la spécificité mutualiste

À la question : « Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans un établissement mutualiste ? », la majorité des interviewés fait part d'un intérêt, avant embauche, pour le système mutualiste. Les explications sont à la fois éthiques et identitaires : les salariés sont à la recherche d'une banque « régionalement indépendante », « proche des clients », « à taille humaine », « ancrée » et « portant un intérêt à l'homme ». Lorsque nous demandons aux banquiers de nous expliquer en quoi consistent les valeurs de leur banque, les réponses restent assez évasives : les répondants semblent être embarrassés par la question et tentent de simplifier au maximum le concept en nous parlant d'une « banque à caractère humain » qui « n'opère pas de discrimination à l'entrée ». Deux des salariés sont même explicites quant à leur scepticisme vis-à-vis du mutualisme. Ils estiment que la communication de la hiérarchie à ce sujet est « assez floue » et qu'ils n'y sont pas sensibilisés. Ces résultats peuvent être reliés à ceux de Pourchet (2012) dans la mesure où les entretiens mettent en lumière le manque de connaissances des collaborateurs sur le fonctionnement d'une coopérative. La quasi-totalité des répondants fait cependant référence à la démarche démocratique qui consiste pour les sociétaires à élire leurs représentants selon le principe « une personne, une voix ». Les valeurs de la banque semblent davantage légitimées dans la mesure où celle-ci n'est pas, ou peu présente sur les marchés financiers, lui conférant ainsi identité et indépendance. En définitive, la banque est comprise au travers un système de valeurs qui semble séduire les salariés.

Paradoxalement, certaines de ces valeurs, voire le mutualisme en général, paraissent floues au regard du caractère imprécis des réponses.

### Un salarié conscient de son ubiquité

Dans le cadre de leur métier, les chargés de clientèle se définissent avant tout comme des commerciaux ou des conseillers, selon le cas, avant d'être des « psychologues ». Selon eux, l'une des caractéristiques principales du métier est de trouver l'équilibre entre exigences de la hiérarchie et demandes des clients. La citoyenneté de la banque est reconnue au travers l'implantation de caisses locales au sein d'agglomérations de tailles réduites permettant ainsi de renforcer le lien entre l'institution et le territoire. Les salariés estiment qu'ils font partie d'une banque solidaire dans la mesure où l'ouverture d'un compte est indépendante de la situation financière du client. Lorsque celle-ci est stable, le but recherché est l'autonomisation alors que dans le cas contraire le banquier accompagne son client dans les périodes difficiles. Si une situation délicate est détectée, l'information est remontée à la hiérarchie et le client est orienté vers un organisme de solidarité tel qu'Ark'ensol, une association du Crédit Mutuel Arkéa spécialisée dans l'aide aux créateurs d'entreprises et aux emprunteurs en difficulté ainsi que dans le micro-crédit personnel. Pour les chargés de clientèle, la direction reste néanmoins muette quant au concept de citoyenneté bancaire, au profit d'un discours basé quasi-exclusivement sur la rentabilisation de la relation client. Les salariés, en tant que clients ou sociétaires de banque coopérative, reconnaissent que leur sensibilité personnelle, plus ou moins prononcée envers le mutualisme, motive leurs discours auprès des clients et les incite à « ne pas vendre n'importe quoi à n'importe qui ».

### L'ubiquité, vecteur d'attentes plurielles

L'ubiquité de l'acteur implique l'existence d'attentes et d'intérêts légitimes divers. Les chargés de clientèle souhaitent avant tout que la direction leur fixe des objectifs

réalistes et puisse les épauler en cas de besoin. La question de « l'éthique du mutualisme » semble provoquer de vives réactions notamment concernant « les inégalités salariales entre siège et réseau ». Deux salariés abordent, avec un certain malaise, le mouvement de grève ayant frappé le Crédit Mutuel Arkéa en 2011, soulevant la question de la rémunération des dirigeants. La moitié des répondants fait par ailleurs part de son désir d'ascension hiérarchique. Ceux-ci estiment que la direction doit répondre à leurs ambitions en donnant accès à des formations régulières et en faisant preuve de reconnaissance envers les salariés motivés. Concernant les attentes citoyennes, les « banquiers-citoyens » souhaitent que leur banque conserve voire renforce son caractère proxémique. Pour ces acteurs en quête de sens sociétal, le CMB ne doit pas désertier, à l'instar d'autres enseignes, les zones les moins peuplées et doit chercher à financer avant tout l'économie réelle. Enfin, les salariés, en tant que clients et sociétaires, formulent le souhait d'être accompagnés et écoutés par leur banque. Ils sont à la recherche d'un établissement sûr, « ne jouant pas avec leur argent sur les marchés financiers ».

