



HAL
open science

Banque coopérative et gestion des ressources humaines : vers un modèle hybride ? Le cas du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur

Delphine Jouffret

► To cite this version:

Delphine Jouffret. Banque coopérative et gestion des ressources humaines : vers un modèle hybride ?
Le cas du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur. Gestion et management. 2013. dumas-00875722

HAL Id: dumas-00875722

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00875722>

Submitted on 20 Jan 2014

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.



Master II - RH et management responsable des organisations
Spécialité Dynamiques des organisations, Travail et ressources humaines

**Banque coopérative et Gestion des ressources
humaines : vers un modèle hybride ?**

Le cas du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur

2012 - 2013

Mémoire présenté et soutenu par Delphine Jouffret

**Tutrice : Madame Francesca Petrella – Maître de Conférences en économie à
l'Université d'Aix-Marseille**

RESUME

Les banques coopératives appartiennent à l'économie sociale et solidaire et sont construites sur des principes d'adhésion libre et volontaire, de gestion démocratique et de non distribution des bénéfices. Leur modèle s'est développé en réaction à l'économie capitaliste avant de converger de plus en plus vers elle. Le Crédit Agricole a ainsi adopté ces dernières années des pratiques en matière de gestion des ressources humaines très proches des autres groupes bancaires.

Notre étude a porté sur la Caisse Régionale du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur dont l'analyse nous a permis de démontrer qu'elle ne correspondait aujourd'hui ni à un modèle capitaliste ni à un modèle de l'ESS mais constituait un modèle hybride à la recherche de compromis entre les différentes économies.

Ce modèle lui confère une qualité de l'emploi plus élevée que celles des banques AFB dans certains domaines (conditions de travail, rémunération, formation professionnelle...) et assez similaires dans d'autres (organisation du travail, management...).

Soucieux de réaffirmer son appartenance à l'économie sociale et solidaire, le CA PCA souhaite aujourd'hui inscrire ses valeurs dans ses pratiques managériales et les partager avec l'ensemble de son personnel. Il devra pour y parvenir réaliser des compromis pour permettre à chacune des parties prenantes de se les approprier.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout d'abord la Direction du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur pour m'avoir donné l'occasion de travailler sur son modèle et accordé sa confiance et pour m'avoir permis d'accéder à ses documents sociaux.

Je remercie Messieurs Grand et Douay pour m'avoir consacré de leur temps pour répondre à mes questions, et plus particulièrement Monsieur Raso pour sa disponibilité pendant toute la période de rédaction de mon mémoire et sa rapidité à me transmettre les éléments complémentaires dont je pouvais avoir besoin.

Je remercie également Mesdames Richez Battesti et Chauvin pour l'aide et les conseils qu'elles m'ont apportés au démarrage de mon mémoire.

Un grand merci à Madame Petrella qui m'a soutenue, encouragée et aidée à y voir clair lorsque je me sentais perdue. Nos échanges, ses conseils avisés et ses remarques judicieuses m'ont permis d'aller au bout de ce travail.

Enfin, je remercie plus personnellement Cédric, pour son aide en tant que relecteur attitré, Manon et Eloïse, supportrices de la première heure et Alix qui m'a particulièrement accompagnée tout au long de cette année.

Table des matières

| | |
|---|----|
| Introduction | 8 |
| I. La coopérative bancaire : un modèle spécifique ? | 12 |
| 1.1 De la coopérative à la coopérative bancaire | 12 |
| 1.1.1 Principes du modèle coopératif | 12 |
| 1.1.2 Fondements et évolution de la coopérative bancaire | 15 |
| 1.2 Etude de cas : le Crédit Agricole PCA | 17 |
| 1.2.1 Méthodologie..... | 17 |
| 1.2.2 Transformations du Crédit Agricole : de la caisse locale au groupe coopératif | 18 |
| 1.2.3 Positionnement du CA PCA | 23 |
| 1.3 Convergence des modèles : l'isomorphisme institutionnel et concurrentiel | 25 |
| 1.3.1 Approche néo-institutionnelle | 25 |
| 1.3.2 Pratiques de ressources humaines : convergence ou divergence ? | 29 |
| 1.3.3 Vers un modèle hybride ? | 37 |
| II. Les valeurs coopératives dans les pratiques de gestion RH du CA PCA | 48 |
| 2.1 Analyse du modèle de gestion de l'emploi..... | 49 |
| 2.2 Analyse de la qualité de l'emploi | 52 |
| 2.2.1 Mesures de la qualité de l'emploi..... | 52 |
| 2.2.2 Analyse au sein du CA PCA..... | 53 |
| 2.3 Qualité de l'emploi et valeurs coopératives : une approche par la sociologie des organisations .. | 72 |
| 2.4 Déclinaison des valeurs du Crédit Agricole dans les pratiques de management..... | 74 |
| 2.4.1 L'approche par la sociologie de la traduction | 76 |
| 2.4.2 Synthèse..... | 85 |
| Conclusion..... | 88 |

Introduction

Les coopératives qu'elles soient de consommateurs, de producteurs, de travail, de travailleurs actionnaires ou de solidarité sont fondées sur les mêmes principes et avaient à l'origine pour objectif de pallier les carences des institutions publiques avant de se développer et de tendre, pour certaines, à se rapprocher des structures privées.

Il a en effet été 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 vont rompre en partie avec le modèle coopératif.

La concurrence a en effet poussé les banques coopératives à adopter des règles et des outils de compétitivité semblables à celles des autres banques avec la mise en œuvre des ratios de solvabilité par exemple.

Elles ont également évolué vers une autre forme d'intégration fonctionnelle et opérationnelle, passant d'un modèle fortement décentralisé (bottom up), à un modèle plus centralisé et plus hiérarchique (top down) (N. Richez Battesti, 2006). Or, le modèle de type « Bottom up », ou encore de pyramide inversée, des banques coopératives s'accompagne d'un ancrage territorial soutenu et d'une spécification de réseaux locaux qui contribue au développement et au rallongement de réseaux formels ou informels (N. Richez Battesti, P. Gianfaldoni, 2008). Il y a donc une contradiction qui apparaît entre leur organisation et leur mode de fonctionnement, qui les a conduits à adopter des pratiques similaires aux banques capitalistes.

La crise financière qui a secoué les marchés financiers en 2008 a mis à mal l'image des banques dans leur ensemble. Elle a fait ressortir la question de l'aléa moral (Gadioux

S.E, 2010), les profits étant conservés par les banques alors que les risques pris ont été mutualisés au niveau des états pour éviter tout risque systémique. De là est née une confusion certaine dans l'esprit des consommateurs vis-à-vis notamment des banques coopératives censées rechercher le meilleur service pour les clients sociétaires et non la maximisation de leur profit. Les dernières campagnes de publicité du Crédit mutuel ou du Crédit Agricole reflètent cette volonté de rassurer le public et de remettre en avant les valeurs coopératives.

Mon mémoire s'inscrit dans un projet de recherche conclu entre le LEST¹ 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 tout particulièrement du point de vue des politiques des ressources humaines (RH), de leur cohérence d'ensemble avec le modèle de la banque coopérative ? Notre objectif vise à vérifier si la politique RH d'une banque coopérative comporte des spécificités et une cohérence d'ensemble propres au modèle coopératif, de nature à différencier la relation de la banque coopérative à ses collaborateurs. Ainsi, nous allons nous attacher à examiner si la caisse régionale du Crédit Agricole Provence Côtes d'Azur (CA PCA) a réussi à résister aux pressions isomorphes, à améliorer la qualité des emplois dans ses structures et à traduire ses valeurs coopératives dans ses pratiques de management à travers trois hypothèses :

- Le poids de l'environnement institutionnel a poussé le Crédit Agricole PCA à adopter les mêmes pratiques que les banques capitalistes.
- Parce qu'elles sont inscrites dans ses principes fondateurs, ses valeurs coopératives permettent au CA PCA d'être plus attentif à la qualité de l'emploi et de mettre en place des pratiques managériales en cohérence avec ces valeurs.
- Il existe aujourd'hui un décalage entre les valeurs mutualistes mises en avant par la direction et leur déclinaison dans les pratiques managériales et, si cette hypothèse est vérifiée, nous chercherons à comprendre pourquoi.

¹ Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail

Pour tenter de répondre aux hypothèses précitées, nous avons rencontré trois dirigeants du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur au cours d'entretiens exploratoires et semi-directifs et procédé à une analyse documentaire à partir d'éléments qui nous ont été transmis par la caisse régionale.

Nous commencerons par étudier le modèle coopératif bancaire et plus particulièrement le CA PCA pour analyser l'impact du poids institutionnel sur ses pratiques en matière de ressources humaines (I) puis, nous nous intéresserons au modèle de gestion de l'emploi et à la qualité de l'emploi au sein du CA PCA avant de voir comment les valeurs mutualistes y sont déclinées (II).

I. La coopérative bancaire : un modèle spécifique ?

Nous allons commencer par définir les spécificités du modèle coopératif et du modèle coopératif bancaire. Cela nous permettra d'appréhender les questions qu'il suscite notamment vis-à-vis des modèles bancaires capitalistes et de positionner le Crédit Agricole dans ce contexte.

1.1 De la coopérative à la coopérative bancaire

1.1.1 Principes du modèle coopératif

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) s'est construit au XIX^{ème} siècle sur un idéal utopiste, socialiste d'un « mieux » travailler ou travailler autrement en Angleterre d'abord puis en France. Les valeurs sont restées les mêmes qu'au XIX^{ème} siècle (INSEE Nord Pas de Calais, 2008) :

- Liberté d'adhésion ;
- Gestion démocratique;
- Indépendance à l'égard des pouvoirs publics ;
- Solidarité ;
- Non redistribution individuelle des profits ou redistribution limitée ;
- Primauté de la personne et de l'objet social sur le capital.

Solidarité et proximité sont deux valeurs essentielles pour les coopératives. Elles se traduisent par un lien au territoire extrêmement fort (M. Filippi, 2004).

Ce secteur a connu un regain d'intérêt depuis une vingtaine d'années et constitue une réactivation de l'économie sociale traditionnelle du XIX^{ème} siècle (mutuelles, coopératives, associations, etc.).

Les coopératives sont définies par l'association internationale des coopératives (ACI), comme *« une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme. »*

Les 7 principes coopératifs sont :

1. *Adhésion volontaire et ouverte à tous*
2. *Pouvoir démocratique exercé par les membres*
3. *Participation économique des membres*
4. *Autonomie et indépendance*
5. *Education, formation et information*
6. *Coopération entre les coopératives*
7. *Engagement envers la communauté »*

Leur gouvernance est basée sur une vision partenariale (« stakeholder theory ») favorisant l’ancrage des parties prenantes autour de l’entreprise. Ce modèle contribue à répondre à un besoin collectif, à améliorer le bien commun en passant par la formation et le développement du capital financier, mais aussi du capital humain (compétences individuelles, expérience, savoir-faire collectif) et organisationnel (capacités organisationnelles résultant du travail de coopération et de la transformation progressive du savoir tacite en savoir explicite) eux aussi sources de création de valeur. La gouvernance est régie par les principes suivants (N. Richez Battesti, in Bayle E. et Dupuis J-C., ed, 2013) :

- Une adhésion libre et volontaire de personnes physiques ou morales ;
- Une gestion démocratique selon le principe d’une personne-une voix : les coopératives sont détenues par les sociétaires qui élisent leurs représentants dans les instances statutaires. Chaque sociétaire a le même poids quel que soit le nombre de parts sociales qu’il détient. Le système démocratique induit un fonctionnement partenarial, aucun sociétaire ne pouvant imposer seul ses choix. Le pouvoir des sociétaires est plus dispersé et la limite posée par le principe un homme égale une voix rend plus difficile une éventuelle action groupée des sociétaires. (Regnard Y. et Rousseau A, 2012) ;
- Une détention du capital par les sociétaires-clients sous forme de parts sociales. Leur fonction est double : propriétaires et clients créanciers. Ils ont la défense d’un intérêt commun : obtenir les meilleurs prix et les meilleurs services (A. Pourchet, 2012). Une partie des résultats est mise en réserve et l’autre partie permet de verser une rémunération annuelle des parts sociales dont le montant est fixé en assemblée générale.

Les banques coopératives sont davantage orientées vers la satisfaction des besoins des clients, qui peuvent aussi être des sociétaires et donc des propriétaires, que les structures capitalistes. Les intérêts des parties prenantes sont convergents dans la mesure où il n'est pas nécessaire pour le sociétaire de rechercher la maximisation des bénéfices, ce qui permet d'éviter pour le client de voir les prix des services augmenter. Cela modifie la relation commerciale au sein des coopératives (E. Gurtner, M. Jaeger, J. N. Ory, 2001).

Au-delà des caractéristiques communes telles que l'absence ou la limitation de la redistribution des profits d'une part, et d'une gouvernance démocratique (une personne, une voix) quel que soit le montant du capital investi dans la structure, les droits de propriété sont gérés différemment selon que la structure juridique est par exemple une association, une fondation, une société coopérative et participative (SCOP) ou une coopérative.

Ce modèle partenarial s'oppose à celui de la « shareholder theory », issu de la théorie de l'agence, qui privilégie la création de valeur pour l'actionnaire. Dans ce second modèle, il s'agit notamment de mettre en place des outils de contrôle et d'incitation, conduisant les dirigeants (l'agent) à se conformer aux objectifs et aux consignes données par les actionnaires (le principal) et ainsi les contraindre à agir au mieux des intérêts des actionnaires en limitant le risque de recherche de leur propre profit individuel. Dans cette perspective, les intérêts des dirigeants doivent s'aligner sur ceux des investisseurs financiers, et la finalité est d'augmenter la performance financière. Il est présenté comme le modèle anglo-saxon par E. Gurtner, M. Jaeger, J. N. Ory (2008), par opposition au modèle européen, « stakeholder theory », davantage fondé sur un fonctionnement partenarial. Ces auteurs s'interrogent sur la généralisation de ce modèle notamment du fait du développement des marchés financiers, des privatisations, du développement des plans d'options en relation avec le système d'incitation des dirigeants, et de la diffusion très large d'« *une idéologie de la valeur actionnariale* », qui a emporté la conviction des agents, et contribué à modeler les comportements.

Dans ces sociétés, l'investisseur occupe une place dominante et est souvent à l'origine des décisions prises. Les actionnaires peuvent s'organiser à plusieurs et, en fonction du poids qu'ils vont représenter en termes d'actions, influencer les décisions des dirigeants.

Les jeux de pouvoir sont dès lors très différents dans ces entreprises du secteur « privé » par rapport à celles de l'ESS. Schématiquement, on pourrait qualifier les unes de

capitalistiques avec une très forte prédominance des actionnaires et les autres de démocratiques avec un pouvoir partagé entre les différentes parties prenantes.

1.1.2 Fondements et évolution de la coopérative bancaire

Le modèle de la banque coopérative est né en Europe, et plus précisément en Allemagne au XIXe siècle. Ainsi Frédéric-Guillaume Raiffeisen créa la première caisse de crédit fonctionnant sur un modèle basé sur la responsabilité illimitée des sociétaires, le bénévolat des administrateurs et une circonscription géographique limitée. Hermann Schulze-Delitzsch proposa, lui, un modèle se caractérisant par un rayonnement géographique étendu, la rémunération des administrateurs, et la possibilité de verser des dividendes aux sociétaires.²

L'objectif était de permettre aux ménages et aux petites entreprises ne disposant pas de garanties suffisantes d'accéder au crédit. Les emprunteurs pouvaient ainsi éviter de tomber sous la coupe des usuriers. Dans la coopérative d'épargne et de crédit, chaque sociétaire confie son épargne à une caisse, ce qui lui donne le droit d'emprunter à la même caisse, et, en cas de non-remboursement, c'est l'ensemble des sociétaires qui subit la perte.

Les principes de fonctionnement des deux modèles sont repris dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Principes de fonctionnement des modèles Allemand

| Modèle Schulze-Delitzsch | Modèle Raiffeisen |
|---|--|
| - Large territoire d'opération | - Circonscription restreinte |
| - Responsabilité solidaire des dettes par le groupe | - Responsabilité solidaire illimitée des sociétaires |
| - Refus de l'assistanat ¹⁹ | - Constitution d'un fonds de réserve inaliénable |
| - Auto-responsabilité | - Pas de distribution de dividendes |
| - Rémunération du capital investi | - Prêts accordés aux seuls sociétaires |
| - Rémunération des administrateurs | - Bénévolat des administrateurs |

Source : Elode Vaugier, 2008, *Le mutualisme, une compétence stratégique : Le cas des banques coopératives en France*³

² source : <http://www.economie.gouv.fr/ess/banque-cooperative-cest-quoi>

³ Elode Vaugier - Mémoire de recherche - Master 2 Sciences de Gestion - Année Universitaire 2008-2009 – IAE de Bretagne Occidentale

En France, ces deux modèles ont donné naissance à deux types d'institutions : les Crédits mutuels et les Banques populaires. Le premier modèle se rapproche des modèles capitalistes avec un territoire plutôt étendu tandis que l'autre reste dans une logique davantage coopérative avec un secteur géographique déterminé. Celui-ci permet de tisser un réseau et un lien spécifique avec ses clients permettant ainsi de réduire l'asymétrie d'information (Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P., 2005).

Entre 1878 et 1993 vont naître les différentes banques coopératives spécialisées dans un secteur déterminé (caisses régionales de Crédit Agricole, coopératives de crédit maritime), ou généralistes : Crédit Mutuel, Caisses d'Epargne⁴, Crédit Coopératif⁵, Banque Populaire⁶ et Crédit Agricole. (E.Vaugier, 2008).

Jusqu'au début des années 80, le système bancaire français, qui comprenait les banques, les établissements financiers et les établissements à statut spécial, était organisé autour de la loi du 13 juin 1941, modifiée en 1945. La législation bancaire française distinguait, d'une part, un secteur financier de droit commun et, d'autre part, toute une série d'établissements soumis à des réglementations spécifiques⁷.

L'amorce de la modernisation des coopératives bancaires s'est faite à travers les réformes « Debré » intervenues en 1966-67 qui les ont déspecialisées, notamment en facilitant l'ouverture des guichets. Jugée trop cloisonnée, une réforme du système bancaire a été initiée au début des années 80 et s'est achevée par la loi bancaire de 1984. Cette loi a permis aux banques de commercialiser plusieurs types de services et les a contraintes à prendre la forme d'établissements de crédit⁸.

^{4 5 6} Aujourd'hui réunis au sein du groupe BPCE

⁷ Source : L'évolution du système bancaire français depuis la fin des années 1960 – http://www.acp.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/acp/publications/documents/racb2002-evolution-du-systeme-bancaire-francais-depuis-la-fin-des-annees-1960.pdf

⁸ Sauf le Trésor, la Banque de France, la Caisse des dépôts et consignations, les services financiers de la Poste et les Instituts d'émission d'outre-mer

⁹ Loi N° 47-1775 du 10 septembre 1947 qui définit les règles générales de fonctionnement et d'administration des coopératives.

Les banques mutualistes, qui bénéficient du statut juridique de coopérative, dépendent donc de la loi de 1947⁹ portant statut de la coopération, mais également du code monétaire et financier comme n'importe quelle autre banque. Ce dernier définit les « banques coopératives et mutualistes » comme des personnes morales qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque (E. Vaugier, 2008).

Comme un grand nombre de coopératives, elles ont un statut de société anonyme. Au delà, certaines d'entre elles ont fait le choix de créer des organes cotés en bourse, tels que le Crédit Agricole, ou la Caisse d'Epargne, ou de racheter des établissements cotés en bourse, tels que le CIC pour le Crédit Mutuel. De façon plus ou moins directe, leur évolution progressive vers un modèle de groupe coopératif les ont amené à intégrer, à des degrés divers, une rationalité actionnariale. Elles ont ainsi adopté un comportement proche des banques du secteur « capitaliste ». Ce rapprochement entre les modes de fonctionnement les a dès lors fait rentrer dans une logique de recherche de la performance, similaire à celles des banques « classiques ». Le rôle qui est désormais dévolu au sociétaire est d'être « *partie prenante à un groupe de type « banque universelle » ; au-delà de la détention des parts sociales, le sociétaire, lorsqu'il est actionnaire, est incité à valider les efforts de rationalisation des activités et les acquisitions, au nom de l'efficacité du groupe* » (E. Gurtner, M. Jaeger, J. N. Ory, 2008). Cela a eu pour conséquence de questionner les sociétaires sur la compatibilité de leurs valeurs coopératives avec ce nouveau mode de fonctionnement.

1.2 Etude de cas : le Crédit Agricole PCA

1.2.1 Méthodologie

Pour tenter de répondre aux hypothèses précitées, nous avons rencontré trois dirigeants du CA PCA: Monsieur Didier Grand, Directeur Général Adjoint de la Caisse Régionale, Monsieur Raso, Responsable Pilotage et Gestion du Personnel et Monsieur Frédéric Douay, Directeur des Ressources Humaines avec lesquels nous avons eu deux entretiens exploratoires et un entretien individuel semi-directif d'1h30 environ portant sur :

- Le Crédit Agricole Provence Côte d'Azur en lui-même : carte d'identité, organisation interne et caractéristiques de l'emploi,
- et sur la définition de sa politique RH et sa vision du management de proximité : valeurs mutualistes, politique RH, rôle et moyens octroyés au management.

Nous avons également eu accès à 56 documents internes, dont la liste figure en annexe, qui nous ont permis de procéder à une analyse longitudinale de la politique RH de la Caisse Régionale entre 2002 et 2011. Nous avons également mobilisé des documents issus de l'Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque pour les années 2002 à 2011 et à une étude du Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications (Cereq) de 2006 pour pouvoir comparer les données transmises à celles des autres établissements bancaires et notamment des banques AFB. Nous avons exploité ces documents et défini un certain nombre d'indicateurs à l'aide du rapport ESSQUAL¹⁰ qui mesure la qualité de l'emploi dans les entreprises de l'ESS et des indicateurs adoptés lors du sommet européen de Laeken en 2001. Ces éléments nous permettront de la mesurer plus précisément au sein de la caisse régionale du Crédit Agricole PCA.

Ayant eu l'occasion de travailler récemment au sein du Groupe Bnp Paribas, j'utiliserai également mon expérience personnelle pour illustrer certaines similitudes ou différences entre les deux groupes bancaires.

