

## **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 menons une réflexion sur la place et l'implication du chargé de clientèle faisant justement le lien entre l'institution et le territoire. Ce partenaire, bien que faisant l'objet de peu d'études, est pourtant un acteur de premier plan pour le groupe coopératif. Il permet ainsi à son agence – et, par extension, au groupe – de dégager du produit net bancaire tout en tentant de réduire au maximum les risques encourus. Parallèlement, il a pour mission de répondre aux besoins de ses clients et de véhiculer les valeurs mutualistes de son établissement. De par la connaissance de ses clients et sociétaires, il joue également un rôle de détecteur et met en œuvre les actions de solidarité. Véritable pivot entre le client, le sociétaire, le discours du management et la transmission de valeurs, le chargé de clientèle présente ainsi la caractéristique d'être un acteur original au rôle complexe.

Si nous adoptons un point de vue plus large, le salarié est lui-même un client, voire un sociétaire, caractérisé par des attentes à part entière. Cette approche est pertinente afin d'appréhender son rapport au modèle mutualiste et coopératif. En effet, si le salarié n'est pas lui-même convaincu par le mutualisme en tant que client, comment pourra-t-il le promouvoir dans le cadre de son métier ? Enfin, étant un acteur du territoire, il fait partie d'une banque se revendiquant comme citoyenne et usant d'une communication basée sur la proximité humaine et territoriale. En développant la RSE 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. Mais ce chargé de clientèle est-il suffisamment mûr pour être ce fameux pivot ? Comprend-il les valeurs véhiculées par son institution et si oui, comment les transmet-il ? Les salariés des groupes coopératifs se perçoivent-ils comme les interprètes d'un système de valeur original ou au contraire considèrent-ils que l'approche de leur métier serait

identique dans une banque de type société par actions (banque SA)? Etant à la fois salarié, client et citoyen, nous comprenons donc qu'une des raisons pouvant expliquer la complexité du métier de chargé de clientèle tient du caractère ubiquiste du banquier. Un tel partenaire est dès lors potentiellement caractérisé par des attentes, des besoins et des intérêts légitimes multiples pouvant s'avérer difficiles à concilier à ses yeux et/ou à ceux de sa hiérarchie. Afin de mettre en exergue le caractère à la fois complexe et original du métier, notre problématique est alors la suivante : quel est l'impact de l'ubiquité sur le quotidien et la personne du chargé de clientèle exerçant au sein d'une caisse locale ?

D'un point de vue méthodologique, nous croisons le concept d'ubiquité avec l'approche de Suchman (1995) définissant la légitimité selon une modalité pragmatique, morale et cognitive. Notre posture épistémologique se veut interprétativiste. L'approche est qualitative et se veut exploratoire. 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 un contexte de reconquête identitaire. Une première analyse, manuelle, s'intéresse au sens des discours des salariés. L'objectif est ainsi de comprendre quels sont les systèmes de valeurs, les rôles et les motivations des répondants. Dans un second temps, nous mobilisons le logiciel d'analyse de données textuelles Alceste afin de comprendre les logiques d'action, les modes de pensées et les attentes des salariés interviewés.

Les résultats obtenus nous permettent d'avancer que 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 chargés de clientèle, mettant ainsi en évidence un acteur complexe à appréhender, plus ou moins en adéquation avec les valeurs véhiculées par le groupe. Les premiers sont des salariés tournés davantage vers le pragmatisme, se percevant avant tout comme des commerciaux et étant guidés par leur désir d'ascension hiérarchique. La dimension cognitive est dans ce cas difficile à appréhender tant les valeurs mutualistes paraissent floues et faiblement intégrées au quotidien professionnel et personnel des individus. Les seconds sont qualifiés de citoyens et se rapprochent davantage de « l'idéal mutualiste » transparaissant dans la communication des groupes coopératifs. La banque est ici perçue comme étant ancrée dans le territoire et est caractérisée par un certain nombre de valeurs faisant partie intégrante du quotidien des chargés de clientèle.