### **Mise en perspective de la diversité des collaborateurs**

L'analyse des trois variables (salarié, citoyen et client sociétaire) ayant un impact potentiel sur le quotidien des répondants met en lumière l'existence d'une diversité comportementale parmi les chargés de clientèle, révélant ainsi un acteur complexe à appréhender. Une partie des répondants semble en effet adopter une démarche pouvant être qualifiée de citoyenne. Ces banquiers se considèrent comme des conseillers avant d'être des commerciaux et essaient au maximum de concilier impératifs de rentabilité et satisfaction de la clientèle. La citoyenneté de la banque est assimilée tant à un ancrage territorial prononcé qu'à un idéal démocratique organisationnel. L'attachement personnel au système coopératif contribue à renforcer le sentiment

d'appartenance envers une firme disposant d'une identité forte. Le reste des interviewés est beaucoup plus pragmatique en se percevant avant tout comme des commerciaux, leur expertise servant à doper les ventes. La commercialisation de produits de bancassurance est ici une priorité et est liée à leur désir d'ascension hiérarchique. Ces salariés sont sceptiques envers le concept de banque citoyenne et estiment d'ailleurs qu'ils n'y sont en aucun cas sensibles ni sensibilisés. Ils s'appuient éventuellement sur un répertoire de valeurs pour rendre le discours plus vendeur auprès de la clientèle. Même s'ils détiennent des parts sociales à titre personnel, ils semblent faire le choix de ne s'impliquer dans le système coopératif ni personnellement ni professionnellement. Trois des répondants nous expliquent d'ailleurs que comme les salariés ne sont en aucun cas sensibilisés à la dimension coopérative de l'institution, le seul « aspect mutualiste » que revêt leur métier consiste simplement à expliquer au sociétaire ce qu'est une part sociale à la manière d'une simple formalité administrative.

### **L'analyse lexicale sous ALCESTE : extraction des concepts clés**

Sur les 601 U.C.E composant notre corpus, 453 sont analysées soit un indice de pertinence de 76 % attestant de la fiabilité de l'analyse. Celles-ci sont regroupées en trois classes, dont nous avons extrait les dix mots les plus significatifs pour chacune d'entre elles (figure 2), mettant en évidence la vision qu'ont les chargés de clientèle de leur quotidien au sein de caisses locales d'un groupe bancaire coopératif.

- La classe 1, nommée « l'approche métier », regroupe 162 U.C.E et représente 36 % des unités textuelles classées, soit 27 % du corpus initial. Les formes retenues sont révélatrices d'une approche technique du métier et peuvent être reliées au souhait d'évolution hiérarchique dont font part certains collaborateurs (« métier », « poste », « service », « directeur », « carrière », « hiérarchie »). Ces derniers, en

Figure 2

## Les dix mots les plus significatifs par classe avec leur coefficient d'association Phi

Classe 1 : L'approche métier		
Présence	Phi	Eff.
métier	.23	32
poste	.23	18
service	.22	20
directeur	.22	14
domaine	.20	14
accueil	.20	12
dossier	.19	11
carrière	.16	7
hiérarchie	.17	9
portefeuille	.15	9

Classe 2 : La perception du modèle mutualiste		
Présence	Phi	Eff.
local	.32	25
financer	.30	14
mutualiste	.25	23
bourse	.25	10
actionnaire	.23	9
régional	.20	10
financier	.20	14
national	.17	4
entraider	.17	5
région	.16	6

Classe 3 : Le polymorphisme de la mission		
Présence	Phi	Eff.
valeur	.21	28
démarche	.18	12
produit	.18	32
accompagner	.15	16
flou	.14	7
argument	.14	8
attentif	.14	7
commercial	.14	22
vendre	.12	15
défendre	.12	5

faisant référence aux instances de régulation qui ont le pouvoir de façonner leur quotidien et leur carrière au sein de l'organisation, privilégient ici l'influence du prince (Levy-Garboua et Maarek, 2007) dans leurs discours.