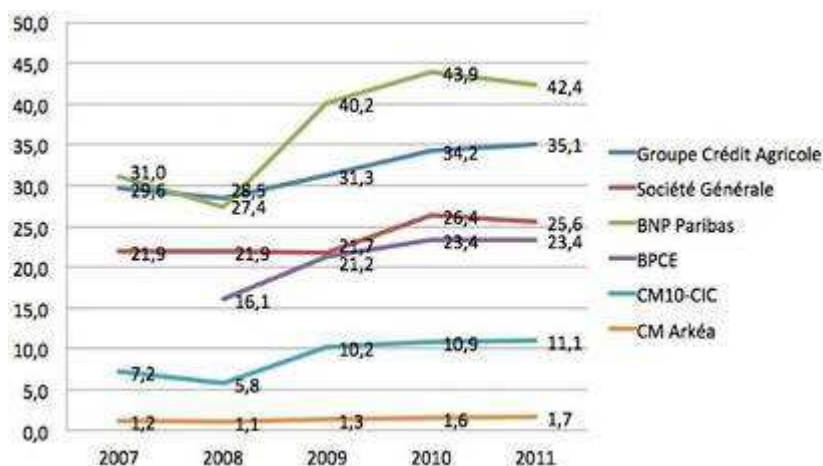
1.2.2 Transformations du Crédit Agricole : de la caisse locale au groupe coopératif

Le Crédit Agricole fait partie des cinq grands groupes bancaires français : BNP Paribas, Société Générale, Crédit Agricole, Banque Populaire-Caisse d'épargne, Crédit Mutuel. Au sein de ce secteur, coexistent différentes structures juridiques : Société anonyme de droit privé (BNP Paribas, Société Générale), institutions financières publiques (Caisse des dépôts et consignations, Banque postale), et banques coopératives (Crédit Mutuel, Crédit Agricole, Caisse d'Epargne).

¹⁰Nadine 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

Ces dernières occupent une place importante puisqu'elles sont plus nombreuses que les groupes capitalistes et rivalisent en termes de produits nets bancaires avec les autres groupes « capitalistes »¹¹ comme l'illustre le graphique ci-après :

Graphique 1 Evolution du Produit Net Bancaire de 2007 à 2011 en Mds d'euros



Source : <http://www.culturebanque.com/classement-banques-francaises-2012/>

Le Crédit Agricole est ainsi le deuxième groupe bancaire français devant la Société Générale et derrière BNP Paribas. Cela confirme que les banques coopératives françaises, contrairement à ce qui a pu être constaté à l'étranger, sont en mesure de rivaliser avec les banques SA (Gurtner E., Jaeger M., Ory JN, 2006), voire de les dépasser en termes de sécurisation du risque. Ainsi à titre d'exemple, figurent dans le classement, réalisé par le magazine américain Global Finance, des 50 banques estimées les plus sûres au monde, la Caisse des Dépôts et Consignations en 7^{ème} place, le Crédit Mutuel à la 38^{ème} place et la Banque Postale, à la 44^{ème} place. Le groupe BNP qui occupait en août 2012, la 47^{ème} place n'y figure plus ni aucune autre banque capitaliste française d'ailleurs.

Ce double rôle de banque aux valeurs humanistes et de modèle économique efficace se retrouve au niveau même de l'organisation du Crédit Agricole.

¹¹ Le mot « capitaliste » est ici utilisé au sens de l'importance donné aux apporteurs de capitaux (actionnaires) par opposition aux sociétaires

La première caisse du Crédit Agricole est née dans le Jura en 1885 pour répondre aux besoins de crédits des agriculteurs¹². Une loi du 5 novembre 1894, a ensuite autorisé la constitution de Caisses locales du crédit agricole entre les membres de syndicats agricoles, qui engageaient leur responsabilité selon le principe du mutualisme. Le choix a été fait de la décentralisation, se rapprochant ainsi du modèle allemand de Raiffeisen (E. Vaugier, (2008), P. Peny (2011)). L'état interviendra ensuite à travers plusieurs textes pour légiférer sur le statut du Crédit Agricole :

- la loi de 1898 sur les warrants agricoles aide à résoudre la question des garanties ;
- celle de 1897 impose à la Banque de France d'accepter à l'escompte les effets des syndicats agricoles et d'apporter des ressources au Crédit Agricole sous la forme d'une dotation de 40 millions de francs or et d'une redevance annuelle de 2 millions ;
- la loi du 31 mars 1899 met, quant à elle, en place une commission du ministère de l'Agriculture et surtout, institue les Caisses régionales de Crédit Agricole Mutuel (au nombre de 9 la première année).

Au début du XX^{ème} siècle les caisses locales et régionales connaissent un véritable essor. Mais, malgré la possibilité de pratiquer des prêts à long terme ouverte par les lois du 29 décembre 1906 (prêts aux coopératives agricoles) et du 19 mars 1910 (prêt à long terme individuel), elles peinent à se financer.¹³

Un organe central, régulateur, va naître au moment de la première guerre mondiale pour pallier les carences liées à la décentralisation. La loi du 5 août 1920 institue ensuite « *l'Office National de Crédit Agricole, établissement public qui prend l'appellation de Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) en 1926, marquant un peu plus sa vocation de banque des Caisses régionales* »¹⁴. Dans les années qui suivent, le Crédit Agricole poursuit son extension territoriale.

¹² Source site institutionnel du Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Histoire-du-groupe>

^{13 14} Source site institutionnel du Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Histoire-du-groupe>

« En 1945, est créée la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), association de représentation des Caisses régionales auprès des pouvoirs publics et de la CNCA, qui, « refondée » en 1947, va jouer un rôle croissant dans la formation du personnel et surtout l'extension des compétences du Crédit Agricole, notamment pour offrir aux déposants les crédits et services attendus en retour des dépôts. A cet égard, 1959 constitue une date importante car le Crédit Agricole est autorisé par décret à financer le logement principal en milieu rural, quel que soit le statut du propriétaire. Le Crédit Agricole devient l'outil financier des lois d'orientation agricole de 1960 et 1962, qui visent à donner la parité sociale et économique aux paysans français face aux autres secteurs de l'économie et à les préparer à affronter la concurrence du Marché commun. »¹⁵ .

Ensuite, en 1966, dans le cadre de réformes financières importantes menées par le gouvernement, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) obtient l'autonomie financière.¹⁶

Une étape nouvelle est franchie en 1988 pour le Crédit Agricole avec la transformation de la Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) en société anonyme cédée par l'Etat pour 90% aux Caisses régionales et pour 10% au personnel. Il devient alors totalement indépendant de l'Etat.

« Du côté des Caisses régionales, un regroupement est amorcé officiellement à partir de 1990 dans un souci de maîtrise des coûts : l'objectif est d'arriver à la moitié des 89 Caisses existant alors. Il est dépassé à l'orée du XXIe siècle. En 1990, le Crédit Agricole perd le monopole des prêts bonifiés à l'agriculture et, en 1991, se termine son processus de « normalisation », puisque le financement des grandes entreprises lui est ouvert. »¹⁷ .

Les lois de 1987 sur l'épargne et de 1992 en créant les CCI (Certificats Coopératifs d'Investissement) et les CCA (Certificat Coopératif d'Associés) ont contribué à

¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ Source site institutionnel du Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Histoire-du-groupe>

modifier le modèle coopératif initial. Les CCI et CCA font remonter une partie du résultat du réseau en banque de détail vers l'entité SA cotée en bourse et donc pour partie vers les actionnaires. Il y a donc la recherche d'accroissement de valeurs et une pression exercée pour obtenir des résultats (A.Pourchet, 2012).

Le CA poursuit ensuite sa transformation avec la CNCA introduite en bourse en 2001 sous le nom de Crédit Agricole S.A. (CASA). Les Caisses régionales, actionnaires majoritaires, disposent alors d'un véhicule coté leur permettant de se financer et de procéder à des opérations d'investissement.

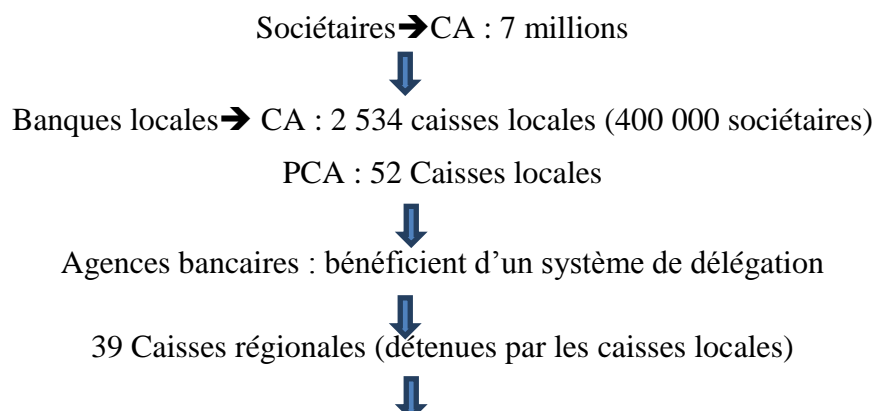
Au 31 décembre 2012, le capital social du groupe Crédit Agricole était réparti ainsi :

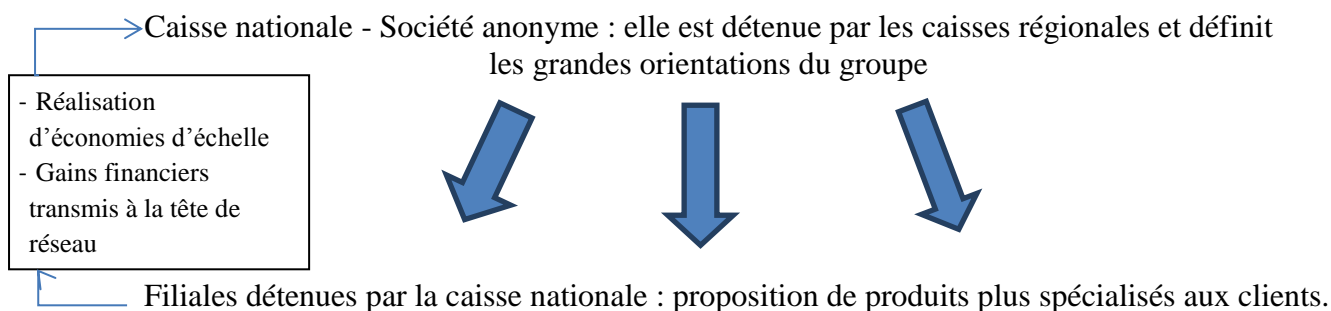
| Actionnaires | Nombre d'actions | % du capital | % des droits de vote |
|-------------------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| SAS Rue La Boétie | 1 405 263 364 | 56,25 | 56,42 |
| Actions en autodétention | 7 319 186 | 0,29 | - |
| Salariés (FCPE, PEE) | 110 546 010 | 4,43 | 4,44 |
| Investisseurs institutionnels | 695 978 777 | 27,66 | 27,94 |
| Actionnaires individuels | 278 913 200 | 11,17 | 11,20 |
| TOTAL | 2 498 020 537 | 100 | 100 |

(Source : Rapport annuel du Groupe Crédit Agricole, 2012)

« SAS Rue La Boétie » est la maison mère de Crédit agricole SA (56,25 % du capital). Elle est contrôlée à 100 % par les Caisses Régionales du Crédit Agricole Mutuel qui sont donc l'actionnaire majoritaire.

Au niveau organisationnel, cela se traduit par une « pyramide inversée » (P. Gianfaldoni et N. Richez-Battesti, 2011). Ainsi, la base est constituée des sociétaires des caisses locales qui sont empreintes des valeurs coopératives qui elles-mêmes détiennent les filiales tournées vers la recherche de la rentabilité. La jonction entre ces deux groupes est faite par la structure SA. Cette organisation peut être schématisée de la façon suivante :





Chaque niveau de l'organisation bénéficie d'une grande autonomie. Les Caisses régionales sont des sociétés civiles coopératives de personnes, à capital variable, indépendantes, autonomes, qui définissent leur propre politique.

Elles sont gouvernées par un directeur général et un président qui anime chaque Caisse régionale : « *on parle d'une gouvernance à « quatre yeux » ou du « double regard »* ». L'équilibre des pouvoirs entre dirigeants salariés et dirigeant élu est un principe fondamental du mutualisme. »¹⁸

1.2.3 Positionnement du CA PCA

Avec 225 points de vente répartis sur 3 départements, le réseau commercial local est très dense et constitue un avantage concurrentiel pour le Crédit Agricole Provence Côte d'Azur par rapport aux autres banques dont l'organisation est davantage centralisée.

Cette proximité réduit les circuits décisionnels (Jaeger M., Lemzeri Y. et Ory J-N, 2012), favorise la réduction d'asymétries d'information en permettant un échange plus direct mettant les interlocuteurs sur un pied d'égalité. Par exemple, la première caisse locale du Crédit Agricole s'est ouverte dans le Jura pour répondre à un problème d'obtention de crédit pour les agriculteurs. Le banquier connaît bien son client, le voit évoluer dans son environnement et peut se faire une idée assez précise de sa situation. Cela permet également, en réduisant les intermédiaires, d'anticiper d'éventuels problèmes d'aléa moral qui pourraient survenir une fois les contrats signés (Amess, 2002 in Jaeger M., Lemzeri Y. et Ory J-N, 2012).

La Caisse Régionale de Crédit Agricole Provence Côte d'Azur est composée de¹⁹ :

¹⁸ Source : http://www.creditagricole.info/fnca/dev_7157/les-caisses-regionales-39-banques-mutualistes

¹⁹ Source : <http://www.ca-pca.net/Contacts/CL/2012/Comptessociauxetconsolidesexercice2012.pdf>

- Trois Caisses locales à vocation départementale et cinquante-cinq Caisses locales, sociétaires de la Caisse Régionale. Les Caisses locales ont une activité d'intermédiaire financier du fait des actions de représentation qu'elles mènent, ainsi que des avis et décisions rendus sur les dossiers de crédit de leur circonscription territoriale.
- Elles exercent également un rôle d'animation et de communication auprès des sociétaires, des clients, des organismes socioprofessionnels et des organisations sociales, sportives et culturelles de leur circonscription.
- La SAS PCA IMMO, contrôlée à 100%, qui a pour activité la prise de participations dans le domaine de la transaction immobilière.
 - Le fonds dédié Financière PCA, contrôlé à 99,97%.

Le lien au territoire est un aspect fondamental du fonctionnement des caisses régionales dont l'objectif est de « *financer l'économie de ses territoires par l'épargne* »²⁰. A titre d'exemple, Monsieur Douay nous a indiqué au cours de l'entretien que nous avons eu, que la Caisse Régionale du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur, avait mis en place un fond d'investissement (Créazur) destiné à permettre la création d'entreprises sur le territoire. « *Aucune rentabilité n'en est attendue* ». Comme il nous l'a rappelé le CA PCA « *est une entreprise responsable de son territoire dont on souhaite le développement.* ». De la même façon, une fondation d'entreprise a été créée en 2008, ayant pour mission d'œuvrer « *pour la protection de l'environnement et la promotion du Développement Durable à l'échelle régionale (Alpes de Haute Provence, Alpes Maritimes et Var). La Fondation soutient les initiatives d'organisations publiques et privées dans les domaines de l'environnement, de l'amélioration du cadre de vie et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale.* »²¹.

Ce lien au territoire est une spécificité que le CA essaie aujourd'hui de transformer en avantage concurrentiel lui permettant de se démarquer de ses concurrents moins bien implantés.

²⁰ Source : <http://www.ca-pca.net/Contacts/CL/2012/Comptessociauxetconsolidsexercice2012.pdf>

²¹ Source : [www. http://www.ca-pca.net/fondation/v3/index.php](http://www.ca-pca.net/fondation/v3/index.php)

1.3 Convergence des modèles : l'isomorphisme institutionnel et concurrentiel

1.3.1 Approche néo-institutionnelle

La théorie néo-institutionnelle permet d'apprécier le degré de convergence du modèle « capitaliste » et celui de l'ESS. Elle repose en effet sur le principe d'intégration des organisations dans un contexte institutionnel fixant les normes et les standards qui les légitiment et auxquelles elles sont tenues de se conformer quel que soit leur secteur d'appartenance. Au-delà du respect des prescriptions normatives et réglementaires, les entreprises entrent non seulement en concurrence pour des ressources et des clients mais également pour des questions de pouvoir et de légitimité (I. Huault, 2009).

Les activités, acteurs et organisations économiques s'uniformisent sous la pression des normes dominantes (Y. Regnard et A. Rousseau, 2012). Dans cette approche, les organisations sont intégrées dans des contextes spécifiques mais vont être influencées également par les choix que font les individus. Ceux-ci seront fonction du niveau de connaissances dont ils disposent. C'est pour cette raison que leur analyse ne doit pas être limitée aux actions et aux décisions mises en œuvre à l'intérieur de chaque organisation et doit être élargie au rôle joué par chaque partie prenante : les fournisseurs, les consommateurs, les organismes de régulation, les organisations qui produisent des biens ou des services similaires, les associations professionnelles...

Pour DiMaggio et Powell (1983), les organisations se constitueraient à partir de scénarios, de règles qui les amèneraient à l'isomorphisme par des processus coercitifs, mimétiques ou normatifs. Ainsi les organisations sont incorporées dans des contextes institutionnels caractérisés par la présence d'institutions (les autorités de contrôle, les gouvernements, les organes judiciaires, les médias...) qui exercent une pression continue de normalisation sur les activités des autres acteurs en véhiculant des critères de légitimité qui en définissent les modes de fonctionnement et les marges de réussite. Pour illustrer ces phénomènes, le néo-institutionnalisme utilise deux concepts: le champ organisationnel et l'isomorphisme.

A l'intérieur d'un champ interagissent différents acteurs (entreprises, organisations publiques, associations, syndicats..) qui instituent des croyances légitimées auxquelles il faut se conformer, et qui vont avoir une influence sur l'environnement économique.

L'isomorphisme est défini par DiMaggio et Powell (1983) comme étant composé de trois caractéristiques :

- La première est **coercitive** et résulte des pressions exercées par le contexte social à l'intérieur duquel les organisations opèrent. Pour les banques coopératives cela se traduira par l'ensemble des pressions normatives et réglementaires qui s'imposent au secteur (R. Rizza, 2008) qu'elles soient nationales ou internationales.

A travers ses lois et son appareil légal-rationnel (Weber, 1961), l'Etat garantit des ressources et confère de la légitimité aux organisations qui adoptent des structures organisationnelles particulières. A l'analyse de Weber il faut également ajouter les nouvelles réglementations normatives issues notamment de la Communauté européenne.

Aujourd'hui l'ensemble du système bancaire subit des réformes qui s'appliquent de manière indifférenciée quel que soit le secteur auquel appartiennent les établissements.

Par exemple, toutes les banques doivent faire face à une modification de la réglementation bancaire internationale (Bâle III), et détenir en fonds propres les mêmes montants que ceux consentis en prêts. Elles doivent également détenir davantage de liquidités pour anticiper un éventuel problème sur les marchés financiers.

La réforme bancaire adoptée en France vise quant à elle, à mettre en place le cantonnement des activités spéculatives dans une filiale, des obligations de transparence partielle sur les activités dans tous les pays, paradis fiscaux compris, et le plafonnement de certains frais bancaires.

- Le deuxième aspect est **mimétique** et est caractérisée par l'imitation des formes organisationnelles considérées comme efficaces ou de comportements procurant une forme de légitimité, dans un environnement marqué par l'incertitude. T. M. Jones (1995) a avancé l'idée que dans la théorie instrumentale des parties prenantes, les entreprises qui pratiquent le management des parties prenantes, seront plus performantes en termes de profitabilité, de stabilité, de croissance etc ... On admet alors que certains résultats puissent être obtenus par l'adoption de certains comportements. Toutes les entreprises ont donc un intérêt à adopter des comportements similaires et à adopter les mêmes stratégies, que ce soit pour se procurer un avantage concurrentiel ou reproduire un mode de gestion propre à leur secteur. L'accentuation des similitudes et l'homogénéisation organisationnelle et fonctionnelle qui en découlent, leur permet de réduire les incertitudes.

Cela se vérifie particulièrement pour les organisations de l'ESS qui reproduisent les mêmes pratiques que les sociétés « capitalistes » (M. Ben Mohammed, 2011) plutôt que d'en créer de nouvelles que ce soit pour mesurer la performance ou recourir aux outils de gestion (P. Peny, 2009).

Par exemple, les labels diversité mis en œuvre dans certaines entreprises et organisations reposent sur l'idée d'une « garantie » de non-discrimination des salariés.

Reconnu au niveau national, cela peut dès lors ouvrir des portes aux organisations qui en sont titulaires et en fermer pour celles qui ne le sont pas. Or, ce n'est pas parce que les procédures mises en œuvre dans une entreprise ne sont pas approuvées par une norme spécifique qu'il y a davantage de discrimination.

Mais toutes les entreprises titulaires du label vont être amenées à se structurer de manière similaire pour remplir les différents indicateurs demandés, ces derniers étant les mêmes quel que soit le secteur ou l'activité concernée. Plus que pour des questions d'efficacité ou de performance, cette homogénéisation renforce leur légitimité et, en se conformant aux modèles ainsi définis, les organisations augmentent leur chance de survie en rassurant leurs partenaires.

Il sera alors possible de constater une convergence dans la structure organisationnelle des établissements financiers, la création de structures SA au niveau des banques coopératives répondant à celles existantes dans les banques privées.

L'entrée en bourse de la Société Anonyme du Crédit Agricole (CASA) en 2001 a ainsi posé la question de la compatibilité de cette nouvelle structure cotée avec ses valeurs coopératives. Cette décision a créé de nouvelles obligations en termes de résultats pour la banque et a intégré une logique de profitabilité qui lui était étrangère jusqu'à présent.

René Caron, président de la Fédération nationale du Crédit Agricole entre 2000 et 2003, a expliqué que les « *débats sur le projet de cotation ont renforcé, pour les Caisses régionales, la prise de conscience de l'importance de leur identité mutualiste de banque régionale de proximité. Responsabilité, solidarité, proximité : c'est ainsi que notre projet de Groupe a résumé nos valeurs mutualistes.* Mais il ajoute aussitôt que *le Crédit Agricole pratique aussi, et de manière indissociable, des valeurs d'entreprise : sens du développement, service à la clientèle et compétitivité. La rentabilité est nécessaire à l'exercice de nos valeurs mutualistes.*

(...) *Cette exigence se conjugue avec la volonté de concrétiser nos valeurs mutualistes dans des actions claires et reconnues auxquelles sont attachés nos sociétaires. Notre différence mutualiste est aussi un élément de notre fonds de commerce.* » (P. Bastide, R. Carron, 2002). Dans son discours, René Caron démontre sa volonté de ne pas choisir entre un modèle ou un autre mais plutôt de combiner la recherche de compétitivité, de rentabilité et de la préservation des valeurs mutualistes.

- La troisième caractéristique est **normative** et se rapporte aux pressions exercées par des autorités de contrôle, des agences de notation (Bancel, 2012), des organisations professionnelles et des réseaux associatifs. Des pratiques, des normes de références, tels que les ratios de « Return On Investissement (ROI) » ou « Return On Equity (ROE) » vont alors se mettre en place et être diffusées dans l'ensemble des entreprises du secteur bancaire sans prendre en compte les spécificités des banques coopératives (E. Bayle et J-C. Dupuis, 2013). La professionnalisation des différents acteurs définie « *comme l'ensemble des efforts collectifs des membres d'une profession pour définir leurs conditions et méthodes de travail et établir une base légitime à leurs activités, leur garantissant un degré d'autonomie suffisant* » (I. Huault, 2009) devient ici le facteur caractéristique du caractère normatif de l'isomorphisme institutionnel.

Nous avons ainsi assisté à un rapprochement du mode de fonctionnement des sociétés, quel que soit leur secteur d'appartenance, sous le poids des obligations réglementaires, de la standardisation nécessaire de certaines données liée à la mondialisation des échanges (M. Ben Mohammed, 2011). Les pressions isomorphes que subit la Caisse régionale du CA PCA tendent à la faire converger vers le fonctionnement et l'organisation des autres groupes bancaires notamment dans une recherche de rentabilité (Gurtner E., Jaeger M. et Ory J.N, 2008) et de légitimité. Nous pouvons dès lors nous interroger pour savoir ce qu'il en est au niveau des pratiques en matière de ressources humaines.

A travers ses valeurs coopératives qui accordent à l'humain une place très importante, le Crédit Agricole dispose d'un véritable atout qu'il pourrait transformer en avantage concurrentiel. Mais, pour qu'un tel avantage existe, la ressource et/ou la compétence doit être rare et monnayable, c'est-à-dire générer de la valeur pour l'entreprise. Il faut donc investir pour son développement à travers la formation par exemple.

Dans une entreprise capitaliste, les salariés sont un moyen d'accroître la valeur alors que dans une entreprise de l'ESS, ils sont plutôt un moyen de répondre aux besoins pour lesquels elle existe. La perception et la place donnée aux salariés devraient donc logiquement être différentes. Il est donc intéressant de s'intéresser aux pratiques en matière de gestion des ressources humaines du CA PCA tant du point de vue des banques AFB que de celles de l'ESS pour voir si elles constituent une véritable force pour lui ou si elles sont similaires à celles des autres structures.

1.3.2 Pratiques de ressources humaines : convergence ou divergence ?

Christophe Everaere (2006) a mis en avant à travers une enquête exploratoire, le lien existant entre les pratiques de GRH et les entreprises de l'économie sociale. Il a adressé, par voie électronique, un questionnaire aux responsables de 550 structures adhérentes de l'URIOPSS²² de l'URSCOP²³ de la région Rhône Alpes et a reçu 25 réponses (16 associations, 7 coopératives, 1 fondation, 1 mutuelle). Son questionnaire comprenait huit questions ouvertes, sur les enjeux et pratiques de GRH en ESS, et treize questions factuelles destinées à préciser les caractéristiques de la structure concernée. Deux des questions posées portaient directement sur les valeurs de l'ESS :

« Question 3. Quelles sont pour vous les valeurs caractéristiques des structures de l'économie sociale et solidaire ? (Exprimez ce qui vous vient spontanément à l'esprit).

Question 4. En quoi les valeurs de l'ESS impactent vos pratiques de GRH ? Pouvez-vous donner des illustrations, par exemple, dans les domaines du recrutement-intégration, de la rémunération, de la formation, de l'organisation du travail, de la gestion et évaluation des compétences, des modalités de rupture du contrat de travail, etc. »

La faiblesse du nombre de retours empêche toute généralisation des résultats obtenus mais plusieurs caractéristiques intéressantes communes aux structures qui ont répondu ont été constatées :

- Réticence à recourir à des contrats précaires

²² Union régionale interfédérale des organismes privés non lucratifs sanitaires et sociaux de Rhône-Alpes.

²³ Union régionale des sociétés coopératives de production Rhône-Alpes.

- Ecart de rémunération : les écarts de salaire entre les plus faibles et les plus fortes rémunérations sont moins marqués dans l'ESS que dans les entreprises classiques
- Fonctionnement démocratique, transparent : cela vise l'implication des parties prenantes dans le fonctionnement de l'organisation
- Ancrage fort dans le territoire
- Souci de l'équilibre vie professionnelle / vie privée
- Respect des contraintes des salariés : cela signifie une priorité donnée au salarié sur les problématiques d'organisation de la structure
- Indulgence pour les recrutements.

Nous allons analyser une partie des éléments relevés par Christophe Everaere pour tenter de situer le Crédit Agricole PCA en termes de pratiques RH. Nous reviendrons sur les éléments concernant l'équilibre vie professionnelle / vie privée et le respect des contraintes des salariés ultérieurement lorsque nous aborderons plus spécifiquement la question de la qualité de l'emploi.

- Réticence à recourir à des contrats précaires

Les résultats de la Caisse Régionale sont assez surprenants dans ce domaine car la part des contrats à durée déterminée employés dans leurs effectifs est nettement supérieure aux résultats du groupe Crédit Agricole et à celui des banques AFB. Les motifs de recours à CDD pour la Caisse Régionale sont notamment liés à des remplacements de CDI en congé maternité et à des postes temporairement vacants. Plus exceptionnelle, une migration informatique a récemment nécessité un renfort pour surcroît de travail.

Les résultats ci-dessous montrent le taux de recours à CDD pour le CA et pour la BNP pour les années de 2007 à 2009.

| | 2009 | | 2008 | | 2007 | |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | BNP | CA | BNP | CA | BNP | CA |
| Part des temps partiels | 10,38% | 14,35% | 10,69% | 15,02% | 9,79% | 15,06% |
| Dont les femmes | 93,60% | 89,00% | 93,37% | 87,00% | 93,91% | 86,99% |
| CDD | 3,47% | 1,62% | 3,14% | 1,39% | 3,23% | 1,73% |
| Contrats en alternances | 2,78% | 3,00% | 2,78% | 3,11% | 2,84% | 2,85% |

Source : Mémoire de Myriam Ben Mohammed

Au sein du CA PCA, il a été de :

- Tableau 1 : Taux de recours aux CDD (hors apprentis) – CA PCA

| 2011 | 2010 | 2008 | 2005 | 2002 |
|-------|------|-------|-------|-------|
| 4,68% | 5% | 3,31% | 4,05% | 5,02% |

Source : *Elaboration personnelle sur la base des bilans sociaux du Crédit Agricole PCA*

Les banques AFB déclaraient elles, avoir recours en 2010, à moins de 3% de leurs effectifs en CDD.²⁴

On peut constater que les taux du Crédit Agricole et du groupe BNP sont très inférieurs à celui de la caisse régionale.

Ces résultats se rapprochent davantage de ceux du modèle de gestion externe de l'emploi mis en avant par M. Ben Mohammed (2011). Le CA PCA se situe donc a priori en marge des entreprises de l'ESS.

Mais comme nous l'a expliqué Monsieur Douay lors de notre échange, il est aujourd'hui en train de mettre en place une politique de recrutement spécifique pour inverser la tendance parce que « *le recours aux contrats à durée déterminée déstabilisent l'entreprise, les collaborateurs et les clients et créent beaucoup de tensions* ». Le CA PCA a donc décidé de « *recruter directement en CDI sur le poste de la personne absente plutôt qu'en CDD et a mis en place des équipes volantes de CDI entre agence sur deux secteurs* ». En amorçant ce changement de politique, il s'éloigne du mode de fonctionnement des entreprises capitalistes pour revenir à un modèle de gestion plus conforme aux entreprises de l'ESS.

- Ecart de rémunération entre les 10 plus fortes et les 10 plus faibles rémunérations

Il est donné par l'indicateur 221 du bilan social. Il oscille entre 3,24 et 2,73 de 2002 à 2011 et baisse très régulièrement depuis 10 ans.

²⁴ Source : *Enquête ACEMO-Dares-Insee, données à fin 2010, extrait d'un document intitulé « Parlons clair, les banques françaises au service de l'économie »*

Tableau 2 : Ecart de rémunération entre les 10 plus fortes
et les 10 plus faibles rémunérations

| | | | | | | | | | |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
| 2,73 | 2,78 | - | 2,93 | 2,69 | 2,73 | 2,69 | 2,83 | 2,91 | 3,24 |

Au niveau de la caisse régionale, le rapport entre les écarts de rémunération entre les 10 plus fortes et les 10 plus faibles rémunérations de l'entreprise était de 3,24 en 2002 et de 2,73 en 2011.

Tableau 3 : Comparaison des rapports entre les écarts de rémunération entre les 10 plus
fortes et les 10 plus faibles rémunérations de l'entreprise

| | | | | |
|------------------|------|------|------|------|
| | 2011 | 2009 | 2010 | 2003 |
| CA PCA | 2,73 | / | 2,78 | 2,91 |
| CA SA | 6,1 | 6,4 | 5,7 | / |
| Société Générale | 6 | 5,5 | 5,9 | / |
| BNPP | 8 | 7 | 7,3 | / |

Source : Elaboration personnelle sur la base des bilans sociaux du Crédit Agricole PCA, de la Société Générale et de la BNPP

Ce tableau illustre une grande différence du point de vue de la rémunération entre le CA PCA et les banques « capitalistes »

Une partie de ces résultats peut s'expliquer par le fait que les cadres dirigeants ou supérieurs sont moins nombreux au sein du CA PCA qu'au niveau des groupes plus centralisés, ce qui tend à diminuer l'écart entre les rémunérations.

Mais, le ratio est néanmoins plus faible au sein du CA PCA, ce qui signifie que l'écart entre les rémunérations est moins important et surtout, il diminue d'année en année alors qu'au contraire, il augmente dans les autres banques.

Cela montre que les bas salaires ont tendance à augmenter plus que les hauts salaires alors que dans les autres banques l'écart se creuse, les rémunérations maximales augmentant bien davantage que les rémunérations minimales.

- Fonctionnement démocratique

Cette caractéristique renvoie tout d'abord au mode de gouvernance des banques coopératives. En effet, quatre parties prenantes interviennent particulièrement dans les décisions en matière de « *création et de répartition des ressources économiques* »: les

dirigeants administrateurs, les sociétaires clients, les dirigeants salariés et les employés salariés. Mais en matière de démocratie, elles ne sont pas exemplaires et souffrent d'un certain déficit : *systèmes de cooptation et critères discutables de représentativité des administrateurs, transmission sélective des informations et formation réduite* (Richez-Battesti N. et Gianfaldoni, P., 2007).

Le CA PCA a créé un site internet dédié aux sociétaires²⁵ qui lui permet de communiquer avec eux. Il a également mis en place une « lettre aux sociétaires » et un « guide du sociétaire » afin de les informer au mieux sur leur rôle et de les inciter à s'y investir : « *Etre sociétaire c'est donner son avis et peser dans les choix de sa banque* »²⁶.

Sur cet aspect, le CA PCA répond donc bien à la caractéristique relevée par Ch. Evraere.

Mais celle-ci s'applique également au fonctionnement interne de l'entreprise et à ses relations avec ses partenaires sociaux. La Direction nous a expliqué, lors de nos entretiens, ne pas être très satisfaite de la qualité de son dialogue social rendu difficile notamment du fait de certaines réticences individuelles.

Sur le plan des relations professionnelles entre salariés, des moyens sont mis en place pour favoriser les échanges. Monsieur Raso nous a expliqué lors de notre entretien que des réunions par sites et par réseaux de proximité étaient organisées avec un rythme précis :

- une réunion tous les matins
- une réunion mensuelle
- une réunion par métiers

Ces réunions doivent veiller à respecter deux valeurs fortes : « *bienveillance et convivialité. Il faut faire attention aux réunions au cours desquelles on n'aborde que le travail. Il faut préserver la convivialité. Une des forces du CA est l'esprit de famille* ». Les échanges hiérarchiques semblent donc fonctionner selon des principes démocratiques.

²⁵ <http://www.lebonsenscoopertif.fr/>

²⁶ Guide du sociétaire, http://www.ca-pca.net/societaire/img/GUIDE_DU_SOCIETAIRE_A5_V3_BD-WEB.pdf, p9

Il y a le souhait aujourd'hui, comme nous l'a expliqué Monsieur Grand lorsque nous l'avons rencontré, de modifier le mode de communication avec les salariés et de passer d'une tendance directive à un mode plus participatif « *Le fonctionnement est aujourd'hui trop conventionnel, les jeunes manquent d'esprit critique* ». Ce changement ne se fait pas aussi simplement qu'il l'aurait espéré car ils sont confrontés aux réserves des collaborateurs.

- Ancrage territorial

C'est une des caractéristiques du modèle coopératif et donc du Crédit Agricole. Il se traduit par une forte densité de son réseau local et un maillage plus important que celui des banques nationales. Il a été mis en avant par nos trois interlocuteurs lors des entretiens que nous avons eus.

En matière d'organisation, Monsieur Grand nous a rappelé que le CA PCA a « *créé des agences à des endroits où il n'y avait pas de réponse de l'économie de marché* », en matière économique, F. Douay nous a expliqué que : « *l'économie de l'entreprise est liée à l'économie de la région* », et en matière de recrutement Monsieur Raso nous a expliqué l'attachement fort à la proximité.

Il ressort ainsi de nos entretiens que c'est une des valeurs les plus importantes pour eux en matière de gestion, ce qui les différencie du modèle des banques capitalistes qui ont une gestion centralisée et nationale.

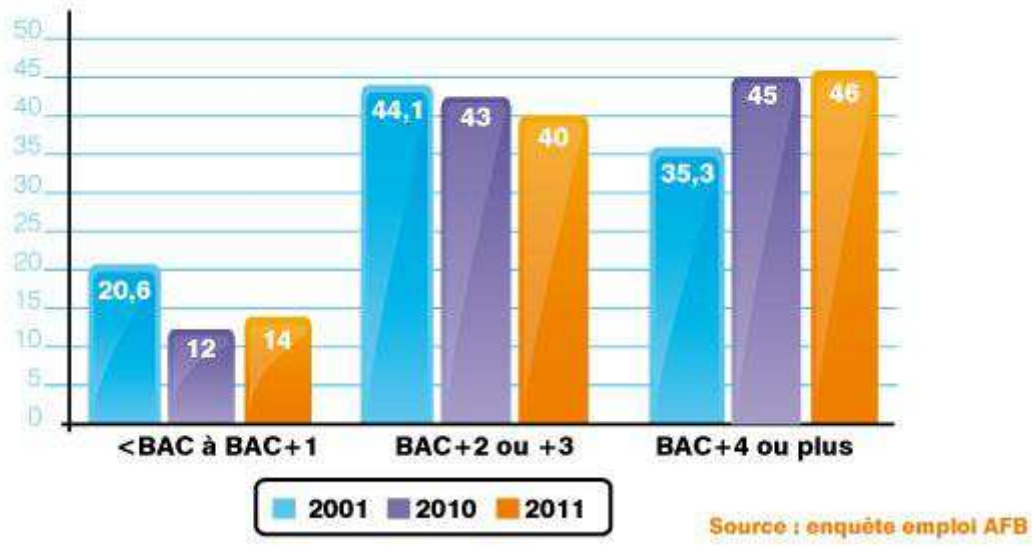
- Indulgence dans les recrutements

Les structures de l'ESS sont prises dans un dilemme entre besoin de compétences pour la structure et besoin d'emploi pour la personne (Davister C., 2006). Traditionnellement, le secteur bancaire recrutait à un niveau de formation généralement faible, avec un système de promotion à l'ancienneté et une formation interne spécifique au secteur (Petit P. et Vernières M., 1990). Ensuite, « *l'élévation générale du niveau de formation, la tradition d'une embauche à niveau minimum s'est perpétuée mais elle s'est traduite par des embauches de jeunes diplômés, Bac ou Bac plus 2. La nouveauté est venue aussi de l'embauche de manière conséquente de Bac plus 4, 5, 6 pour des spécialités comme le droit, la finance ou le management permettant l'accès rapide à des fonctions d'encadrement supérieur* » (Ch Cossalter, 2007). Aujourd'hui, les banques AFB recrutent en majorité à bac +4 ou plus. Cela se vérifie également au niveau des banques coopératives, mais dans une moindre mesure, malgré une exigence en termes

de compétences et de diplômes renforcée ces dernières années (M. Ben Mohammed, 2011) comme le montrent les graphiques ci-dessous :

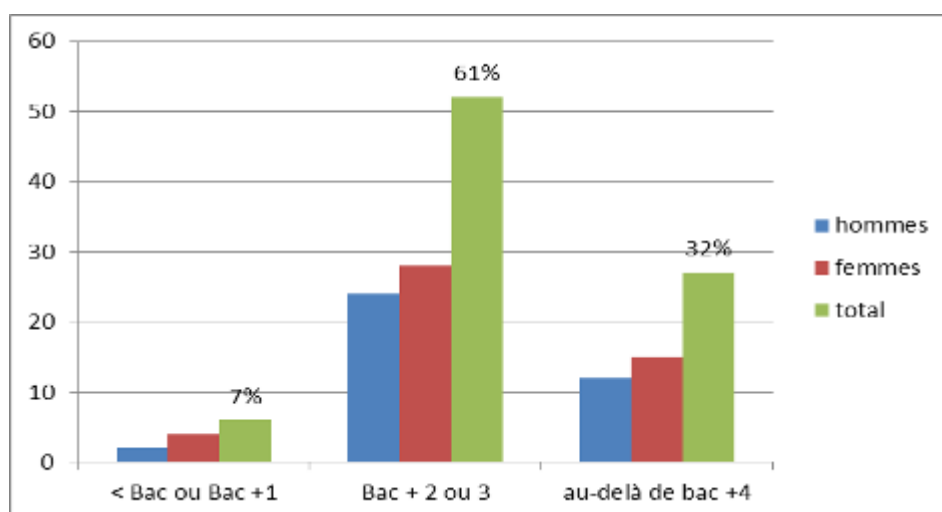
Graphique 2 :

Evolution de la structure des embauches par diplôme : 2001 - 2011 en %



Au sein du Crédit Agricole PCA, la tendance se confirme, avec l'essentiel des recrutements qui ont lieu à niveau Bac +2 ou +3 pour des postes d'assistant à la clientèle, comme l'illustre le graphique ci-dessous pour la période de janvier à octobre 2012.

Graphique 3 : Répartition de l'effectif par niveau d'étude CA PCA



Source : document interne du CA PCA – Bilan social et enquêtes/enquête recrutement - départs\2012\enquête recrutements - départs dvr.xls

Le Crédit Agricole recrute à 61% à un niveau bac +2 ou 3 alors que les banques AFB ne recrutent qu'à 40% à ce niveau ; tandis qu'elles recrutent à 40% au niveau Bac + 4 ou plus et le CA PCA à 32%. Or, les métiers sont similaires d'un groupe à l'autre et le besoin de compétences également. Les banques capitalistes vont donc favoriser les candidats les plus diplômés alors que le CA PCA va prendre en compte d'autres critères comme par exemple la proximité (recrutement des salariés issus des territoires proches (90%)), l'évolution interne de salarié, la personnalité...²⁷.

Ce résultat est à nuancer dans la mesure où cette différence peut également s'expliquer par le fait que les fonctions support, généralement d'un niveau Bac + 4 ou plus, sont moins nombreuses au CA PCA qu'au siège des banques centralisées.

Le CA PCA se rapproche ainsi davantage des structures de l'ESS : *« le secteur capitaliste privilégie la rémunération du capital financier (rétribution des investisseurs principalement) et le développement du capital technique (nouveaux équipements), les organisations d'économie sociale privilégient le développement du capital humain. Par conséquent, elles sont amenées à développer des pratiques de GRH qui traduisent concrètement cette valeur de primauté du travail. »* (C. Davister, 2006).

Cela confirme notre hypothèse selon laquelle le CA PCA adapte son modèle en réponse aux pressions isomorphes. Par contre, il ne s'oriente pas totalement vers les entreprises capitalistes et est en train de créer son propre modèle empruntant les pratiques aux uns et aux autres tout en préservant ses valeurs coopératives.

Ce mouvement d'adaptation se retrouve dans d'autres structures de l'ESS. Denis Harrison et Anne-Marie Gervais (2007) ont constaté une évolution des pratiques de gestion des ressources humaines dans les structures de l'ESS et rappelé l'engagement moral qui souvent caractérise les salariés des entreprises de l'ESS : *« Cela est en partie le résultat de l'action collective et de la solidarité fondée sur les initiatives prises par les groupes, les associations, les mouvements qui, ce faisant, abandonnent des pratiques hégémoniques au profit d'un discours et de pratiques démocratiques. C'est un processus d'« empowerment » (Laville 2005), qui remet en question le paradigme autoritaire dominant et qui résulte de la négociation (Harrison 2004; Mendell 2006).*

²⁷ Source : entretien avec Rémi Raso

Cela devient un nouvel arrangement institutionnel qui caractérise, entre autres, le secteur de l'économie sociale et qui pourrait bien être transféré aux autres secteurs tout comme les autres secteurs transfèrent également d'autres caractéristiques institutionnelles et organisationnelles. Par contre dans les OBNL²⁸ et les EES²⁹, il existe une tension entre ce désir de démocratisation des pratiques de travail et les pratiques plus autoritaires de la GRH. ».

Notre analyse ne porte que sur quelques pratiques et est trop limitée de ce point de vue pour pouvoir en tirer des conclusions définitives, mais nous constatons que la CA PCA tente de trouver un compromis entre les deux logiques. Cela revient à mettre en œuvre deux finalités, parfois difficilement conciliables : revenir à une gestion plus humaine et démocratique tout en respectant les contraintes légales, réglementaires et normatives qui s'imposent à elle et qui la contraignent à adopter une démarche plus directive et à créer une autre forme de réponse à l'isomorphisme qui est celle de l'hybridation évoquée par Roger Spear (2012).

1.3.3 Vers un modèle hybride ?

Si les modèles se rapprochent beaucoup, un certain nombre d'éléments continuent à les différencier malgré tout.

Ainsi, les résultats des banques coopératives font obligatoirement l'objet d'une mise en réserve partielle. Cela leur a permis de mieux résister que les autres jusqu'à présent en période de crise : l'exigence moins forte de rentabilité des capitaux propres permettait également soit de pratiquer des tarifs inférieurs à ceux des banques SA pour une marge équivalente (gain de parts de marché), soit d'accumuler plus de réserves pour un tarif similaire (meilleure couverture du risque et capacité à saisir les opportunités d'acquisition de banques en difficulté) (Jaeger M., Lemzeri Y. et Ory J-N, 2012).

Au niveau de la gestion des parties prenantes, les sociétés capitalistes ne sont pas obligées de les prendre toutes en considération et peuvent privilégier les actionnaires, dans la mesure où le pouvoir de décision et la définition des actions entreprises sont réunis entre les mains des mêmes individus,.

²⁸ Organisations à but non lucratifs (OBNL)

²⁹ Entreprises d'économie sociale (EES)

Les banques coopératives se sont positionnées différemment. Elles tentent de reconquérir « *l'esprit du sociétariat* » (Richez Battesti, 2006) et de revenir à leurs valeurs d'origine comme stratégie de démarcation. Elles doivent prendre en compte l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elles fonctionnent et parvenir à concilier des intérêts parfois divergents. Par exemple, en passant du statut de sociétaires à celui de sociétaires-actionnaires de la SA, le pouvoir décisionnaire détenu par les individus n'est plus le même, sa répartition variant en fonction du nombre d'actions possédées. Cela peut avoir pour conséquence de développer des comportements opportunistes, les sociétaires, ne tirant pas à l'inverse des actionnaires, de bénéfices personnels de l'accroissement de valeur de la société. Des conflits pourraient alors apparaître ainsi qu'un risque d'affaiblissement de la gestion démocratique.

Les banques coopératives sont donc parfois contraintes de s'éloigner de leur philosophie première pour pouvoir répondre à la concurrence et à la pression de la loi du marché. Elles devraient donc à un moment donné revoir leur positionnement pour soit revenir à leur valeur d'origine et chercher à mettre davantage en avant le sens donné à leur action, soit disparaître (F. Rousseau, 2004) en se fondant dans le secteur bancaire.