- La classe 2, nommée « la perception du modèle mutualiste », regroupe 101 U.C.E et représente 22 % des unités textuelles classées, soit 17 % du corpus initial. Les formes retenues indiquent de quelle manière les chargés de clientèle interviewés perçoivent leur banque et la positionnement face à ses concurrents. Les termes se référant aux établissements mutualistes (« local », « mutualiste », « régional », « entraider ») s'opposent à un vocabulaire se rapportant à la sphère financière (« bourse », « actionnaire » « financier », « national »). Cette typologie de discours est influencée par la sensibilité au rôle du Prêtre (Levy-Garboua et Maarek, 2007) qui diffuse les valeurs mutualistes et encourage les comportements positifs au sein de l'organisation.
- La classe 3, nommée « le polymorphisme de la mission », regroupe 190 U.C.E et représente 42 % des unités textuelles classées, soit 32 % du corpus initial. Si les termes se réfèrent à une situation de face à

face type lors d'un entretien (« démarche », « produit », « argument »), nous retrouvons des formes se rapportant à la démarche citoyenne que nous évoquions précédemment (« valeur », « accompagner », « attentif », « défendre ») opposées à un comportement plus standardisé de la part de banquiers sceptiques vis-à-vis du mutualisme et de ses valeurs (« flou », « commercial », « vendre »). Ces résultats sont révélateurs de la situation complexe du producteur (Levy-Garboua et Maarek, 2007), véritable moteur du groupe, qui a parfois du mal à trouver sa place entre la manière idéalisée dont il aimerait exercer son métier et la réalité qui prend le plus souvent la forme d'une course aux objectifs.

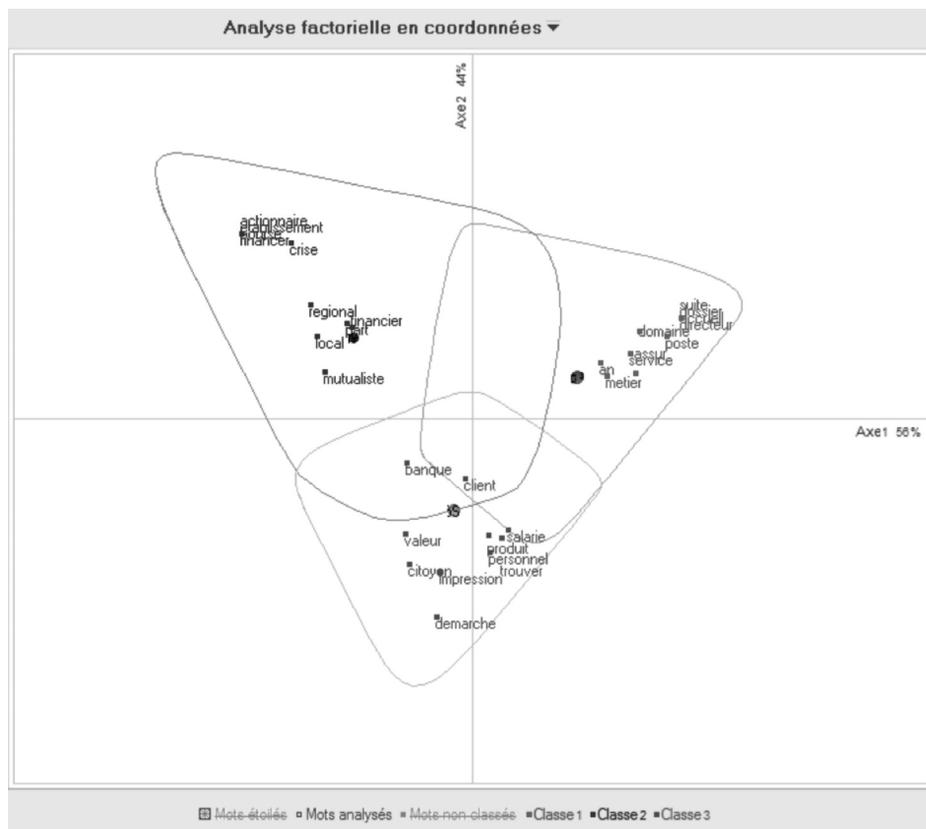
Les chargés de clientèle perçoivent leur banque comme étant une entité structurée, procédurale, au sein de laquelle le contact avec la hiérarchie fait partie intégrante du quotidien (classe 1). Cette classe, bien que n'étant pas la plus présente dans le corpus, demeure la plus spécifique de par l'homogénéité du vocabulaire utilisé, la rendant périphérique aux deux autres classes. Cette typologie de discours met en exergue l'existence d'un comportement standardisé, non spécifique aux firmes mutualistes, lié notamment au besoin

d'évoluer et d'accéder à de plus grandes responsabilités au sein de l'entreprise. Une recherche de légitimité pragmatique (Suchman, 1995) semble donc s'opérer. Néanmoins, les collaborateurs se représentent et défendent leur établissement au travers ses spécificités mutualistes (classe 2). Cette classe est la moins représentée dans le corpus mais son vocabulaire reste assez homogène. L'aspect local et régional caractérisant les banques coopératives est ici opposé à la dimension nationale des banques SA et à leur dépendance des marchés financiers. La dimension cognitive au sens de Suchman (1995) semble ici prévaloir. Enfin, le polymorphisme de la mission des chargés de clientèle (classe 3) explique à la fois la

surreprésentation de la classe au sein du corpus mais aussi l'hétérogénéité du vocabulaire utilisé. La diversité des formes retenues témoigne de l'ubiquité de l'acteur, amené à être présent sur plusieurs fronts simultanément.