A l'inverse, les banques capitalistes sont contraintes de faire preuve de plus en plus de transparence et de prendre en compte davantage leurs parties prenantes pour démontrer leur légitimité.

Les finalités des unes et des autres ont donc évolué pour permettre aux structures de s'adapter à leur environnement. La question se pose dès lors de savoir si les valeurs des sociétés capitalistes et celles des sociétés de l'ESS ne vont pas se confondre.

1.3.3.1 Les valeurs comme élément de rapprochement ou de divergence ?

Pour aborder cette question, nous nous sommes intéressés à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui reflète les valeurs poursuivies et permet de les comparer. En effet, le concept de RSE met à la charge des sociétés, l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les différentes parties prenantes.

Celles-ci seront abordées différemment par les deux types d'entreprises :

- Les entreprises du secteur capitaliste commencent à le faire depuis la crise économique mondiale de 2008 qui les a poussées à prendre conscience des externalités sociales et environnementales négatives qu'elles peuvent produire

(S. de Menthon, 2011). Il s'agit d'objectifs intégrés petit à petit dans leur projet d'entreprise. Bâtir de meilleures relations avec les parties prenantes « directes » comme les employés, les clients, les fournisseurs... en les prenant en compte de manière systématique, pourra conduire à un accroissement de la richesse des actionnaires tout en permettant aux entreprises de développer des actifs incorporels potentiellement sources d'avantages concurrentiels (A. J. Hillman et G. D. Keim, 2001). Le bénéfice que pourrait en retirer les parties prenantes serait ici accessoire. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où la RSE a d'abord été une démarche marketing qui concernait les firmes transnationales confrontées à un problème d'image à l'égard des consommateurs et des investisseurs financiers plus qu'à un réel désir d'action (Jérôme Blanc, 2008).

- Pour les entreprises de l'économie sociale et solidaire ces préoccupations font partie de leur pacte originel et ne nécessitent donc pas de mise en œuvre spécifique. C'est ce qui a été rappelé par la commission européenne en juillet 2002 qui soulignait que l'expérience des acteurs de l'économie sociale pouvait être employée pour identifier les bonnes pratiques et s'en inspirer (Jérôme Blanc, 2008).

Marianne Rubinstein (2003) a synthétisé ces deux approches dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : L'approche stratégique de la RSE selon Porter et Kramer (2006)

| <i>Aspects sociaux et environnementaux génériques</i> | <i>Aspects sociaux et environnementaux sur lesquels la chaîne de valeur a un impact</i> | <i>Aspects sociaux et environnementaux qui ont un impact sur l'avantage concurrentiel</i> |
|---|--|---|
| Entreprise citoyenne | Atténuer les impacts négatifs des activités liées à la chaîne de valeur | « Philanthropie stratégique » qui accroît l'avantage concurrentiel |
| RSE défensive | Transformer les activités de la chaîne de valeur au bénéfice de la société et en renforçant la stratégie de l'entreprise | RSE stratégique |

On reconnaît dans le modèle de l'entreprise citoyenne celle issue de l'économie sociale et solidaire et dans celui centré sur la recherche de l'avantage concurrentiel la firme capitaliste.

On peut voir à travers le concept de RSE, l'apparition d'un isomorphisme inversé cette fois-ci, les entreprises privées calquant leurs pratiques sur celles de l'ESS. La reprise par les structures de l'ESS de pratiques « capitalistes » sous le poids des pressions isomorphes a été analysée à plusieurs reprises (F. Rousseau, 2004, P. Peny, 2010) tandis que celles du secteur de l'ESS par le secteur capitaliste est beaucoup plus rare.

Pour Hatchuel et Segrestin (2007), le transfert de certains procédés de l'ESS vers l'activité capitaliste, pourrait aller jusqu'à une redéfinition pour ce dernier de ses relations avec la société civile et avec le pouvoir politique jusqu'au remplacement du statut de société anonyme par celui d' « entreprises de progrès collectif ». Beaucoup d'entreprises ont ainsi créé par exemple des fondations en charge de réaliser des opérations socialement responsables mais cela s'apparente plus à du mécénat qu'à l'intégration d'un fonctionnement partenarial et démocratique.

En France, toutes les entreprises cotées en bourse doivent rédiger un rapport de RSE en application de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001. Cette nouvelle obligation réglementaire relative à la diffusion des valeurs, crée un risque de confusion pour les structures de l'ESS, dans la mesure où cela peut représenter une nouvelle norme à suivre. « La RSE représente une menace non négligeable pour le mutualisme » (E. Vaugier, 2008) et il devient de plus en plus difficile de distinguer, dans leur énoncé, les valeurs des banques coopératives de celles issues des politiques de RSE des banques capitalistes.

A titre d'exemple nous pouvons comparer la politique RSE du groupe BNP avec les valeurs mutualistes du CA PCA. La BNPP fonde sa politique sur quatre axes : le financement de l'économie de manière éthique, le développement d'une gestion engagée et loyale des ressources humaines, la lutte contre l'exclusion et la promotion de l'éducation et de la culture et enfin, l'action contre le changement climatique³⁰. Tandis que les valeurs du CA PCA sont responsabilité, solidarité et proximité. Comment dès lors le consommateur va-t-il pouvoir les distinguer ? Comme nos

³⁰ Source : site institutionnel BNP Paribas : <http://www.bnpparibas.com/banque-responsable/responsabilite-sociale-et-environnementale>

interlocuteurs nous l'ont expliqué lors de nos entretiens, ce ne sont finalement pas tant les valeurs que leur mise en œuvre qui différencie les sociétés :

« Ce sont les mêmes que celles de toutes les banques coopératives. Chaque banque mutualiste à la même constitution. La traduction des valeurs est peut être un élément de différenciation. La banque capitaliste est différente parce que son pouvoir est centralisé. Elles peuvent avoir des actions concrètes qui donnent le même résultat avec des valeurs différentes. » (F. Douay)

« Sur les grandes valeurs, elles sont les mêmes au Crédit Mutuel et au Crédit Agricole dans le discours. Il y a une différence dans leur affichage et leur déclinaison dans les régions. » (R Raso).

Ainsi, Le Crédit Agricole était auparavant le seul à afficher des valeurs de solidarité, responsabilité, proximité. Mais aujourd'hui, la plupart des entreprises affichent des principes similaires. Pour éviter de perdre sa spécificité au profit d'une logique commune à tous les établissements bancaires, le Crédit Agricole a décidé de réunir ses valeurs coopératives et la RSE au sein d'un « pacte coopératif ». Ainsi il vient d'annoncer à travers un communiqué de presse du 03 avril 2013, que *« les Caisses régionales mettent en œuvre en 2013 le Pacte coopératif et territorial. Amplificateur de leur modèle coopératif, il synthétise et définit leur engagement de responsabilité sociale et environnementale, avec une ambition d'exemplarité. »*. Il est décliné dans cinq domaines :

- L'excellence dans la relation avec ses clients
- Le développement économique de ses territoires
- Sa gouvernance coopérative et mutualiste
- Ses pratiques mutualistes dans les relations humaines et sociales
- Sa responsabilité sociétale et environnementale

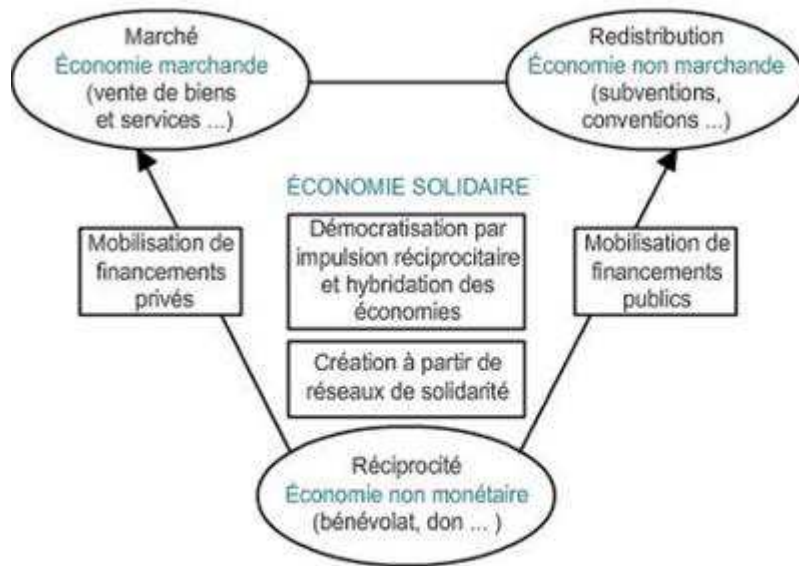
L'objectif du Crédit Agricole semble donc être de se servir de son modèle et de ses valeurs coopératives pour renforcer sa responsabilité sociétale dans un ensemble qui lui permettra de se démarquer de ses concurrents. Il s'agit pour lui de trouver un équilibre entre sa finalité sociale et sa viabilité économique.

Les frontières entre les deux secteurs deviennent de plus en plus floues et perméables et une troisième voie se dessine comme une combinaison possible de leurs caractéristiques.

1.3.3.2 Le modèle hybride

L' « hybridation » « pourrait qualifier une entreprise dont l'action ne peut se décrire et se comprendre dans le modèle pur de l'agence, ou en référence à une rationalité économique univoque. Il s'agit pour une telle entreprise, dans le vocabulaire de la théorie institutionnelle, de trouver et d'utiliser des ressources ailleurs et autrement que sur le marché » (Y. Regnard et A. Rousseau, 2012).

Il faudra rechercher un compromis entre les différentes ressources qui peuvent être originaires de l'économie marchande, non marchande et de l'économie non monétaire (JL Laville, 2007). Schématiquement, le processus d'hybridation peut être représenté ainsi³¹ :



D'après Eme (1991) et Laville (1992, 1994).

Définitions³²

1) l'économie marchande correspond à l'économie dans laquelle la distribution des biens et services est confiée prioritairement au marché. L'économie marchande mobilise aussi de nombreuses contributions non-marchandes, comme les aides et subventions

³¹ Source : http://www.uved.fr/fileadmin/user_upload/modules_introductifs/module4/site/html/6-economie_3.html

³² Source : http://www.uved.fr/fileadmin/user_upload/modules_introductifs/module4/site/html/index.html#C

versées aux entreprises, mais cette combinaison se réalise au profit du comportement économique du marché.

2) l'économie non-marchande correspond à l'économie dans laquelle la distribution des biens et services est confiée prioritairement à la redistribution. La redistribution prend corps à travers l'intervention des pouvoirs publics et parapublics.

3) l'économie non-monétaire correspond à l'économie dans laquelle la distribution des biens et services est confiée prioritairement à la réciprocité. La réciprocité peut prendre des formes monétaires à travers par exemple des dons en numéraire mais la réciprocité incarnée à travers le bénévolat comme les réseaux de solidarité prend des formes non-monétaires.

Pour Jean Louis Laville, il s'agit d'une « *impulsion réciprocaire fondée sur la recherche de sens et les dynamiques de socialisation au sein d'espaces publics de proximité.* »

L'entreprise sociale hybride réaliserait un compromis entre le respect des obligations légales ou liées aux parties prenantes qui s'imposent à elle et la poursuite de sa finalité altruiste. Ainsi, elle aurait recours aux différents marchés en fonction de ses besoins : économie marchande pour la vente de ses produits commerciaux, économie solidaire pour aider les exclus, économie non monétaire à travers ses fondations...

Yann Regnard et André Rousseau (2012) illustrent le phénomène d'hybridation des banques coopératives à travers deux exemples :

Le premier concerne « *la constitution en « groupe », dans lequel un noyau coopératif se dote, par création ou croissance externe, de filiales qu'il contrôle, mais qui adoptent la forme de sociétés anonymes, dans lesquelles peuvent entrer des actionnaires coopératifs ou non.* ». Le deuxième est relatif à « *la transformation d'une relation de familiarité locale en une relation commerciale plus anonyme. Cette situation peut s'accompagner d'une volonté de générer davantage de valeur par client, sous la contrainte de la concurrence, mais aussi des règles prudentielles* ».

A travers ces exemples, nous voyons que la structure va opérer des choix sur les marchés sur lesquels elle souhaite aller pour maintenir un modèle économiquement viable: économie de marché pour le client « classique » mais qui lui permet de dégager des marges et des moyens lui permettant d'aider des personnes qui seraient exclus du

ystème ou de réaliser des actions en faveur du développement économique local ou du développement durable.

Les banques coopératives ont commencé à amorcer ce virage et ont ainsi revu leur stratégie en la tournant autour de dynamiques externes telles que connaître, informer, mobiliser, pour renforcer la transparence et la proximité et en faire un atout vis-à-vis de la concurrence.

Au cours de l'entretien que nous avons eu avec Monsieur Raso, nous avons senti ce changement par rapport à la politique RH mise en œuvre antérieurement par le Crédit Agricole PCA en matière de gestion des talents. Ainsi, en matière de recrutement, c'est la proximité géographique qui est aujourd'hui privilégiée. Dans un document élaboré par Monsieur Grand et Monsieur Raso, intitulé « Banque coopérative et Politique RH », il est clairement précisé que la « *politique de recrutement donne la primauté à l'embauche de candidats issus de nos territoires, (...), s'appuie sur des partenariats écoles/Universités de la région PACA* ». Le lien aux territoires, spécifique à l'ESS, est ainsi mis en avant.

En matière de gestion de carrière, le CA PCA avait jusqu'à présent une politique de mobilité et de promotion dynamique qui incitait les salariés à bouger tous les 3 ans. D'autres banques nationales comme la BNPP ont le même type de politique. Mais cela a des inconvénients en termes d'efficacité car les individus, et notamment les conseillers clientèle, changent très souvent de poste, ce qui augmente le niveau d'insatisfaction des clients. Lorsque nous avons rencontré Monsieur Grand, il a clairement posé la question de la compatibilité d'un tel turn over avec les engagements d'une banque coopérative : « *Peut-on concevoir qu'une banque qui prône la proximité accepte un taux de turn over important alors que c'est un critère de l'insatisfaction des clients ?* ». Il a illustré ses propos des chiffres suivants :

- *15% des agences ont plus de la moitié de leurs effectifs qui ont moins de 3 ans d'ancienneté ;*
- *Cela représente une quarantaine d'agences en fragilité et crée une instabilité au niveau de l'accueil de l'ordre de 20%, 1 salarié sur 5 n'étant pas reconnu par le client.*

Face à ces constats il y a la volonté de recentrer la politique sur la proximité pour permettre une stabilisation des effectifs. Aujourd'hui, le CA PCA est passé d'un

système dans lequel les talents étaient recrutés directement à un système dans lequel ils sont « fabriqués » notamment par un renforcement du management des compétences.. L'investissement en formation conséquent, est également un moyen de former les salariés pour qu'ils puissent répondre à l'évolution des besoins de l'entreprise. Comme il est indiqué dans le document « Banque coopérative et Politique RH » : « *nul ne peut ne pas bénéficier d'une formation pendant plus de deux ans* »

En matière de rétribution, le CA PCA a mis en place les mêmes dispositifs de rémunération indirecte qu'il existe dans les autres établissements bancaires : intéressement, participation, prévoyance. Compte tenu de son obligation de mise en réserve partielle d'une partie de ses bénéfices, il n'a pas les mêmes possibilités pour rémunérer ses collaborateurs que les autres groupes bancaires. Pour essayer d'être malgré tout compétitif, le CA PCA a modifié depuis deux ans son système de promotion avec désormais la possibilité pour le manager de disposer d'enveloppes financières à distribuer. La décision se prend donc désormais à un niveau de proximité et ils se sentent davantage responsabilisés.

Nous percevons bien à travers ces quelques process que le CA PCA a amorcé un changement dans sa politique RH et se recentre sur son modèle d'origine en privilégiant très largement la proximité. Ainsi que nous l'a expliqué Monsieur Grand, il a « *remis l'accent sur la culture du client au lieu de privilégier la culture individualiste qui se retrouve dans d'autres groupes bancaires. Cela se traduit par :*

- *Absence de prime sur des objectifs individuels,*
- *Absence de primes individualisées au sein de l'agence mais primes collectives au niveau de l'agence. »*

Mais, l'objectif pour elle n'est pas de revenir uniquement à son modèle d'origine. Elle doit rester compétitive et retrouver l'entrepreneuriat à tous les niveaux comme nous l'ont expliqué nos interlocuteurs du CA PCA.

Pour R. Spear (2012), les adaptations que doivent réaliser les coopératives les poussent à aller vers un « *modèle plus entrepreneurial* » dans lequel le contrôle des dirigeants est accentué. Ce modèle serait la réalisation d'une convergence du modèle de type stakeholder vers le modèle de type shareholder. Cela aboutit à un rééquilibrage des pouvoirs au sein des organisations entre les différentes parties prenantes notamment en faveur des actionnaires qui exercent un contrôle important (emprunt au modèle

stakeholder). Cela contraint également les dirigeants à prendre en compte le capital financier apporté par les actionnaires et le capital humain représenté par les salariés et leurs connaissances et compétences.

Comme nous l'a indiqué Monsieur Grand lors de notre entretien, la politique RH du CA PCA est une politique médiane : « *il y a une évolution par type de responsabilité et un investissement sur les hommes, la plupart des dirigeants étant issus de la base* ». Il y a une implication forte des dirigeants dans le fonctionnement de l'entreprise qui vont jusqu'à rencontrer les nouveaux embauchés lors de leur arrivée au cours d'entretiens individuels.

Nous avons ainsi vu que le CA PCA a adapté ses pratiques à son fonctionnement et à ses objectifs. Il se définit donc davantage comme un modèle hybride que comme un modèle issu de l'ESS ou de l'économie capitaliste.

Cela nous conduit à reformuler notre deuxième hypothèse qui devient : parce que le CA PCA est un modèle hybride, il a adopté un modèle de gestion qui lui permet d'avoir une meilleure qualité de l'emploi et de mieux mettre en œuvre ses valeurs coopératives.

II. Les valeurs coopératives dans les pratiques de gestion RH du CA PCA

Aujourd'hui il y a un besoin formulé par la Direction de rappeler les valeurs mutualistes, de les mettre en avant, comme nous l'a expliqué Monsieur Grand, Directeur Général Adjoint, lors de notre entretien : « *L'entreprise coopérative doit retrouver l'entrepreneuriat à tous les niveaux. Il faut rendre le salarié acteur de son parcours.* ».

Cela signifie qu'au-delà du modèle, c'est une démarche dynamique qu'il faut insuffler. La caisse régionale du Crédit Agricole PCA doit apparaître comme une banque coopérative mais qui va au-delà du simple énoncé des principes et construit un projet d'entreprise énergique autour de ses valeurs.

En termes d'image, notamment avec la crise financière de 2008 et la crise de la dette publique de 2011, la banque doit clarifier son positionnement pour pouvoir se différencier des groupes bancaires capitalistes. L'annonce des pertes record du Crédit Agricole pour 2012 illustre cette nécessité. Comment une banque mettant en avant des valeurs de solidarité peut-elle dans le même temps annoncer plusieurs milliards de déficit ? Lorsque nous nous sommes rencontrés, Monsieur Raso nous a expliqué qu'il y avait un vrai effort de pédagogie à fournir vis-à-vis du public et qu'il fallait « *mieux expliquer l'aspect bicéphale du CA : la fédération des caisses régionales d'un côté qui détient CASA (côté en bourse) à hauteur de 57% (et CASA). L'Enjeu dans la communication (est qu') : on affiche les valeurs mais au niveau de la gouvernance, les valeurs ne sont pas nécessairement claires par rapport à l'extérieur.* »

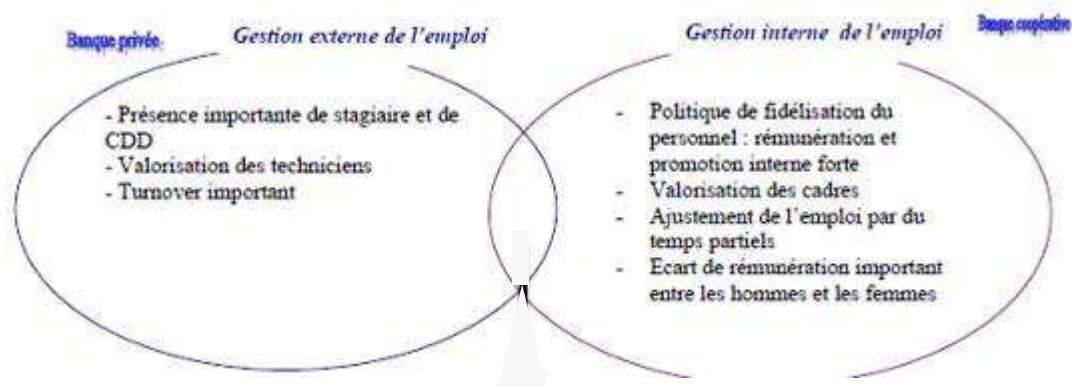
Lors de notre entretien, Monsieur Douay, observe qu'il faut « *revaloriser le modèle, réaffirmer les différences. On est une entreprise coopérative, pas une entreprise comme les autres. Le contexte actuel global concerne toutes les banques et pas seulement le CA.* ». Il s'agit donc de réaffirmer les valeurs à l'extérieur mais également à l'intérieur de l'entreprise. Depuis 2007, des campagnes de publicité (« *nos conseillers ne sont pas commissionnés en fonction des produits qu'ils proposent*»), des actions de communications (organisation de colloque des coopératives en 2011 par exemple) ont permis de rappeler l'esprit coopératif du Crédit Agricole. Si celui-ci ne fait pas de doute, un des enjeux du CA PCA est aujourd'hui de le mettre en œuvre concrètement dans les pratiques managériales et notamment « *de retrouver de la cohérence dans la mise en œuvre de la politique RH* » comme nous l'a précisé Monsieur Grand lors de notre entretien.

Nous allons analyser le modèle de gestion, la qualité de l'emploi et des pratiques managériales au sein du CA PCA afin de vérifier notre hypothèse selon laquelle le modèle qu'il a adopté lui permet d'avoir une meilleure qualité de l'emploi et de mieux mettre en œuvre ses valeurs coopératives.

2.1 Analyse du modèle de gestion de l'emploi

Le modèle de gestion de l'emploi va être constitué par tous les éléments liés à la politique mise en place par l'entreprise en matière de ressources humaines : les choix faits au niveau des recrutements, les conditions de travail des salariés, la promotion, les formes d'emploi (CDD ou CDI)....

M. Ben Mohammed (2011) a constaté une « *opposition entre deux modèles de gestion totalement différents par leurs outils, leurs fondements et leurs objectifs. A un modèle très flexible, basé sur les résultats, les économies d'échelles et la concurrence entre les travailleurs s'oppose un modèle plus stable basé sur la sécurité de l'emploi et la fidélité de la main d'œuvre.* ». Ils sont représentés schématiquement ainsi :



Source : M. Ben Mohammed (2011)

Le modèle de gestion interne reprend certaines des caractéristiques relevées par Ch. Evraerere dans son étude exploratoire telles que la réticence à recourir à des contrats précaires par opposition à la présence importante de stagiaire et de CDD du modèle de gestion externe, les écarts de rémunération, le souci de l'équilibre vie professionnelle - vie privée à travers l'ajustement de l'emploi par du temps partiel.

Les banques AFB adoptent une gestion de l'emploi beaucoup plus flexible alors que les banques coopératives développent une forme d'emploi beaucoup plus sécurisée (M. Ben Mohamed, 2011). Ces deux modèles de gestion, l'un externe et l'autre interne, se distinguent par le type de marché de l'emploi auquel ils font appel.

Selon Doeringer et Piore (1971), la notion de “marché interne du travail”, est définie comme « une unité administrative (...) dans laquelle la fixation de la rémunération et l'allocation du travail sont gouvernés par un ensemble de règles et de procédures administratives ». Ce marché interne doit être distingué du marché “externe”, sur lequel prix et allocations sont régulés par les lois du marché. Le marché du travail au sein des banques coopératives relèverait donc d'un marché interne, car elles accordent une place importante aux salariés, conformément à leurs valeurs.

Les modèles de gestion externe reposent sur une stratégie d'adaptation des effectifs en fonction de l'environnement extérieur. L'entreprise privilégie le recours aux contrats atypiques, ce qui développe l'instabilité pour les salariés. Ce modèle est plutôt caractéristique des banques du secteur capitaliste qui ont une vitesse de réaction et d'anticipation très élevée. Ainsi, j'ai pu constater lorsque je travaillais à la BNP, qu'au moment de la crise de la dette publique, lorsque la bourse a de nouveau chuté au printemps 2012, il a été décidé immédiatement de réduire toutes les dépenses à commencer par le non renouvellement de tous les contrats d'intérim et contrats à durée déterminée.

Le CA PCA répond sur un certain nombre de points au modèle de gestion interne décrit par M. Ben Mohammed (2011). Nous allons les reprendre ci-dessous :

- Politique de fidélisation du personnel :

Un des éléments mis en avant par Monsieur Raso lors de notre entretien est la « *durabilité de la relation avec la sécurité de l'emploi et une possibilité d'évolution limitée à trois départements* ».

En matière de gestion de carrière, la direction affiche également une volonté d'accompagnement des salariés dans leur mobilité car les carrières sont longues. Cela ressort dans les propos que nous a tenus Monsieur Douay lors de notre entretien : « *Il y a un accompagnement des salariés dans plusieurs mobilités. On peut faire tous les métiers à PCA. On rentre par l'immobilier et si on a envie de se remettre en question l'entreprise m'ouvre des portes. La nouveauté qu'apporte chacun, la confiance dans les nouveaux challenges est une forme de reconnaissance par rapport à l'entreprise* ». Favoriser la mobilité interne en demandant aux salariés d'être acteur de ce changement crée un marché interne de l'emploi au sein duquel les salariés rentrent en concurrence les uns avec les autres comme sur le marché externe.

- Valorisation des cadres :

La mise en place d'une double échelle au niveau de la convention collective des caisses régionales du Crédit Agricole en 2007 avec une filière expertise et une filière management a été un moyen de les valoriser et de leur ouvrir des perspectives de carrière. Mais cet outil de gestion est en plein questionnement à l'heure actuelle car il est au centre d'interactions multiples : besoin de reconnaissance des experts, besoin de l'entreprise d'avoir des spécialistes, des techniciens et pas uniquement des managers... et ne permet pas nécessairement de répondre de manière adaptée à toutes les demandes (Chanal V., Defélix Ch., Galey B., Lacaze D., 2005). Ce système n'existe pas à la BNPP par exemple.

Pour permettre aux managers d'accomplir leur rôle dans la structure une fois en poste, des formations spécifiques ont été mises en place. Il leur a également été mis à disposition, depuis 2011, un portail internet réservé. Ces dispositifs ne sont pas propres au Crédit Agricole et existent également à la BNP Paribas par exemple (parcours « Step one » et accès intranet spécifique...).

- Ajustement de l'emploi par le temps partiel.

Tableau 2 : Evolution du pourcentage de salariés à temps partiel (ensemble des salariés)

| | 2011 | 2010 | 2008 | 2005 | 2002 |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| CA PCA | 10,55% | 10,68% | 9,42% | 8,78% | 8,09% |
| Banques AFB | 11% | 10,9% | 11,2% | 12% | 14,7% |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA et des données de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque

Entre 2002 et 2011, le pourcentage de salariés du Crédit Agricole PCA à temps partiel a légèrement augmenté et est passé de 8,09% à 10,55%, soit une hausse de 2,5 points. Il correspond très largement à du temps partiel choisi, en ce sens qu'il a été demandé par les salariés eux-mêmes.

Il s'est par contre réduit au niveau des banques AFB passant de 14,7% en 2002 à 11% en 2011.

La structure du temps partiel, compte tenu des éléments dont nous disposons pour 2011, est quasi similaire entre le CA PCA et les banques AFB. Ainsi, plus de 75% des salariés à temps partiels travaillent au moins 28 heures par semaine.

Les résultats auxquels nous avons abouti nuancent un peu certains de ceux obtenus par M. Ben Mohammed et Ch. Evraere. En effet, aujourd'hui le CA PCA a recours aux variables d'ajustement de l'emploi utilisées jusqu'à présent par les entreprises capitalistes : le recours aux contrats précaires est assez important, même si la politique a changé, et le pourcentage de salariés à temps partiel augmente et se rapproche du niveau de celui des banques AFB.

2.2 Analyse de la qualité de l'emploi

Le modèle de gestion de l'emploi confirme l'aspect hybride de la gestion de l'emploi du CA PCA, mêlant pratiques de l'ESS et du secteur capitaliste. Pour ce qui concerne la qualité de l'emploi, nous allons voir comment elle est influencée à travers l'analyse d'indicateurs que nous avons construits à partir de ceux proposés dans le rapport de recherche Essqual qui avait pour objectif de mesurer la qualité de l'emploi dans les organisations de l'Economie sociale et solidaire.

2.2.1 Mesures de la qualité de l'emploi

Depuis le Conseil européen de Lisbonne (mars 2000), la qualité de l'emploi fait partie des objectifs de la Stratégie européenne pour l'emploi. À ce titre, elle a fait l'objet d'une coordination entre États membres au sommet de Laeken en décembre 2001 et a abouti à l'adoption d'une liste d'indicateurs (L. Davoine et Ch. Erhel, 2007) qui en couvrent les dix dimensions :

- 1 Qualité intrinsèque de l'emploi
- 2 Qualifications, éducation et formation tout au long de la vie et progression de la carrière
- 3 Egalité entre les femmes et les hommes
- 4 Santé et sécurité au travail
- 5 Flexibilité et sécurité
- 6 Insertion et accès au marché du travail
- 7 Organisation du travail et équilibre entre vie professionnelle et vie privée
- 8 Dialogue social et participation des travailleurs
- 9 Diversité et non-discrimination
- 10 Performances économiques générales et productivité

Il existe plusieurs méthodes pour mesurer la qualité de l'emploi. Il est possible d'interroger directement les salariés pour connaître leur niveau de satisfaction vis-à-vis de leur travail pour ensuite compiler ces données et construire des indices. Cette

démarche, subjective, a été initiée par Jencks et Al. (1988) sur des données canadiennes. Une deuxième approche, plus objective, consiste à construire des indicateurs à l'aide de données statistiques qui vont mettre l'accent soit sur les caractéristiques spécifiques du poste de travail (niveau de rémunération, stabilité du contrat de travail, horaires, qualifications requises, etc.) soit sur l'environnement de travail au sens large (conditions de travail, accès à la formation, perspectives de carrière, etc.) (F. Fremigacci et Y. L'horty, 2005).

Nous avons retenu l'approche objective qui nous permettait d'utiliser les rapports qui nous avaient été transmis par le Crédit Agricole ainsi que d'autres documents issus de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, dans la banque et du Cereq.

2.2.2 Analyse au sein du CA PCA

Nous avons construit notre propre grille d'analyse à partir des indicateurs issus du rapport ESSQUAL, afin de mesurer la qualité de l'emploi au sein du Crédit Agricole PCA et voir son évolution sur 10 ans, comparativement aux banques AFB. Nous avons également analysé les deux caractéristiques de Ch Evraere qui nous semblaient plus relever de la qualité de l'emploi que du modèle de gestion. Nous allons d'abord procéder à la description des différents indicateurs appliqués au CA PCA avant d'en tirer des conclusions que nous avons synthétisées ci-après.

2.2.2.1 Etude des indicateurs

- **Organisation du travail**

Nous nous intéressons ici à l'équilibre de vie des salariés et plus particulièrement des femmes.

Equilibre vie privée / vie professionnelle

Pour sa prise en compte, il ne semble pas y avoir de spécificité au sein du CA PCA. Le Crédit Agricole SA a signé en 2009, la Charte de la Parentalité et s'est ainsi engagé pour permettre aux salariés de tenter de concilier vie professionnelle et vie privée. Il s'agit d'un accord négocié au sein de CASA et il n'a pas été décliné au sein des caisses régionales parce que les problématiques ne sont pas les mêmes entre une société basée sur un lieu unique et des caisses régionales composées de multiples caisses locales parfois très éloignées les unes des autres. Il favorise également le temps partiel en proposant plusieurs rythmes de travail (50%, 60%, 70%, 80% ou

90%). Un peu moins de 11% des collaborateurs du Crédit Agricole PCA en bénéficient, dont 90% environ sont des femmes. Il aurait été intéressant pour notre analyse de connaître la répartition des temps partiels par tranche d'âge afin de déterminer la part que représentent les temps partiels liés à la présence d'enfants de moins de 3 ans dans le foyer et la part liée à un souhait de bénéficier de davantage de temps pour sa vie privée.

Une attention et un suivi spécifique ont été mis en place au moment des départs en congé maternité. Mais cette démarche n'est pas spécifique au Crédit Agricole, d'autres banques telle que BNP Paribas ayant mis en place les mêmes procédures.

Pourcentage des femmes à temps partiel

Il est légèrement plus élevé au sein du CA PCA que dans les banques AFB:

Tableau 3 : Evolution du pourcentage des femmes à temps partiel (catégorie)

| | 2011 | 2010 | 2009 | 2005 | 2002 |
|--------------------|--------|--------|--------|-------------------------|-------|
| CA PCA | 18,64% | 19,04% | 18,51% | Données non disponibles | |
| Banques AFB | 17,9% | 17,8% | 17,8% | 19,9% | 23,3% |

Source : élaboration personnelle à partir de données issues du rapport sur le travail à temps partiel 2011 du CA PCA et des données de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque

Le pourcentage de femmes à temps partiel est resté stable et est à des niveaux très proches dans les deux types de structures.

Il s'agit pour le CA PCA d'un temps partiel conjoncturel, lié à certains événements de la vie privée (comme des maternités par exemple)

Respect des contraintes des salariés

Etant données qu'elles peuvent être nombreuses (astreintes, travail de nuit, degré d'autonomie dans les prises de décision, choix des périodes de congés...), il faudrait davantage d'éléments pour pouvoir l'analyser.

- **Santé et sécurité : Prévention des risques professionnels**

A la lecture des rapports du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, nous n'avons noté aucune spécificité pour les différents établissements du CA PCA.

A notre connaissance aucun courrier de mise en demeure de l'inspection du travail n'a été recensé dans les bilans sociaux et le nombre d'accidents du travail (hors accidents de trajet) a peu évolué entre 2002 et 2011 et oscille entre 25 en 2002 et 22 en 2011. Cela représente pour cette dernière année 0,9% de ses effectifs

A titre de comparaison sur le périmètre de la France, la Société Générale totalisait en 2011, 233 accidents du travail, soit 0,6% de ses effectifs tandis que la BNPP SA, en totalisait 480 en 2011, soit 1,06% de ses effectifs³³.

Un accord sur les conditions de travail a été négocié au niveau national en 2007 et est décliné au niveau régional. Son objectif est de redonner du sens et de rendre la stratégie de l'entreprise plus lisible pour les salariés en matière d'accompagnement personnalisé au changement et d'implication du management.

Un avenant à cet accord a été conclu au sein du CA PCA en 2011. Il a permis d'identifier deux leviers d'action pour améliorer les conditions de travail :

- prendre en compte le travail réel,
- et ralentir le rythme de changement dans les organisations du travail

- **Management : Rôle du management dans la structure**

En 2011, seuls 32% des managers sont des femmes au sein de la Caisse régionale. Elles représentent 14% des emplois féminins et 7% de l'effectif total.

Tableau 4 : Répartition des effectifs 2011 par catégorie

| | EFFECTIF |
|--------------|--------------|
| AGENTS | 966 |
| TECHNICIENS | 1 258 |
| MANAGERS | 526 |
| TOTAL | 2 750 |

Source : Bilan Formation professionnelle CA PCA pour 2011 – tableau « nombre de jours de formation et nombre de formes par classifications - Plan de formation au 30 juin 2012 », p 19.

³³ Source : Bilans sociaux de la Société Générale 2011 et de la BNPP 2012

Monsieur Douay nous a expliqué lors de notre entretien, l'accompagnement spécifique mis en place pour le management avec « plusieurs niveaux de formation :

- animateurs d'équipe : ils ne sont pas nécessairement managers,
- formations internes/ externes (catalogues nationaux),
- coaching.
- Institut de formation au sein de la fédération. »

Il existe également des formations diplômantes qui durent plus d'un an avec une trentaine de jours de formation : 2 niveaux : jeunes managers, managers confirmés. Ce sont des parcours diplômant internes qui permettent de créer des réseaux internes entre collaborateurs qui viennent de plusieurs univers »

Les cadres de Direction bénéficient d'un parcours différent des autres salariés. F. Douay nous a expliqué son parcours pour arriver au poste de DRH, qu'il occupe depuis le 1^{er} décembre 2012. Il a d'abord suivi une série de formations internes initiées en 2008, a subi 3-4 épreuves devant des jurys composés de directeurs généraux et directeurs généraux adjoints et a rencontré une vingtaine de dirigeants avant d'être promu au statut de cadre de direction. Il s'agit donc d'une décision collégiale prise par des futurs pairs. C'est une spécificité du Crédit Agricole, les cadres de Direction dans les autres sociétés étant généralement désignés par la Direction générale.

- **Main d'œuvre : Profils des salariés, Qualification, Flexibilité**

Effectifs

Tableau 5 : Effectifs CDI et CDD de 2002 à 2011 CA PCA

| CA PCA | CDI (indicateur 111) | Evolution CDI | CDD (hors apprenti) | Evolution CDD |
|--------|-------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| 2002 | 2420 | | 131 | |
| 2003 | 2354 | - 2,73% | 134 | + 2,29% |
| 2004 | 2368 | + 0,59% | 158 | +17,91% |
| 2005 | 2292 | - 3,20% | 99 | - 53,16% |
| 2006 | 2299 | + 0,30% | 129 | +30,30% |
| 2007 | 2346 | + 2,04% | 108 | -16,27% |
| 2008 | 2326 | - 0,85% | 81 | -25% |
| 2009 | Données non disponibles | - | - | |
| 2010 | 2284 | - 1,80% | 124 | + 53,08% |
| 2011 | 2351 | + 2,93% | 119 | + 4,09% |

Source : Elaboration personnelle à partir des données du bilan social du CA PCA de 2002 à 2011

Les CDD fluctuent dans des proportions assez importantes d'une année sur l'autre et constituent donc une variable d'ajustement pour le CA PCA.

Tableau 6 : Effectifs CDI Banque AFB

| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Banques AFB | 198,1 | 197,6 | 195,8 | 195,8 | 199,0 | 207,9 | 208,2 | 207,2 | 203,6 | 202,6 | 204,1 |
| Réseaux mutualistes | 160,0 | 161,5 | 161,5 | 164,0 | 167,3 | 167,5 | 169,5 | 167,8 | 169,6 | 168,8 | 168,9 |
| Total(Banques FBF) | 358,0 | 359,1 | 357,3 | 359,8 | 366,3 | 375,5 | 377,7 | 375,1 | 373,2 | 371,4 | 373,0 |

En milliers

Source : Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, données sociales 2012

L'effectif CDI du CA PCA a baissé globalement entre 2002 et 2011 de – 2,73%, passant de 2420 à 2351 salariés tandis que les banques AFB ont, elles, évolué de + 3,28 % passant de 197,6 à 204,1 milliers³⁴ de salariés. Les variations à la hausse ou à la baisse se font dans le même sens dans les deux structures. Cela tend à démontrer que les banques, quel que soit leur secteur d'appartenance, sont soumises aux mêmes aléas conjoncturels (crise de 2008 par exemple) et ont le même type de réponse toutes proportions gardées. D'après Monsieur Grand, cette chute des effectifs est en partie due à des départs à la retraite, suite à la Loi Fillon de 2004.

Tableau 7 : Nombre de départs et d'embauches en CDI de 2002 à 2011

| | Nombre de départs CDI | Nombre d'embauches CDI |
|------|--------------------------|---------------------------|
| 2002 | 141 | 133 |
| 2005 | 137 | 61 |
| 2008 | 190 | 187 |
| 2010 | 136 | 114 |
| 2011 | 102 | 170 |

Source : élaboration personnelle à partir des données des bilans sociaux du CA PCA de 2002, 2005, 2008, 2010 et 2011

Les embauches sont aujourd'hui plus nombreuses que les départs avec 102 départs en 2011 pour 170 embauches en CDI alors qu'en 2002, on pouvait constater 141

²⁷ Source : www.observatoire-metiers-banque.fr/mediaServe/2011-Base-de-donnees-sociales.pdf. p.18

départs en 2002 (dont 51 % de pré-retraites et 10,5% de retraites) pour 133 embauches en CDI.

Tableau 8 : Taux de départ par catégorie professionnelle
(Départs année n/effectif année n-1)

| | en % | | | | | | | | | | |
|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 |
| Techniciens | 7,5 | 9,9 | 8,8 | 7,9 | 7,3 | 9,1 | 11,1 | 10,7 | 12,3 | 10,4 | 8,7 |
| Cadres | 7,5 | 6,0 | 5,6 | 5,8 | 6,4 | 7,2 | 8,7 | 7,9 | 6,9 | 6,7 | 5,8 |
| Ensemble | 7,5 | 8,6 | 7,6 | 7,1 | 7,0 | 8,3 | 10,1 | 9,4 | 9,7 | 8,5 | 7,2 |

Source : Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque, données sociales 2012

Ainsi, en 2002, les départs, tous motifs confondus, représentent 5,82% de l'effectif CDI au sein de CA PCA et 8,6% de l'effectif Banques AFB. Et en 2011, ils représentent 4,33% au sein du CA PCA contre, 7,2 % pour les banques AFB. L'écart entre les pourcentages reste similaire et évolue dans le même sens. Il semble donc que les deux structures aient la même gestion de leurs effectifs avec une diminution du nombre de départs.

Cette baisse est sans doute liée d'une part à la réforme des retraites (départ à la retraite à 62 ans et mise à la retraite reportée à 67 ans) et d'autre part à des départs moins nombreux du fait de la crise actuelle.

Il est à noter que jusqu'en 2010, les départs en retraite représentent quasiment 60% des départs au sein du CA PCA.

Classification

Il existe 4 classes, chacune correspondant à un niveau d'emploi:

- Classe I : Assistant
- Classe II : Technicien analyste
- Classe III : Cadre
- Classe IV : Direction (celle-ci est souvent absente des données qui nous ont été transmises)

La répartition hiérarchique des effectifs est restée stable entre 2002 et 2011, avec une majorité des salariés occupés en classe II.

Tableau 9 : Répartition des effectifs CDI par Classe pour 2002 et 2011

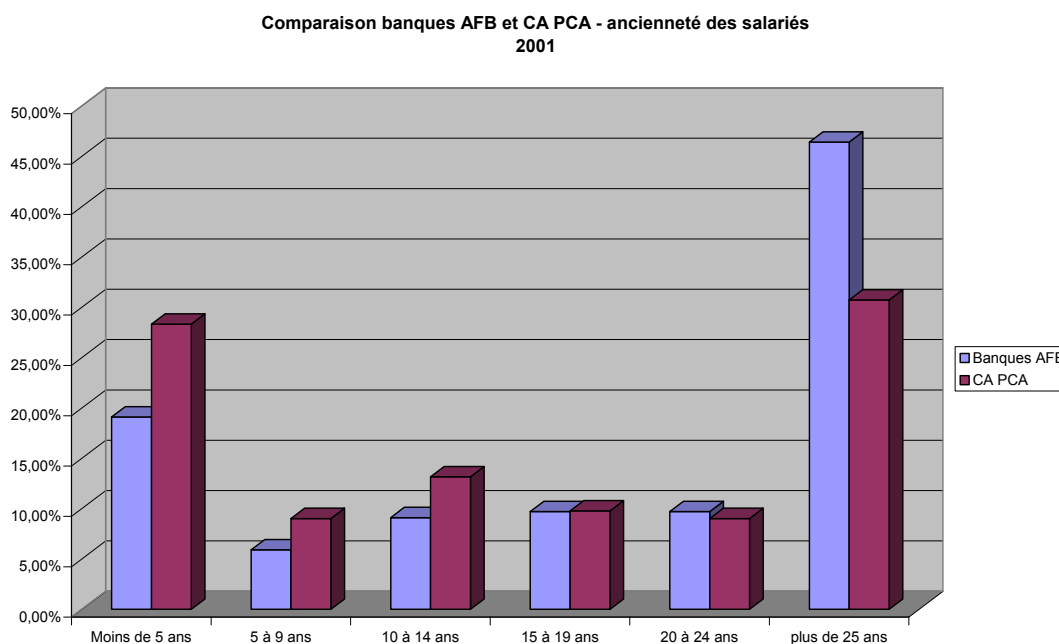
| | 2002 | | 2011 | |
|-------------------|------|--------|------|--------|
| Classe III | 535 | 22,38% | 543 | 21,36% |
| Classe II | 1060 | 44,33% | 1245 | 48,98% |
| Classe I | 796 | 33,29% | 754 | 29,66% |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 et 2011

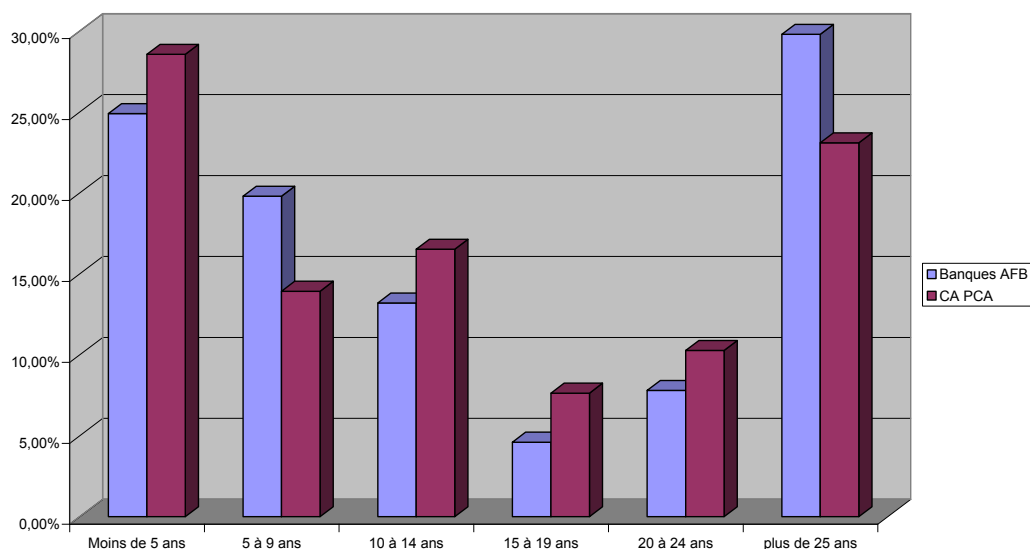
Ancienneté

La proportion de salariés de moins de 5 ans d'ancienneté est restée stable au sein du CA PCA avec 28,33% en 2001 contre 29% en 2011.