L'Analyse Factorielle des Correspondances (figure 3) suggère une représentation spatiale des oppositions entre les différentes classes. L'axe horizontal (56 % d'inertie), qui pourrait être qualifié d'« axe cognitif », oppose la perception du modèle mutualiste (classe 2) à une vision de la banque basée sur une évaluation des différents postes indépendamment de la question identitaire (classe 1). L'axe vertical (44 % d'inertie),

**Figure 3**  
**Analyse factorielle des correspondances**



nommé « le jeu des acteurs », marque l'opposition entre la mission polymorphe du Producteur (Levy-Garboua et Maarek, 2007), plus ou moins sensible à la représentation idéalisée du système coopératif par le Prêtre (classe 3), et l'influence des instances hiérarchiques, à savoir notamment le directeur d'agence (Le Prince) qui stimule et contrôle ses subordonnés dans leur quête d'ascension hiérarchique (classe 1), et la communication du groupe (le professeur) qui veille à mettre en avant la différence mutualiste (classe 2).

## Conclusion

La caisse locale, garante du caractère proxémique donnant son identité aux banques coopératives, apparaît comme étant un carrefour partenarial entre les acteurs du territoire. Au sein de cette entité, le chargé de clientèle est un rouage permettant d'articuler la relation entre la banque et ses clients et sociétaires. Les résultats de ce travail à vocation exploratoire nous permettent d'apprécier l'importance de trois variables conférant à la partie prenante étudiée un statut d'agent ubiquiste. Cette étude préliminaire nous fait ainsi prendre conscience de la complexité inhérente à l'ubiquité du collaborateur dans le sens où celui-ci, bien que caractérisé par de multiples rôles au quotidien, aura tendance à privilégier l'une ou l'autre des dimensions sans pour autant écarter les autres. Il est ainsi possible, via l'interprétation des perceptions des acteurs, de faire émerger deux profils au sein des chargés de clientèle. Ce dernier, en tant que créateur de produit net bancaire, doit assurer la pérennité du groupe en rentabilisant la relation client tout en exerçant une fonction de représentation du mutualisme à une époque où les banques coopératives font le choix de communiquer sur leurs spécificités pour se différencier. Or, conséquence de la banalisation, certains salariés semblent ignorer les caractéristiques du modèle et apparaissent comme des acteurs standardisés, dont l'objectif est de vendre toujours plus en appuyant une partie de leur argumentation sur un système de

valeurs auquel ils n'adhèrent d'ailleurs pas, ou, peu, personnellement. D'autres collaborateurs apparaissent à l'inverse comme des vecteurs de légitimation du mouvement coopératif. Si la vente de produits et services de bancassurance fait partie intégrante de leur quotidien, la course au profit n'est pas une fin en soi. Les valeurs de citoyenneté, de proximité et de solidarité sont au cœur d'un processus conférant à l'acteur une certaine maturité pour être ce fameux pivot entre les différentes parties prenantes rattachées à la caisse locale. Il serait cependant malvenu de nous arrêter à la théorie des parties prenantes composant notre spectre théorique dans la suite de nos recherches. Cette théorie est en effet réductrice d'une réalité qui apparaît comme étant plus complexe dans la pratique. De même, il s'avèrerait judicieux de renforcer notre cadre théorique à l'aide des travaux portant sur l'hybridité. Si la taille de l'échantillon ne permet bien sûr pas de généraliser nos résultats à l'ensemble de la sphère bancaire mutualiste, la présente recherche apporte un cadre d'analyse stratégique d'une partie prenante faisant l'objet de peu d'études et ouvre la voie à des perspectives de recherche futures. Il serait en effet pertinent de mener une analyse quantitative sur un échantillon plus vaste afin de mesurer la portée de cette dualité entre « comportement standardisé » et « comportement citoyen ». Étant donné l'importance de la sensibilité personnelle envers les valeurs mutualistes, il convient par ailleurs de s'interroger sur le rôle joué par le groupe dans le processus de transmission de telles valeurs auprès des collaborateurs, notamment dans le cadre de la formation des nouveaux recrutés. Il serait également intéressant de nous pencher sur le rôle du chargé de clientèle dans les autres groupes bancaires coopératifs français. Enfin, la question de la banque de demain est d'actualité à l'heure où les groupes bancaires expérimentent de nouveaux formats d'agences afin d'être en phase avec leur époque tout en faisant face à l'arrivée de nouveaux acteurs non bancaires proposant des services inédits et disruptifs par rapport