Graphique 4 et 5 : Comparaison de l'ancienneté des salariés des banques AFB et du CA PCA



**Comparaison banques AFB et CA PCA - ancienneté des salariés
2011**



Source des graphiques 4 et 5 : élaboration personnelle ³⁵

En 2011, nous pouvons constater globalement une distribution plus harmonieuse des salariés par tranche d'ancienneté dans les deux types de structures. Les banques AFB ont corrigé leur déséquilibre, en passant de 45% de salariés ayant plus de 25 ans d'ancienneté à 30%, à la faveur des départs en retraite et pré-retraite dans cette période. Le CA PCA a une répartition de l'ancienneté dynamique puisqu'il y a plus de salariés ayant moins de 5 ans d'ancienneté que de salariés ayant plus de 25 ans d'ancienneté. Dans les deux structures, le pourcentage de salariés ayant moins de 15 ans d'ancienneté a fortement augmenté entre 2001 et 2011, ce qui s'explique à nouveau par les départs en pré-retraite et retraite des salariés les plus anciens.

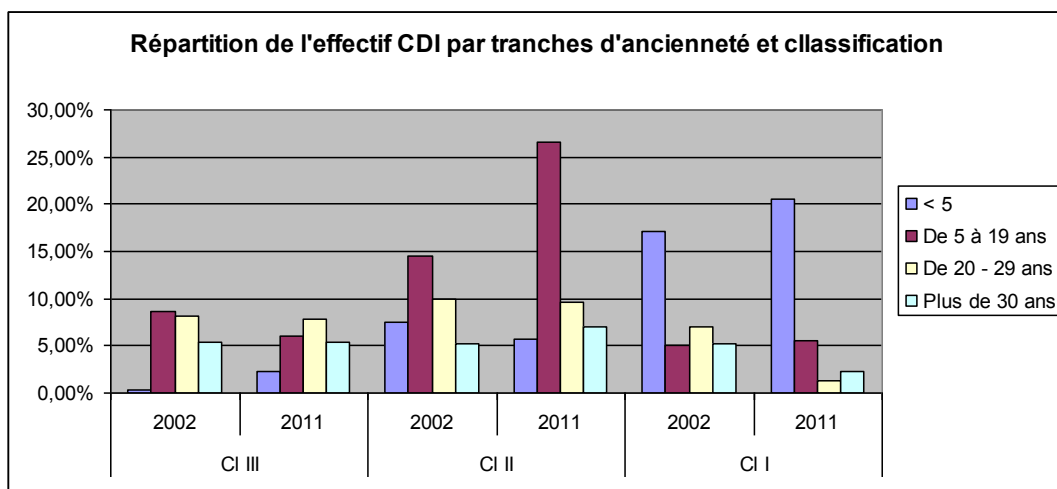
Tableau 10 : Pourcentage de salariés ayant moins de 15 ans d'ancienneté

| | 2001 | 2011 |
|------------|--------|--------|
| CA PCA | 50,49% | 59,01% |
| Banque AFB | 34,10% | 57,90% |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 et 2011

³⁵ A partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 et des données de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque

Graphique 6 : Comparaison de la répartition de l'effectif CDI du CA PCA
par classification et ancienneté pour 2002 et 2011



Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 et 2011

Les postes de classe I sont occupés majoritairement par des salariés de moins de 5 ans d'ancienneté tandis que ceux de la classe II sont occupés essentiellement par des salariés ayant de 5 à 19 ans d'ancienneté avec une augmentation de plus de 10 points entre 2002 et 2011. Les postes de la classe III sont occupés par des salariés ayant plus de 20 ans d'ancienneté.

Cela confirme les conclusions de M. Ben Mohammed (2011) et démontre que l'évolution au sein du CA PCA continue à se faire à l'ancienneté avec un système de promotion interne.

- **Formation professionnelle et développement**

Le taux de contribution à la formation professionnelle du CA PCA est resté stable sur 10 ans (6,19%³⁶ en 2002 et 6,02%³⁷ en 2011) avec un niveau autour de 7%³⁸ entre 2003 et 2009. Pour mémoire l'obligation légale de cotisation est de 1,6%³⁹.

Il y a plus de formations réalisées en externe qu'en interne (proportion de + 64% en 2006 à + 22% en 2010). Monsieur Raso nous a expliqué que l'animation interne était

^{36 37 38} Source : Bilans sur la formation professionnelle du CA PCA de 2002 à 2011

³⁹ Article L6331-1 et suivants du [Code du travail](#).

utilisée pour toutes les formations spécifiques à l'entreprise (processus, procédures, méthodes...). Elle « est également privilégiée pour tout ce qui touche le commercial et la distribution. L'animation externe est plutôt utilisée pour des actions sur des métiers spécialisés ou des formations nécessitant un niveau d'expertise non détenue en interne.

Dans un souci pédagogique et de meilleure appréhension par les participants, les formations d'efficacité personnelle et de management sont confiées à l'extérieur. »

Nous pouvons noter que les dépenses pour la formation interne sont supérieures à celles de la formation externe en 2005 (26%).

- **Dialogue social : Climat social, Représentation du personnel**

Nous avons recueilli peu d'éléments nous permettant de mesurer le dialogue social. Ce thème a été abordé lors de notre entretien avec F. DOUAY :

"Le dialogue social est peu évident.

Il y a 3 CHSCT (1 par département). On veut une vision proche du terrain par rapport aux conditions de travail. Il y a donc un maintien des CHSCT départementaux. Il y a 5 élus / CHSCT. Il faut mettre en place des groupes de travail à. Il y a 2 discours. Il y a un problème de confiance. "

Les bilans sociaux font néanmoins apparaître une augmentation conséquente du nombre d'accords signés depuis 2008 :

Tableau 11 : Evolution du nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux

| Années | Nombre d'accords signés |
|--------|-------------------------|
| 2011 | 11 |
| 2010 | 13 |
| 2008 | 14 |
| 2005 | 8 |
| 2002 | 7 |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 et 2011

- **Communication interne**

Nous avons dénombré une augmentation importante du nombre d'actions de communication depuis 2010 mais cela concerne davantage le métier que les valeurs coopératives dont le nombre est resté stable :

Tableau 12 : évolution du nombre d'actions de communication entre 2002 et 2011

| Année | Nombre d'actions de communication | Dont actions directement liées aux valeurs mutualistes/projets d'entreprise |
|-------|-----------------------------------|---|
| 2011 | 25 | 3 |
| 2010 | 18 | 4 |
| 2008 | 8 | - |
| 2005 | 10 | 3 |
| 2002 | 8 | 4 |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 et 2011

- **Responsabilité sociale : Egalité Homme/Femme, Diversité, handicap, Seniors, Autres avantages sociaux**

Travail féminin

Tableau 13 : Différence de rémunération au CA PCA des femmes par rapport aux hommes (en pourcentage)

| | 2011 | 2010 | 2008 | 2007 | 2006 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Niveau C | -1,17% | -2,27% | -2,99% | -0,76% | -0,56% |
| Niveau D | -5,61% | -5,76% | 7,74% | -0,21% | - |
| Niveau E | 0,23% | 1,01% | 3,07% | 2,73% | 2,77% |
| Niveau F | 1,61% | -0,19% | 2,81% | 4,33% | 5,20% |
| Niveau G | 5,02% | 3,34% | 6,17% | 3,81% | 4,92% |
| Niveau H | 4,18% | 5,55% | 4,23% | 3,69% | 5,03% |
| Niveau I | 4,27% | 0,79% | 2,07% | 4,65% | 0,93% |
| Niveau J | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Niveau CDIR | 39,65% | 38,17% | | | |
| Total | 12,43% | 13,80% | | | |

Un changement de classification nous a contraints à scinder le tableau pour les années 2002 à 2005, mais les résultats restent similaires :

| | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| Niveau 3 | -0,36% | -0,74% | -1,46% | -0,83% |
| Niveau 4 | 4,18% | 5,23% | 6,99% | 6,77% |
| Niveau 5 | 5,87% | 5,56% | 6,41% | 4,40% |
| Niveau 6 | 6,75% | 7,55% | 8,09% | 11,63% |
| Niveau 7 | 1,69% | 5,76% | 6,37% | 7,10% |
| Niveau 8 | 100% | 100% | 8,17% | 12,57% |
| Niveau 9 et C Dir | 100% | 100% | 100% | 100% |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA 2002 à 2011

Les pourcentages négatifs signifient que les femmes perçoivent une rémunération plus élevée que les hommes pour le niveau concerné. Nous les avons surlignés pour faciliter la lecture du tableau. Ainsi, nous constatons que de 2002 à 2011, sur le niveau C (ou niveau 3)⁴⁰ et niveau D, qui sont les niveaux les moins élevés de la classification, les femmes perçoivent une meilleure rémunération que les hommes. Sur les autres niveaux ce n'est pas le cas. Ces niveaux correspondent notamment aux métiers d'accueil et de gestion administrative, traditionnellement plus féminin.

Historiquement, les femmes étaient recrutées localement avec peu de diplômes et une ambition modeste. Elles sont aujourd'hui plus diplômées et devraient, de ce fait, accéder à des postes plus élevés. Cela devrait avoir pour effet de diminuer les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes d'ici quelques années.

Tableau 14 : Part des femmes dans les effectifs (en pourcentage)

| | 2010 | 2008 | 2007 | 2006 |
|--|-------|-------|-------|------|
| Crédit Agricole | 50,13 | 50,21 | 49,02 | 48,8 |
| banques AFB | 56,2 | 55,9 | 55,6 | 55,3 |
| Groups mutualistes (hors Groupe Banque Populaire) | 55,6 | 54,2 | 52,7 | 51,7 |

⁴⁰ La classification comporte 4 grandes classes réparties en plusieurs niveaux : assistant (niveaux de 1 à 4), technicien analyste (niveaux de 5 à 9), cadre (niveau 10), direction.

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA de 2005 à 2011 et des données de l'observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque de 2006 à 2010.

La part des femmes a augmenté depuis 2006 au sein du CA PCA pour atteindre la moitié des effectifs mais elle reste inférieure à celle des banques AFB et des autres banques mutualistes.

Travailleurs en situation de handicap (titulaire d'une reconnaissance COTOREP ou MDPH)

Leur nombre a beaucoup augmenté au CA PCA jusqu'en 2010 (+ 395% entre 2002 et 2010) avant de baisser assez brutalement en 2011.

Cette chute est due au non renouvellement de la reconnaissance de travailleur handicapé par certains salariés (RQTH) auprès de la maison départementale des personnes handicapées (MDPH) et à une baisse des apprentis stagiaires.

Tableau 15 : Pourcentage de salariés en situation de handicap

| 2011 | 2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 3,23% | 3,98% | 2,90% | 1,93% | 1,61% | 0,91% | 0,78% | 0,76% | 0,84% | 1,02% |

Source : élaboration personnelle à partir des bilans sociaux du CA PCA de 2002 à 2011

Pour mémoire l'obligation légale en matière d'emploi de salariés en situation de handicap est de 6% de l'effectif de l'entreprise⁴¹.

Le CA PCA est ainsi passé de 23 salariés en situation de handicap en 2002 à 71 en 2011.

Seniors

Il existe des formations spécifiques depuis la signature d'un accord senior en 2008 204 jours de formation étaient prévues au plan de formation pour 2012. Elles portent sur les thématiques suivantes :

- Retraite Aspects techniques et financiers
- Retraite Changement Projet de vie

⁴¹ Article L5212-2 du [Code du travail](#).

- Dynamiser son parcours prof.
- Transmission des compétences
- Préservons notre santé

- **RH : Place de la RH dans l'entité : proximité, Process RH d'évaluation**

Des entretiens individuels d'évaluation ont été mis en place au moins depuis 2002.

Leurs objectifs sont de :

- Réaliser un bilan de l'année
- Favoriser le développement des capacités individuelles
- Définir les axes de progrès et objectifs à atteindre
- Identifier les leviers d'actions
- Réfléchir à son projet professionnel
- Identifier les besoins d'accompagnement-formation.

Leur taux de réalisation est très stable depuis de nombreuses années et oscille entre 94 et 96 %.

Il ressort de cette analyse que le Crédit Agricole a un meilleur niveau que les banques AFB en matière de conditions de travail notamment en matière d'écart de rémunération comme nous l'avons vu précédemment, de renouvellement de son personnel et de formation professionnelle. Dans les autres domaines, compte tenu de l'étude des documents que nous avons faite ainsi que de notre propre expérience, les résultats sont assez similaires entre le Crédit Agricole et les banques du secteur capitaliste. Nous les avons synthétisé dans le tableau ci-dessous et explicité nos résultats.

2.2.2.2 Synthèse des résultats et conclusion

Tableau 18 : Synthèse des résultats sur la qualité de l'emploi au CA PCA

| Thèmes | Banques AFB | Crédit Agricole PCA |
|--|-------------|---------------------|
| Organisation du travail | + | + |
| Santé et sécurité, Prévention des risques professionnels, conditions de travail | + | ++ |
| Management | + | + |

| | | |
|--|---|-----|
| Main d'œuvre : Profils des salariés, Qualification, Flexibilité, écarts de rémunération | - | ++ |
| Formation professionnelle et développement | - | + |
| Dialogue social - Climat social | / | - + |
| Communication interne | / | - |
| Responsabilité sociale | + | + |
| Place de la RH | - | - |

- **Organisation du travail**

Les pourcentages de salariés à temps partiel tendent à se rapprocher dans les deux types de secteur.

Par contre ne sachant pas si le temps partiel est majoritairement choisi ou subi, il est difficile de déterminer s'il est caractéristique d'une amélioration de la qualité de l'emploi, ou si au contraire c'est un outil de flexibilité pour l'employeur. Cette tendance tend à confirmer le modèle de gestion interne avec un ajustement de l'emploi par du temps partiel comme l'a formulé M. Ben Mohamed (2010), et une diminution de la flexibilité dans les banques AFB.

- **Santé, Sécurité et Conditions de travail**

L'absence de courrier de mise en demeure de l'inspection du travail recensé dans les bilans sociaux semble indiquer une bonne conformité aux obligations légales au niveau du CA PCA

Au niveau de l'accord sur les conditions de travail, le Crédit Agricole a identifié deux leviers d'action qui lui permettent d'avoir une démarche dynamique de production de la connaissance.

Le premier permet de remettre en phase le travail prescrit et le travail réel et de le réajuster si nécessaire. Il s'agit du modèle de l'apprentissage croisé proposé par Hatchuel (1996). Pour décrire ces processus, il propose un cadre d'interprétation qui articule dynamique des savoirs et dynamique des relations. Ce modèle postule que « *les acteurs inscrivent toujours le sens de leurs actions dans des relations qui fondent*

leur différenciation et leur interdépendance : lien de subordination et hiérarchie, mécanismes de communication et de contractualisation, systèmes d'appartenance... » et d'autre part que « pour agir les acteurs produisent et mettent en œuvre des savoirs hétérogènes (...) qui constituent les contenus des activités aussi bien que les champs d'intervention des acteurs. » (p. 105).

Ce levier permet également d'analyser la situation et de rectifier des erreurs. C'est la première boucle du processus d'apprentissage (Argyris, 1995).

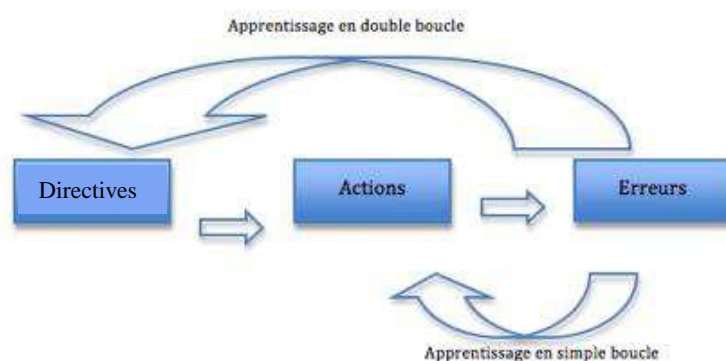


Figure 1 : *apprentissage en simple et double boucle, Argyris, 1995*⁴²

L'action sur le rythme des changements et l'analyse qui est faite préalablement à toute autre modification correspond, s'il est mis en œuvre jusqu'au bout, à la deuxième boucle d'apprentissage qui permet d'aller plus loin et de comprendre ce qui a conduit à commettre ces erreurs et aller jusqu'à modifier les directives originelles pour que cela ne se reproduise pas.

Le Crédit Agricole a une approche dynamique de l'apprentissage avec la « volonté de redonner du sens au travail », le développement des postures managériales de type « coaching » et la mise en place d'un observatoire national basé sur les « best practices » des caisses régionales. Ce type de pratiques n'est pas nouveau et existe dans d'autres banques. Ainsi, par exemple, il existe un département de veille sociale (benchmarking) au sein du groupe BNP Paribas. Il a vocation à rechercher et recenser les « bonnes » pratiques dans les entreprises quel que soit leur secteur d'activité. Ce qui est différent c'est que le Crédit Agricole lui, les recherche en

⁴² Pour éviter une confusion, le terme « valeurs » a été remplacé par « directives »

interne, ce qui témoigne d'une volonté de constituer un réseau solide, efficace et cohérent.

Ainsi, des échanges existent au niveau des cadres de Direction comme nous l'a expliqué Monsieur Douay lors de notre entretien : *"La fédération a 39 caisses régionales. Elle a pour but de se mettre d'accord sur les axes principaux de développement des entreprises, conquérir une force nationale.*

Il existe une amicale des DRH dans 3 secteurs géographiques qui se réunissent 2 fois par an.

Il y a un DRH au niveau de la fédération avec une équipe qui s'occupe de tous les sujets RH (Réglementation...).

Ils organisent des réunions thématiques régulièrement (une vingtaine par an), qui permettent aux DRH de se rencontrer de manière informelle.

Il y a un partage des pratiques entre les DRH.

C'est possible car il s'agit d'une fonction normée qui a les mêmes contraintes quel que soit l'endroit (« On sait ce que fait l'autre, il fait la même chose que moi »)."

- **Management**

Jusqu'à la mise en place de la double échelle en 2007, et ainsi que nous l'a confirmé Monsieur Grand lors de notre rencontre, le « *management était un moyen d'évolution* » comme pour beaucoup d'entreprises. Il y a alors eu un renforcement des actions de formation en matière de management pour la prise de fonction puis la gestion au quotidien visant à leur professionnalisation. Faute d'élément nous n'avons pas pu analyser le contenu des formations pour savoir si une différenciation est faite entre les managers et les experts mais il serait intéressant de le faire.

Il y a aujourd'hui une forte attente de la Direction à l'égard des managers pour qu'ils deviennent acteurs de leur parcours comme nous l'a précisé Monsieur Grand : « *Les managers n'osent pas nécessairement mettre en œuvre différemment.* ». Le management était un moyen de progression salariale et il y avait une confusion entre les experts et les managers. a direction leur demande d'occuper leur poste en lien avec leur niveau hiérarchique, ce qui pose certaines difficultés car tous ne sont pas de « vrais » managers et il paraît très compliqué de leur demander de passer de ce statut à celui d'expert sans que ce soit perçu comme une rétrogradation.

- **Main d'œuvre : Profils des salariés, Qualification, Flexibilité et écarts de rémunération**

Il y a un faible turn over des salariés CDI au sein du CA PCA et donc une plus forte fidélisation des salariés. Cela va dans le sens d'une meilleure qualité de l'emploi. Le recrutement concerne principalement des salariés issus des territoires proches (90%). Les banques du secteur marchand ont un fonctionnement beaucoup plus centralisé qui ne leur permet pas d'avoir un tel lien de proximité avec le territoire. Cela illustre le lien fort que le Crédit Agricole a avec le territoire.

On peut également noter une progression dans l'échelle hiérarchique à l'ancienneté qui est la conséquence de la fidélisation des salariés Il y a la recherche d'une " *Durabilité de la relation : sécurité de l'emploi et possibilité d'évolution limitée à 3 départements.* " (R. Raso).

Le CA PCA a mieux réussi que les banques AFB à rajeunir sa pyramide des âges, ce qui lui permettra d'assurer une continuité dans la transmission des connaissances lors des prochains départs en retraite de ses collaborateurs.

Enfin, comme nous l'avons évoqué en matière de pratiques de Ressources Humaines, les écarts de rémunération entre les 10 plus fortes et les 10 plus faibles rémunérations sont beaucoup moins importants que dans les banques AFB.

- **Formation professionnelle et développement**

« *En moyenne, le taux de participation des entreprises françaises à la formation professionnelle était de 2,93% de la masse salariale en 2009 (Source Céreq)* » (extrait mémoire M. Ben Mohamed).

Le CA PCA investit très fortement dans la formation (6,02% en 2011), ce qui est un indice d'une meilleure qualité de l'emploi.

- **Dialogue social - Climat social**

Nous avons très peu d'éléments concernant le dialogue social. Si la direction ne semble pas très satisfaite de la qualité de son dialogue social, il est quand même à noter une augmentation du nombre d'accords signés entre 2002 et 2011.

- **Communication interne**

La communication générale s'est fortement renforcée depuis 2010 mais le nombre d'actions relatives au projet d'entreprise ou aux valeurs coopératives n'a pas évolué.

Elle porte essentiellement sur l'aspect technique du métier (Guide de bonnes pratiques commerciales, la lettre PCA, tryptique sur la banque sûre...).

- **Responsabilité sociale**

Sur le taux de féminisation, les résultats sont assez surprenants puisqu'on remarque que les moyennes au sein du CA PCA sont inférieures aux moyennes des banques AFB. C'est d'autant plus surprenant qu'aussi bien l'ESS que le secteur bancaire sont réputés fortement féminisés.

Les femmes sont par ailleurs plus nombreuses que les hommes sur les postes d'agents et de techniciens alors qu'elles sont moins nombreuses sur les postes de managers.

Au niveau des seniors, une attention particulière leur a été prêtée dans le plan de formation ainsi qu'à la transmission du savoir avec les formations de formateurs. Il est dommage de constater qu'elles ne se sont pas suivies par les salariés (aucun jour de formation utilisé jusqu'à présent).

- **Place de la RH**

La RH ne semble pas occuper une place spécifique dans l'organisation. Elle occupe un rôle classique de fonction support, similaire à celui que nous pouvons trouver dans d'autres structures.

Par rapport à ces résultats, il nous semble intéressant de revenir sur un des leviers identifiés par le Crédit Agricole PCA, dans l'accord sur les conditions de travail, à savoir la production de la connaissance. L'objectif est de fidéliser et d'impliquer les salariés dans le fonctionnement de l'entreprise. Les ressources internes peuvent dès lors devenir un avantage concurrentiel (relation de confiance avec les clients construites dans la durée).

Ainsi le Crédit Agricole, à travers les « best practices » et les communautés de pratiques qu'il a mises en place, impulse une dimension collective et dynamique dans la création et la transmission de connaissances. Ces communautés se distinguent des structures métiers en définissant elles-mêmes leurs objectifs et leurs moyens d'action, en dehors des contraintes directes du marché (Wenger (1998)). Définies par leur domaine d'intervention, en lien avec la pratique professionnelle de leurs membres, elles reposent sur des valeurs partagées et des intérêts communs. Les membres d'une communauté

s'identifient étroitement à celle-ci et sont liés par la connaissance qu'ils partagent et qu'ils développent ensemble.

Il s'agit d'offrir un environnement « sécuritaire équitable et satisfaisant » aux salariés qui permet de réaliser un équilibre entre l'atteinte des objectifs de performance et les conditions de travail qui leur sont offertes. Les responsables de ces organisations doivent faire preuve de leadership, être respectueux vis-à-vis les autres, développer des relations qui soient harmonieuses tout en étant efficaces, équitables et éthiques (Harrison Denis et Anne-Marie Gervais, 2007) et respectueuses des valeurs de l'entreprise.

2.3 Qualité de l'emploi et valeurs coopératives : une approche par la sociologie des organisations

L'analyse sociologique des organisations nous permet de « *donner des clés de compréhension et d'action aux acteurs engagés dans des situations organisationnelles* » (Amblard et al. 2003). Plusieurs approches théoriques nous permettent de le faire mais toutes, même si elles peuvent nous apporter un éclairage intéressant, ne sont pas adaptées à notre contexte.

Ainsi, dans l'approche par la contingence (Woodward (1965), Mintzberg (1982, 1990), le lien entre l'environnement et la forme que prend l'organisation est primordial. C'est la combinaison de tous les éléments contextuels qui déterminera la configuration de l'entreprise. Nous aurions pu utiliser ce cadre théorique pour notre analyse mais nous serions restés à l'extérieur de l'organisation et aurions minimisé la part importante jouée par les acteurs dans tout changement. Ils font partie intégrante du processus et il serait dommage de les ignorer

Dans la théorie de la régulation de JD Reynaud (1988), il s'agit d'étudier l'action et ce qui la contraint. Par régulation, J-D.Reynaud entend un processus évolutif d'élaboration des règles de fonctionnement. Les règles se caractérisent par leur instabilité, elles sont sans cesse « *produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux*⁴³ ». De fait, les univers de travail sont marqués par l'incomplétude et l'incohérence des

⁴³ Reynaud J.D., Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale, Paris, Armand Colin, 1989/1997 (troisième édition)

règles ce qui rend nécessaire l'investissement des acteurs dans un processus quasi-permanent d'élaboration de nouvelles règles du jeu visant leur optimisation et leur adaptation. Ce processus d'adaptation est révélateur d'une tension entre deux sources de régulation concurrentes : la régulation autonome et la régulation de contrôle (F. Granier, C. Guillaume et F. Osty, 2003). Ainsi des règles sociales sont édictées par la direction qui est la plus légitime pour le faire (régulation de contrôle). Les salariés vont interpréter ces règles et les appliquer différemment de ce qui est attendu (régulation autonome). Viendra ensuite une phase de recherche de compromis entre chaque logique d'action pour pouvoir avancer et aboutir à une solution acceptable par les deux parties (régulation conjointe). Cette approche aurait pu être intéressante pour notre étude de cas mais nous manquons de données et de temps pour la réaliser de manière pertinente

L'analyse stratégique des acteurs de Crozier et Friedberg (1977) nous permet d'intégrer les jeux des acteurs à l'analyse du changement en œuvre au sein du Crédit Agricole PCA. Cela pourra nous donner un éclairage complémentaire pour essayer de comprendre d'où vient le décalage existant entre les valeurs mises en avant et les pratiques. Mais il sera nécessairement limité car nous n'avons échangé qu'avec la direction. Il faudrait interroger également les salariés, managers et IRP pour déterminer précisément leur stratégie respective.

Ce sont les interactions entre les différents intervenants qui ont façonné l'organisation et qui permettront ou non la réussite d'un changement quel qu'il soit. Chaque acteur dispose de sa propre stratégie personnelle qu'il construira en fonction des possibilités de gains ou de perte qu'il aura calculées. Il faut parvenir à découvrir les stratégies de chacun pour obtenir un minimum de coopération.

Ce sont ces mêmes acteurs qui vont ensuite conduire et/ou participer à la déclinaison des valeurs mutualistes au sein de l'entreprise. La sociologie de la traduction pose la question de connaître « *les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se trouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation* » (Callon et Latour, 1991). Cette approche sociologique, qui est un outil d'analyse des processus sociaux et de gestion de projets, va nous permettre de nous questionner pour savoir si les différentes étapes nécessaires au CA PCA pour concrétiser ses valeurs coopératives dans ses pratiques managériales ont été respectées. Elle repose sur trois notions clefs : le réseau, la traduction et la controverse.

Le réseau est ici un groupe rassemblant des humains (acteurs) et des non-humains (actions de communication, de formation, logiciel, contacts...) mis en intermédiaire les uns avec les autres et qui vont permettre à la traduction d'opérer. C'est une chaîne qui lie les uns avec les autres pour y parvenir.

Selon Callon et Latour (1991), la traduction est définie comme une relation symbolique « *qui transforme un énoncé problématique dans un langage d'un autre énoncé particulier* » : la traduction devient « *un mouvement qui lie les énoncés et des enjeux a priori incommensurables et sans communes mesures* ».

Il s'agit donc de transformer un énoncé intelligible en un autre énoncé intelligible pour rendre possible la compréhension par un tiers de l'énoncé initial. Par exemple qu'entend-on à travers la « proximité » ? Est-ce le fait d'être proche géographiquement, virtuellement, de se rencontrer, de pouvoir le faire, d'avoir les mêmes valeurs, les mêmes références...?

Enfin, la controverse est une phase de confrontation des perceptions qui permet d'aboutir à un consensus sur la façon dont chacun formalise les choses. Pour parvenir à comprendre un changement, il faut pouvoir reprendre tout le cheminement qui y a conduit.

Callon et Latour ajoutent la notion d'entre-définition à celle de controverse. Le contenu et le contenant sont liés et se forment l'un en fonction de l'autre. Un projet est nécessairement « *façonné par ce qui le contient (le contenant), lequel est à son tour largement déterminé par les formes que peut revêtir le projet* » (G. Herreros, 1997).

Les auteurs font appel à la notion de symétrie dans cette approche. Cela signifie que l'analyse doit accorder autant d'importance aux sujets qu'aux objets et qu'il doit traiter l'échec ou la réussite « *dans les mêmes termes méthodologiques* » (Amblard et al., 2003).

2.4 Déclinaison des valeurs du Crédit Agricole dans les pratiques de management

La distinction entre valeurs mutualistes et valeurs coopératives est très difficile à opérer. Comme l'expliquent N. Richez-Battesti et al. (2005, p.2), « *les banques dites coopératives, mutuelles ou mutualistes ont en fait toutes le statut juridique de coopératives ; en droit français, une mutuelle est une forme juridique sans capital social, ce qui est considéré en France comme incompatible avec l'activité d'établissement de crédit* ». Les valeurs portées par les entreprises mutualistes sont de

l'ordre de la morale ou de l'éthique. Ce qui apparaît très clairement au niveau des valeurs déclinées par le Crédit Agricole : Solidarité, Proximité et Responsabilité.

Une légère distinction peut cependant être opérée entre les valeurs mutualistes et coopératives. Ainsi, pour Malherbe (2008, p.156) les valeurs mutualistes sont : solidarité, démocratie, liberté et responsabilité tandis que Lamarque et Alburaki (2007, p.505) considèrent que les valeurs coopératives sont : solidarité, responsabilité et proximité.

Même si ces dernières se rapprochent totalement de celles du Crédit Agricole dans leur définition stricte, la direction emploie le terme de mutualisme pour qualifier ces valeurs. Il faut alors l'entendre comme un ensemble de valeurs qui placent l'homme au centre de la vie économique et sociale, ce qui correspond à une des valeurs fondamentales de l'ESS.

Les entreprises du secteur capitalistes n'ont pas de telles valeurs. Elles incluent, par l'intermédiaire de la responsabilité sociale, des objectifs liés à une bonne gestion des parties prenantes qui seront souvent déclinés par exemple en « prendre soins des collaborateurs », « respecter l'environnement » et qui feront partie de la mesure de la performance des salariés. Nous sommes dans une valorisation individuelle des comportements. Il n'y a donc pas les mêmes convictions « collectives » qui y sont attachées. Les valeurs sur lesquelles s'appuie le Crédit Agricole PCA diffèrent légèrement dans leur libellé de celles du Groupe qui sont proximité, conseil et utilité⁴⁴. La proximité peut être définie comme la « *Situation d'une chose qui est à faible distance d'une autre chose ou de quelqu'un, de deux ou plusieurs choses qui sont rapprochées.* »⁴⁵. C'est dans notre cas, l'ancrage territorial qui est mis en avant avec l'écoute et l'accompagnement au plus près des clients. La responsabilité se définit comme l'« *obligation faite à une personne de répondre de ses actes du fait du rôle, des charges qu'elle doit assumer et d'en supporter toutes les conséquences* »⁴⁶. Il s'agit pour le Crédit Agricole d'établir une relation de confiance, loyale, en toute autonomie, avec ses clients. Enfin la solidarité consiste en une « *responsabilité mutuelle qui s'établit*

⁴⁴ Source : site institutionnel du Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/Le-Groupe/Valeurs>

⁴⁵ ⁴⁶ Source : site du centre national de ressources textuelles et lexicales : <http://www.cnrtl.fr/definition/>

⁴⁷ Source : site du centre national de ressources textuelles et lexicales : <http://www.cnrtl.fr/definition/>

entre les membres d'un groupe social »⁴⁷. Elle se concrétise pour la caisse régionale dans la recherche de l'intérêt des parties prenantes : sociétaires, collectivités territoriales, salariés, environnement..., et d'une certaine utilité de ses actions pour la société civile.

Aujourd'hui comme nous l'a indiqué Monsieur Grand au cours de notre entretien, la question est de savoir « *comment faire partager l'intuition de la Direction générale dans la déclinaison des valeurs par rapport aux salariés, aux administrateurs... ?* »

2.4.1 L'approche par la sociologie de la traduction

Cette approche va nous permettre de nous intéresser à la déclinaison des valeurs au sein du CA PCA en analysant les différentes étapes qui permettent leurs traductions et leur appropriation par les acteurs de l'entreprise.

Les valeurs coopératives sont propres à l'ensemble des banques de l'ESS mais la façon de les faire vivre est différente qu'il s'agisse du Crédit Agricole, du Crédit Mutuel ou de la Caisse d'Épargne. F. Douay nous l'a confirmé lors de notre entretien : « *Ce sont les mêmes que celles de toutes les banques coopératives. Chaque banque mutualiste a la même constitution. La traduction des valeurs est peut être un élément de différenciation* ».

Elles ne sont pas nouvelles, font partie du modèle du CA PCA depuis son origine et ont été rappelées lors de la transformation du Crédit Agricole en groupe bancaire coopératif en 2001.

Ainsi l'organisation se façonne en fonction du contexte dans lequel elle se situe. Les acteurs vont répondre aux contraintes mais la réponse donnée sera différente d'une structure à l'autre et correspondra à un problème ou à une situation spécifique (Crozier et Friedberg, 1977). La Direction souhaite aujourd'hui les décliner dans ses pratiques managériales et accentuer la dynamique au niveau des ressources humaines comme nous l'a indiqué Monsieur Grand lors notre entretien : « *Il y a une perte de l'esprit d'entreprise. Les salariés sont devenus des gestionnaires et ils sont moins dans la*

dynamique d'emploi. La politique RH est un des moteurs : être entreprenant, novateur. Est-ce compatible avec le statut de banque coopérative ? Le salarié n'est plus acteur, il renvoie au siège. ».

Pour Crozier et Friedberg (1977), le comportement de l'acteur est interdépendant de celui des autres acteurs présents et leur capacité d'action repose sur quatre postulats : l'organisation est un construit social, c'est-à-dire qu'elle est le résultat d'interactions humaines individuelles, les acteurs sont relativement libres, les organisations vont devoir vivre avec des objectifs parfois divergents et l'individu est calculateur.

Leur stratégie va découler d'un ensemble d'éléments et notamment de leurs représentations personnelles et des objectifs poursuivis par chacun. Ces derniers seront adaptés en fonction de l'environnement et du contexte dans lequel l'individu évolue. Il pourra œuvrer soit pour essayer d'améliorer sa situation, soit pour préserver ses intérêts s'il les sent menacés (Crozier et Friedberg, 1977).

Nous allons utiliser cette analyse et la croiser avec la méthodologie de la sociologie de la traduction proposée par Callon et Latour pour avoir un éclairage le plus complet et le plus opérationnel possible et vérifier notre hypothèse concernant un décalage dans la déclinaison de ces valeurs.

2.4.1.1 Le contexte.

Cela revient à une analyse des actants en présence, de leurs intérêts, de leurs enjeux et de leur degré de convergence.

Pour Crozier et Friedberg, les acteurs sont relativement libres. Pour parvenir à ses fins, l'individu est calculateur et ses choix sont les plus rationnels possibles compte tenu des éléments dont il dispose pour prendre ses décisions. Chacun a un rôle défini à jouer dans l'organisation mais l'interprétation qui en sera faite sera différente en fonction des individus. Tous vont se dégager une marge de liberté qui leur permettra d'agir et qui variera selon les profils.

Cela sera possible parce que rien n'est figé, *« l'acteur n'est jamais totalement « enfermé » dans son rôle ; tout le monde est capable de donner une interprétation de son rôle en mettant à profit les ambiguïtés, incohérences et contradictions qu'il recèle. »* (Amblard et al, 2003).

Pour notre étude du CA PCA, nous n'avons pas analysé le rôle et la place occupés par les sociétaires, même s'il serait intéressant de les mesurer dans la déclinaison

des valeurs. Nous nous sommes intéressés aux acteurs internes ayant un impact direct au niveau des ressources humaines :

- La direction générale. Elle est directement engagée puisque c'est elle qui impulse la démarche au niveau régional et local. Son enjeu est de réussir à mettre en œuvre une dynamique dans toute l'entreprise autour des valeurs mutualistes allant jusqu'à insuffler un esprit d'entrepreneur social à ses salariés. Elle doit accompagner son projet à chaque étape pour vaincre les réticences des salariés et le mener à bien.
- Les instances représentatives du personnel sont également concernées puisque la mise en œuvre des valeurs impacte les salariés de l'entreprise. Leur objectif est d'éviter que des obligations supplémentaires soient imposées aux salariés et que les conditions de travail soient dégradées. Par exemple, l'intensification des déplacements des chefs d'agence auprès des clients pourrait être considérée comme telle si elle est imposée, sans discussion préalable, par la direction.
- Les managers, en tant que relais de la direction, devront également être impliqués pour permettre une bonne diffusion des pratiques. Leurs objectifs sont plus individuels et sont liés à leurs résultats et à leur progression dans la hiérarchie.
- Enfin les salariés sont également acteurs car ils devront s'approprier ces valeurs pour qu'elles puissent vivre durablement. Pour eux, les objectifs sont plus difficiles à identifier car dépendants de chacun. Par ailleurs, il faut prêter attention au fait qu'ils ne sont pas tous sociétaires et ne sont donc pas tous impliqués de la même façon.

Il faudra bien s'interroger dans cette phase pour savoir si les constats tirés par Monsieur Grand sont partagés par les salariés et comment ces derniers ressentent aujourd'hui la situation. Monsieur Douay nous a expliqué que « *Les conseillers ne vont pas assez sur le terrain. La démarche est plus proche du conseil que de celle de commercial. On n'est pas nécessairement dans de la vente mais dans du conseil. Il faut retrouver les réflexes et contacter le client.* » A partir du moment où l'individu est calculateur et opportuniste, il doit trouver un intérêt à agir. Cela peut être pour certains d'appliquer des directives de la Direction, pour d'autres une

incitation financière, pour d'autres le fait de savoir jusqu'où ils peuvent agir de manière autonome et quelles sont les limites... La problématisation

Le problème soulevé aujourd'hui en interne par la Direction du Crédit Agricole PCA est l'insuffisance de déclinaison des valeurs mutualistes dans les pratiques managériales.

Monsieur Grand nous a indiqué au cours de notre entretien que le fait que les conseillers clientèle soient davantage sédentaires qu'à une époque leur pose question par rapport aux valeurs de proximité : « *L'informatique rend sédentaire. Seulement 10% des conseillers professionnels se rendent chez les clients ce qui entraîne une méconnaissance des clients aujourd'hui. Quelle liberté est laissée au salarié par l'outil pour lui permettre d'exercer son métier ?* ».

Il s'agit du point de vue d'un des acteurs, or, la formulation de la problématique doit être claire et partagée par chacun des intervenants.

Mais les conseillers partagent-ils la vision de la direction sur la nécessité de tisser un lien de proximité avec les clients ? S'ils le font moins, est-ce à cause de l'informatisation des relations professionnelles ou est-ce une évolution du métier de conseiller ? La solution est-elle de revenir à l'exercice du métier tel qu'il se faisait avant ou faut-il le redéfinir ?

Il faut avoir conscience des enjeux réciproques pour parvenir à une coopération.

D'après Crozier et Friedberg, « *C'est l'incertitude qui vient bousculer les programmes bien rodés et faire que ce qui semblait acquis devient soudain un enjeu autour duquel les capacités offensives et défensives des acteurs vont à nouveau s'exprimer.* » (Amblard et al., 2003, p30). Or, il faut faire tomber les réticences de chacun des acteurs.

Monsieur Grand et Monsieur Raso ont commencé à formuler cette problématique à travers la rédaction du document intitulé « Banque coopérative et Politique RH », mais à notre connaissance, elle n'a pas encore été partagée avec les autres acteurs internes.

La problématisation ne peut se faire que par le biais d'un traducteur. Ils sont aujourd'hui deux : le Directeur Général Adjoint, Monsieur Grand, et le Responsable Pilotage et Gestion du Personnel, Monsieur Raso. Ce sont eux qui portent le projet de déclinaison des valeurs dans les pratiques managériales et ils attachent une véritable importance au fait d'être une société organisée sous forme

coopérative et souhaitent concrétiser les valeurs mutualistes au sein de la Caisse régionale. Cela démontre toute l'importance qui est donnée au projet et permet de mobiliser l'ensemble des salariés. Mais, ils vont devoir intégrer l'intérêt des salariés dans leur analyse, ce qui va probablement la faire évoluer.

2.4.1.2 Le point de passage obligé

Il y aura ensuite un point de passage obligé qui permettra de créer la convergence. Acteur incontournable pour tout projet impactant l'entreprise, les institutions représentatives du personnel (IRP) peuvent constituer ce point de passage obligé. Le dialogue social dans l'entreprise est normalement un moyen de réaliser les compromis nécessaires entre la direction et les représentants du personnel pour faire aboutir des décisions.

Ce point risque cependant d'être compliqué car les échanges avec les élus sont tendus d'après ce que Monsieur Douay nous en a dit lors de notre entretien : « *il y a un problème de confiance* ».

Il convient de bien identifier les stratégies de chacun des acteurs pour pouvoir mener à bien la déclinaison des valeurs dans les actions managériales. Au sein de la caisse régionale chacun occupe un rôle défini et ne semble pas vouloir en changer. Les problèmes de dialogue social rencontrés viennent en partie du fait que la direction n'arrive pas à échanger avec l'un de ses interlocuteurs qui a une position figée. Il y a un problème de traduction des enjeux réciproques.

L'entreprise devra accepter de vivre, à un moment donné, avec des objectifs parfois divergents : ceux de l'organisation elle-même et ceux des uns et des autres qui ne correspondent pas nécessairement au sien (Crozier et Friedberg, 1977). Cela leur permettra d'acquérir toute la légitimité nécessaire pour mener à bien les différentes actions.

Nous recommandons de bien étudier les différents acteurs du dialogue social pour comprendre leurs enjeux et la zone de pouvoir recherchée par chacun pour développer une stratégie permettant de mettre en œuvre la déclinaison des valeurs. Des entretiens informels avec les représentants locaux et/ou nationaux permettront peut-être de les circonscrire

La direction devra faire preuve de beaucoup de pédagogie pour éviter que les salariés considèrent les différentes actions comme des injonctions et non comme le résultat d'une concertation.

2.4.1.3 Les porte-parole

La problématisation est issue d'une concertation avec tous les acteurs : directeurs, managers salariés, élus...

Un porte-parole principal pourrait être désigné au sein de la direction. Le DRH en tant que membre du comité de direction et responsable de la politique en matière de gestion des ressources humaines pourrait occuper ce rôle.

Pour pouvoir construire des propositions qui y répondent, des porte-parole de chaque groupe doivent être désignés pour s'assurer que les différents intervenants parlent toujours de la même chose et s'assurer de la cohérence des démarches.

Or, aujourd'hui, il nous semble que la problématique n'a été soulevée qu'au niveau de la direction générale. Monsieur Grand nous a expliqué lors de notre entretien qu' « *une communication a eu lieu auprès du conseil d'administration et de l'encadrement. La démarche de proximité est lancée* ». Nous ne savons pas précisément en quoi elle a consisté ni ce qui a été identifié comme problème et comme levier d'action. Nous avons néanmoins le sentiment que les autres parties prenantes (salariés et élus) n'ont pas été associées. La direction du CA PCA semble avoir conscience que c'est un élément incontournable à développer et renforcer.

2.4.1.4 Les investissements de forme

Il faut également prévoir des investissements de forme qui permettent d'appréhender ces valeurs, de les rendre applicables. Ils peuvent être d'origine ou de contenu très différents.

La formation professionnelle peut jouer ce rôle. C'est le cas avec le parcours d'intégration, les nouveaux embauchés qui prévoit une sensibilisation aux valeurs mutualistes (J. 13 de leur parcours de formation qui dure 13 jours)⁴⁸.

⁴⁸ Source : Document interne sur la formation professionnelle destiné au Comité d'entreprise, 2013, p.22

Aujourd'hui un certain nombre d'éléments ont été mis en œuvre : guide pour l'accompagnement, réunions de top managers, formations des managers, séminaire d'intégration, livret d'accueil...

Ces éléments peuvent être rattachés à la déclinaison des valeurs mutualistes telles que la responsabilité et la proximité.

Les actions de communication mises en œuvre telles que : « Rendez Vous Etre sociétaire AG CL », le Guide sociétaire, les fondements coopératifs et mutualistes, vont également constituer des investissements de forme.