aux modèles existants (de Vauplane, 2014). Avec l'avènement de la banque en ligne, du multi-canal et autres automatismes contribuant à l'autonomisation de la relation, il est légitime de nous demander quel sera alors le rôle du conseiller de demain dans le processus de représentation d'un groupe coopératif qui, paradoxalement, essaye d'ancrer la relation sur un territoire.

## Références bibliographiques

Cadiou, C., Regnard, Y., Morvan, J., Rousseau, A., (2006). « Le gouvernement de l'entreprise mutualiste, essai de positionnement à partir d'un modèle intégré », XV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin.

Cadiou, C., Regnard, Y., Rousseau, A. et Morvan, J. (2008). Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel, in J. Muñoz, M. Radrigán Rubio et Y. Regnard, *La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes, pp. 35-56.

Charreaux, G. & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle et Stratégie*, 1 (2), 57-88.

Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

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

De Vauplane, H. (2014). Désintermédiation bancaire : c'est parti, *Option Finance*, n° 1252, pp. 30-31.

Di Maggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Di Salvo, R. (2002). La « gouvernance » des systèmes bancaires et mutualistes en Europe, in Gloukoviezzoff G. (dir.), *Exclusion et liens financiers – L'exclusion bancaire des particuliers*, Rapport du Centre Walras, Paris : Economica, pp. 165-179.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1) 65-91.

Fauquet, G. (1934). Contribution à la théorie générale de la société coopérative, *Revue des études coopératives*, 52, 273-289.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Londres : Pitman.

Gloukoviezzoff, G. (2013). *Les banques face à leurs clients. Salariés de banque et inclusion bancaire*, site « La vie des idées », dossier « Revaloriser le travail ». <http://www.laviedesidees.fr/Les-banques-face-a-leurs-clients.html>

Jaeger, M., Ory, J.N. et Gurtner, E. (2006). « Les évolutions juridiques, réglementaires et organisationnelles des groupes coopératifs bancaires français, et la norme de la valeur actionnariale », XXVI<sup>ème</sup> Journées de l'Association d'Économie Sociale, 7-8 septembre.

Leconte, P., Regnard, Y. et Rousseau, A. (2008). « Mutualisme : orthodoxie ou justification ? », Colloque international IEMN-IAE sur l'Économie Sociale et Solidaire, *Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Nantes, 29-30 septembre.

Lévy-Garboua, V. & Maarek, G. (2007). Qu'est-ce que la macropsychanalyse ?, *Réalités Industrielles*, août, pp. 22-28.

Malherbe, D. (2008). L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité, *Management et Avenir*, 20, 147-178.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, originally published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Nouvel, D. (2008). *Pour une gestion du sociétariat : le cas du Crédit Mutuel Anjou*, RECMA, 308, 53-55.

Pourchet, A. (2012). Hybridation du modèle d'affaire et gouvernance : l'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole, L'étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions, Sommet international des coopératives, Québec 2012, p. 433-448.

Reinert, M. (1998). « Quel objet pour une analyse statistique de discours ? Quelques réflexions à partir de la réponse Alceste », Actes des 4<sup>ème</sup> Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles, pp. 557-569.

Richez-Battesti, N. & 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. & Hector, N. (2013). 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*, DBS Gestion, pp. 277-294.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3) 571-610.

Torres, O. & Gueguen, G. (2006). « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Fribourg, Suisse.

#### **Christian CADIOU**

Professeur agrégé des Universités en Sciences de Gestion, enseignant-chercheur à l'Université de Bretagne Occidentale (IAE), directeur de recherche au laboratoire ICI (EA 2652), responsable de l'axe SCOR (Stratégie et comportements des organisations), docteur d'État et docteur de 3ème cycle en Sciences de Gestion (spécialité Finance). Ses recherches portent sur la performance financière et extra-financière des organisations responsables.

#### **Sébastien LE FOLL**

Doctorant en Sciences de Gestion à l'Université de Bretagne Occidentale (IAE), membre du laboratoire ICI (EA 2652) et de l'axe SCOR (Stratégie et comportements des organisations), sous contrat CIFRE avec le Crédit Mutuel Arkéa. Ses recherches portent sur la stratégie et la gouvernance des organisations responsables.