De la même façon, le processus de recrutement des personnes pour l'accueil dans les caisses locales a été modifié pour en faire un « vrai » métier et plus seulement une porte d'entrée dans le groupe. La direction a décidé de dispenser la formation professionnelle nécessaire et de mieux le valoriser.

Le document interne « Banque coopérative et Politique RH » élaboré par la Direction parce qu'il définit un certain nombre d'éléments constitutifs des valeurs du CA PCA va également constituer un investissement de forme.

Le partenariat conclu avec le LEST peut également être considéré comme tel car il permettra au CA PCA de trouver certaines réponses ou propositions pour réussir, peut être plus facilement, à décliner ses valeurs dans les pratiques managériales.

Il faudrait accentuer les actions de sensibilisation autour des valeurs et prévoir des sessions pour tous les salariés et pas seulement pour les nouveaux embauchés. Cela pourrait permettre d'éviter un décalage dans l'appropriation des valeurs entre les nouveaux et les anciens salariés.

Une autre piste pourrait être d'accentuer les opérations de communication en interne pour donner aux valeurs mutualistes une place équivalente aux communications « métier ». On pourrait illustrer chaque valeur par des témoignages de salariés sur plusieurs périodes et créer un fil rouge autour de ces valeurs et des différentes campagnes ou démarches entreprises.

2.4.1.5 Les intermédiaires

Ils permettront de mobiliser de manière constante le réseau et de s'assurer de l'intégration/implémentation des valeurs par les salariés. Ils « *ne se réduisent ni à des biens matériels ni à des biens marchands* » (Callon in Latour (éd.) 1992, p58).

M. Callon suggère quatre types d'intermédiaires :

- les informations diffusées sur support matériel ;

- les objets techniques ;
- l'argent ;
- les êtres humains et leurs compétences.

Des intermédiaires existent déjà au sein du CA PCA : immatériel à travers les éléments diffusés via le portail intranet réservé aux managers, humain avec le Directeur Général Adjoint en charge du mutualisme et des projets transverses⁴⁹ mais également monétaire avec le partenariat conclu avec le LEST qui permettra d'avoir un regard extérieur sur la mise en œuvre des valeurs dans les pratiques managériales et de s'assurer du suivi des différentes étapes par les acteurs.

Un espace intranet pourrait être dédié aux actions entreprises au niveau du management et des salariés. Il pourrait servir d'intermédiaire et permettre de produire de nouvelles connaissances, de solidifier et de lier plus encore les membres de ce réseau.

2.4.1.6 L'enrôlement

Afin de mettre en œuvre la traduction, il faudra ensuite prévoir l'enrôlement et la mobilisation des acteurs. En effet, la force qui sera donnée aux valeurs mutualistes ne viendra que parce que la pratique leur aura donné du sens. *« C'est le processus qui est au fondement de leur émergence qui leur donne ou non la stabilité nécessaire. Le bon projet n'est pas celui qui recueille les soutiens sur la base des qualités qu'on lui reconnaît, c'est au contraire parce que le projet recueille des soutiens qui vont s'organiser en réseau, qu'on lui reconnaît des qualités »* (G. Herreros, 1997).

Au niveau de la direction générale, seules deux personnes sont impliquées dans le changement.

Pour pouvoir enrôler et mobiliser, il faudrait pouvoir concrétiser les valeurs mutualistes. Comme l'a suggéré Monsieur Grand lors de notre entretien, pour la proximité, une des solutions serait que les conseillers professionnels aillent beaucoup plus souvent à la rencontre de leurs clients. Mais il faudrait accompagner davantage cette nouvelle approche pour lui permettre de se

⁴⁹ Source organigramme générale Provence Côtes d'Azur 2012

concrétiser car il est sans doute difficile pour un salarié de modifier sa façon de travailler du jour au lendemain.

Une enquête de satisfaction permettant de mesurer le niveau d'implication des salariés a été réalisée au sein de l'entreprise il y a 3 ou 4 ans et n'a pas été renouvelée.

La reconduire régulièrement pourrait permettre de mesurer l'évolution du niveau de contentement des salariés et donner des pistes de réflexion pour entreprendre des actions ciblées. Publier les résultats de ces enquêtes sera l'occasion pour la direction d'être transparente vis des élus, des collaborateurs et des sociétaires.

De plus, la participation des salariés illustrerait ainsi le fonctionnement démocratique du CA PCA.

Peut-être pourrait-on envisager également de constituer un groupe de managers chargé de réfléchir à leur niveau à la déclinaison possible des valeurs coopératives vis-à-vis des salariés par exemple ?

Le Crédit Agricole SA propose également à ses salariés d'être bénévoles dans des associations. En 2012, il a lancé « Solidaires », un programme de bénévolat de compétences développé pour les collaborateurs et les associations partenaires du Groupe. Reprendre ce type d'initiatives au niveau local permettrait de rendre concrète en interne la valeur de solidarité. Peut-être pourrait-il être utile de lancer un appel à projets en interne afin que les salariés puissent eux-mêmes proposer des initiatives autour de ces valeurs ?

2.4.1.7 L'irréversibilité

Enfin, pour éviter toute marche arrière ou toute réversibilité du processus, il faut démultiplier les entités qui composent le réseau ainsi formé. Cela permettra de le solidifier et d'éviter toute modification des choix qui auront été opérés pour la déclinaison des valeurs dans les pratiques managériales. C'est la phase de rallongement et d'irréversibilité.

Les valeurs mutualistes font partie intégrante du projet d'entreprise de longue date. Elles ont été plus ou moins présentes dans les actions de communication de l'entreprise, comme nous avons pu le voir, selon les périodes. Comme nous l'a indiqué Monsieur Douay, « *Le projet d'entreprise est fondé sur une première impulsion qui datent de 2001. On le fait vivre en lui ajoutant des actions, en le concrétisant. Les valeurs, leur traduction existent depuis 10-12 ans dans les actions mises*

en œuvre. Il y a eu une accentuation depuis 2-3 ans. On explique le projet en le remettant dans le contexte. »

Pour éviter tout retour en arrière, nommer des ambassadeurs dans les différentes directions / départements, des valeurs coopératives avec des points réguliers et des échanges de pratiques permettra de faire vivre une communauté.

Il ne s'agit donc pas d'un changement dans les valeurs mais uniquement d'un rappel et d'une déclinaison dans les pratiques managériales, ce qui atténue le risque d'irréversibilité.

2.4.1.8 La vigilance

Il faudra également être vigilant par rapport à la traduction réalisée pour qu'elle ne soit pas déformée. La traduction portant sur des objets immatériels, il faudra redoubler d'attention pour ne pas perdre la substance des valeurs mises en œuvre et notamment en cas de départ de Monsieur Grand et/ou de Monsieur Raso, particulièrement impliqués dans ce projet. Ils ont réagi par rapport à la perception qu'ils ont d'une dilution de l'esprit coopératif dans les pratiques managériales et par rapport à leur souhait de les réinsérer dans le quotidien des salariés.

2.4.1.9 La transparence

Et enfin, il faudra de la transparence et de la confiance afin de maintenir le réseau qui aura été constitué. Si une de ces deux caractéristiques n'est pas respectée, c'est l'ensemble du processus qui sera remis en cause et la méfiance prendra la place de la confiance.

Aujourd'hui, l'objectif de refonte des pratiques managériales a été partagé avec le conseil d'administration et avec les managers lors de réunions d'informations collectives qui ont eu lieu en juin 2013. En revanche, au moment de la rédaction de notre mémoire, il ne l'a été ni avec les élus ni avec les salariés.

2.4.2 Synthèse

La question se pose aujourd'hui de savoir si le CA PCA a réussi à traduire ses valeurs en action concrète fédérant les salariés. Après l'état des lieux que nous venons de faire, il ne semble pas que l'ensemble des étapes permettant la réussite du projet ait été respecté. Le tableau ci-dessous présente une synthèse de ces différentes étapes ainsi que de nos préconisations.

| | Items | Actions accomplies | Axes d'amélioration | Actions proposées |
|------------------------------------|--|---|--|--|
| DETERMINATION DES OBJECTIFS | Contexte Problématisation | Amorce de formulation par la Direction Générale et de partage avec les administrateurs | Accentuation de la communication et de la concertation Partage de la problématique avec les autres parties prenantes (salariés, managers, IRP) | Constitution de groupes de travail |
| ACTEURS IMPLIQUES | Point de passage obligé Porte-Parole | Présentation aux administrateurs et à l'encadrement | Association des représentants du personnel Désignation d'un porte-parole « référent » coordinateur et de porte-paroles par groupe de travail | Analyse des enjeux des différents acteurs (entretiens individuels et collectifs avec les représentants syndicaux). |
| PROCEDURES A SUIVRE | Investissement de formes Intermédiaires | Mise en place de guide pour l'accompagnement, réunions de top managers, formations, séminaire d'intégration, livret d'accueil, actions de communication, Modification du processus de recrutement pour l'accueil. Portail Intranet, partenariat avec le Lest, affichage d'une fonction dédiée au mutualisme dans l'organigramme ... | Accentuation des actions communication ciblées Développer la sensibilisation aux valeurs mutualistes lors des recrutements mais également pour les salariés déjà en place | Mise en place de témoignages Création d'un espace Intranet dédié aux valeurs mutualistes |

| | | | | |
|---------------|---|--|--|--|
| ENJEUX | Enrôlement Irréversibilité, Transparence Vigilance | Existence des valeurs mutualistes dans le discours du CA PCA depuis 10-12 ans. | Améliorer le partage avec les salariés, la participation des salariés, des administrateurs Développer les actions de sensibilisation Mettre en place un accompagnement des salariés pour modifier les habitudes de travail | Réaliser des enquêtes de satisfaction avec restitution aux salariés, Créer des groupes de travail transverses et catégoriels Proposer aux salariés des actions de bénévolat, lancer des appels à projets |
|---------------|---|--|--|--|

Le déroulement des différentes étapes de la sociologie de la traduction, nous a permis de dresser un état des lieux expliquant en partie le décalage existant entre les valeurs mutualistes mises en avant et les pratiques managériales. Il nous semble en effet que certaines étapes n'ont pas été respectées comme le point de passage obligé, les intermédiaires ou l'enrôlement et que d'autres sont incomplètes comme la problématisation, les investissements de forme..., pour que la déclinaison des valeurs mutualistes réussisse. Il manque notamment des phases et des moments de partage avec les différentes parties concernées. Ceci peut expliquer le décalage qui existe entre leur mise en œuvre et le ressenti qu'elle peut en avoir.

Aujourd'hui la Direction œuvre seule pour décliner les valeurs mutualistes. Elles sont à la fois concrètes et immatérielles ce qui les rend difficiles à appréhender par l'ensemble du personnel. De plus les salariés embauchés aujourd'hui n'ont pas les mêmes envies ni les mêmes besoins que ceux embauchés il y a vingt ans. Cela complexifie la traduction car ils ne seront pas réceptifs aux mêmes messages ou actions.

Conclusion

Nous avons analysé le Crédit Agricole PCA à travers sa soumission aux pressions isomorphes et l'originalité de son modèle de gestion RH à travers l'analyse du poids des valeurs coopératives sur la qualité de l'emploi et les pratiques de management. Nous cherchions à comprendre s'il constitue ou non un modèle spécifique.

Les résultats auxquels nous avons abouti ne correspondent pas en totalité aux hypothèses que nous avons formulées. Dans un premier temps nous avons envisagé que le modèle du CA PCA était totalement différent de celui des banques « capitalistes » tels que la BNPP que nous connaissions relativement bien. Mais au fur et à mesure de l'avancement de nos recherches, nous sommes revenus sur cette idée et arrivons finalement à la fin de notre mémoire à une autre conclusion qui est que le CA PCA représente un modèle organisationnel hybride réalisant un compromis entre le secteur de l'ESS et celui de l'entreprise capitaliste. Nous l'avons caractérisé à travers notre étude de cas mais il serait intéressant de regarder s'il peut se généraliser à d'autres entreprises de l'ESS de taille et de secteurs différents.

Il est soumis aux influences normatives et réglementaires qui le poussent à converger fortement vers les modèles des banques AFB. L'introduction d'une touche d'actionariat dans son organisation le contraint à rechercher une certaine rentabilité financière pour pouvoir le satisfaire. Certains des processus RH qu'il a développés répondent également à des obligations réglementaires et ne traduisent pas une volonté mutualiste particulière. Par ces aspects, il se situe plutôt dans un fonctionnement ordinaire.

Par contre, comme nous l'avons évoqué, outre son mode de gouvernance démocratique qui le distingue des banques classiques, le CA PCA en modifiant sa politique pour diminuer fortement le recours aux contrats précaires, en investissant plus que les autres dans la formation, en ayant des écarts de rémunération beaucoup plus faibles qu'ailleurs et un ancrage territorial extrêmement fort, réaffirme son appartenance à l'économie sociale et solidaire.

Le retour aux valeurs fondatrices de la banque coopérative n'est pas encore suffisamment abouti car certaines étapes dans la traduction sont incomplètes. Il conviendrait de faire un état des lieux, étape par étape, pour bien mesurer les démarches

qu'il reste à entreprendre. Avant de le faire, il serait intéressant de prolonger notre étude par une analyse de l'engagement moral des salariés et de leur appropriation des principes coopératifs pour affiner les actions à mettre en œuvre.

Au-delà de la déclinaison des principes coopératifs, il serait également intéressant, si l'on souhaite réaliser un focus sur les salariés de la caisse régionale, d'étudier, à travers la théorie de la régulation sociale (JD Reynaud), comment se construisent les règles au sein du Crédit Agricole PCA. Les problèmes soulevés pour réaliser la déclinaison des valeurs semble en effet révéler un problème de communication entre la direction d'une part et les salariés d'autre part et un décalage entre les règles prescrites et les règles appliquées au sein de l'entreprise. Or, pour la phase de problématisation, il sera important de s'assurer que tout le monde s'approprie les enjeux liés au changement, adhère aux objectifs et fasse siennes les valeurs coopératives. Analyser les rapports entre la direction et les salariés sous cet angle permettra d'identifier les éléments pour développer un peu plus le management participatif et impliquer davantage les salariés à travers des groupes de travail par exemple.

Enfin, il serait également intéressant de procéder à l'analyse de la déclinaison des valeurs mutualistes au niveau du groupe en comparant plusieurs caisses régionales. Cela permettrait de mieux mesurer le positionnement du CA PCA au sein du Crédit Agricole. Ainsi, par exemple en matière de recrutement, Monsieur Grand et Monsieur Raso indiquent dans leur document intitulé « Banque coopérative et Politique RH » que le modèle coopératif est valorisé « *dans les offres d'emploi et dans la présentation de l'entreprise aux candidats sélectionnés* ». Or, dans une autre caisse régionale, j'ai eu l'occasion à titre personnel d'expérimenter leurs procédures de recrutement et à aucun moment les valeurs mutualistes n'ont été abordées. Cela signifie que le CA PCA serait plus avancé que d'autres caisses régionales dans la déclinaison des valeurs.

ANNEXES

Annexes 1 : liste des documents fournis par le Crédit Agricole PCA

| Nom |
|--|
| 2002-2003- Activité |
| 2005- Activité |
| 2008- Activité |
| 2012- Activité (Dossier provisoire) |
| 20000113_accord_tempsde travail |
| 20071130_accord_conditionstravail |
| 20071130_accord_gpec |
| 20091215_avenantaccord_tempstravail |
| 20101201_avenantaccord_gpec |
| 20101201_avenantaccord_tempstravail |
| 20101221_avenantaccord_conditionstravail |
| 20110215_accord_conditionsde travail |
| 20111024_avenantaccord_tempstravail |
| Bilan_2002 |
| Bilan_2003 |
| Bilan_2004 |
| Bilan_2005 |
| Bilan_2006 |
| Bilan_2007 |
| Bilan_2008 |
| Bilan_2009 |
| Bilan_2010 |
| Bilan_2011 |
| Bs02 |
| BS05 |
| BS 2008 SAUVEGARDE |
| BS 2010 DERNIERE VERSION |
| BS 2011 |
| carto des métiers |
| EGAPROF-11 FINAL |
| evolution for 2000-2013 |
| Manuel de l'appréciateur |
| Manuel de l'appréciation (apprécié) |
| organigramme 2005 |
| Organigramme général Provence Côte d'Azur 2011 |
| Organigramme général Provence Côte d'Azur 2012 |

| |
|---|
| PF2003 CE |
| PF2004 CE |
| PF2005 CE |
| PF2006 CE |
| PF2007 CE |
| PF2008 CE |
| PF2009 CE |
| PF2010 CE |
| PF2011 CE |
| PF2012 CE |
| PF2013 CE |
| Procedure Apprenti |
| procedure mise à dispo personnel Temporaire |
| Procédure recrutement externe CDI v1 |
| Procédures DVR |
| Proposition Crédit Agricoledef98 |
| RAPPORT SUR LE TRAVAIL A TEMPS PARTIEL 2011 |
| Recrutement interne - portail Azur MAnagers |
| RH_DocumentUniqueEvaluationDesRisques |
| Support Entretien Annuel |

Annexe 2 : Guide d'entretiens semi-

directif

Quelle stratégie en termes RH (politique et management) la Direction Générale et le DRH ont-ils mis en œuvre ?

Temps 1 : Présentation générale du Crédit Agricole

- Carte d'identité
 - Pouvez-vous nous préciser depuis combien de temps vous êtes Dirigeant au Crédit Agricole ?
 - Avez-vous travaillé dans d'autres structures privées ou d'autres entités du Crédit Agricole ?
 - Quel est le contexte actuel du Crédit Agricole ? concurrence, réglementation européenne, stratégie de rentabilité ?
- Organisation interne et caractéristiques de l'emploi
 - Pouvez-vous me préciser comment est organisé le Crédit Agricole au niveau de sa structure ?
 - Pouvez-vous me préciser comment est organisé le Crédit Agricole Provence côtes d'Azur hiérarchiquement ? (rôle, niveaux)

Temps 2 : Définition de la politique RH et vision du management de proximité

- Valeurs mutualistes
 - Que représentent pour vous les valeurs coopératives ?
 - Selon-vous, constituent-elles une spécificité, voire un élément de différenciation, du Crédit Agricole par rapport aux autres groupes bancaires ?
 - Qu'est-ce qui, pour vous, fait la spécificité des valeurs portées par le Crédit Agricole ?
 - Le comité de Direction et/ou les sociétaires se sont-ils impliqués dans leur déclinaison au sein de votre caisse régionale ?
 - Avez-vous mis en place des actions de communication et/ou de formation pour les diffuser à l'ensemble de l'entreprise ?
 - Si oui, sont-elles diffusées à l'ensemble de l'entreprise ou à un public spécifique (comité de Direction, cadres par exemple, anciens, nouveaux salariés) uniquement ?
 - Avez-vous mis en place un accord sur le télétravail ? si oui, qui concerne-t-il ? Tous les salariés ou certaines catégories ?
 - Certains salariés peuvent-ils bénéficier d'aménagements ou d'arrangements d'horaires pour des motifs personnels (écoles, de crèches, maladie d'un enfant, d'un ascendant...)?

- Proposez-vous d'autres mesures en matière d'équilibre vie privée-vie professionnelle ?
Des aménagements du temps de travail sont-ils mis en œuvre ?
- Le CA PCA a-t-il obtenu un label diversité ?
- Ont-elles un impact sur la gestion RH de l'entreprise ?
- Avez-vous mis en place des instruments de mesure relatifs à la diffusion/appropriation de ces valeurs (Tableaux de bord, enquête de satisfaction...) ?
- Avez-vous le sentiment que les salariés de l'entreprise ont réussi à se les approprier ?
- Politique RH
 - Quels sont les grands principes de la politique RH menée par le Crédit Agricole (mobilité, promotion, communication, formation, fidélisation)?
 - Existe-t-il des différences par rapport à la politique que vous avez mise en place au sein de votre Direction Régionale ?
 - Les caisses régionales étant indépendantes les unes des autres, existe-t-il néanmoins des similitudes ou des axes communs qui sont données par les sociétaires ?
 - Ont-ils évolué récemment ? S'ils ont évolué, savez-vous pour quelle(s) raison(s) et comment ce changement a été accompagné (formation, communication...)?
 - Avez-vous intégré, ou envisagez-vous d'intégrer, une partie variable dans la rémunération des dirigeants sur le respect de ses valeurs ? Si oui, quels sont les critères/objectifs ?
 - Quel est l'axe prioritaire mis en œuvre dans le cadre de l'accord GPEC ?
 - Quelles en sont les grandes caractéristiques (mise en place d'entretiens annuels d'évaluation, recrutement, gestion des seniors (outil de formation), égalité hommes/femmes...)?
 - Procédez-vous à des enquêtes de satisfaction des salariés au niveau de la caisse régionale ?
 - Devez-vous régulièrement transmettre aux sociétaires des reportings en matière RH ? si oui quels indicateurs utilisez-vous ?
 - Comment qualifieriez-vous le dialogue social dans votre structure : constructif, tendu, transparent, équilibré, bloqué...?
- Rôle du management
 - Quel est selon vous le rôle du management ? et celui du management de proximité ?
 - Avec qui a-t-il été défini ? Sociétaires, Direction Générale, les Managers ? S'agit-il d'une démarche concertée ?
 - Quelles sont pour vous les qualités essentielles d'un manager ?
 - Diriez-vous que c'est propre au modèle coopératif ?
- Moyens octroyés au management

- Un manager manage au minimum combien de personnes ? Et en moyenne ?
- Avez-vous mis en place un cursus de formation spécifique ?
- Si oui, pouvez-vous nous préciser son déroulement ?
- A-t-il été prévu de leur laisser du temps dans leur journée de travail pour réaliser leurs missions de managers ? Est-il quantifié ?
- Leur donnez-vous des moyens particuliers ? Outils informatiques, possibilité de se réunir à l'extérieur, organisation de team building ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?

Annexe 3 : Liste des indicateurs utilisés dans le rapport ESQUAL

| Indicateurs (sous dimension) | Composantes principales et variables retenues |
|--|--|
| Satisfaction, rémunération et autres avantages liés au travail | <p><i>Rémunération et satisfaction</i> Salaires masculins et féminins % Satisfaction % Fonction d'encadrement <i>Autres avantages</i> Nombre de semaines de congé</p> |
| Santé et sécurité au travail | <p><i>Prévention des risques en entreprise</i> % de personnes ayant eu une formation en santé au travail % de personnes informées sur les risques au travail % de personnes informées sur les risques au travail par le médecin du travail % de personnes indiquant qu'elles ont reçu la visite d'un médecin du travail dans leur unité. <i>Risques psychosociaux</i> % de personnes qui déclarent ne pas être confrontées dans leur travail aux agressions verbales et physiques.</p> |
| Insertion et accès au marché du travail | <p><i>Insertion des personnes à la recherche en emploi et des femmes sans activité professionnelle</i> % des personnes dont la situation antérieure à l'emploi était le chômage ou des femmes sans activité professionnelle. <i>Insertion de jeunes et de chômeurs de longue durée</i> % de personnes dont la situation antérieure à l'emploi était étudiant % de chômeurs de longue durée au sens de l'INSEE</p> |
| Formation et développement des compétences | <p><i>Capital humain et développement des compétences</i> % des personnes ayant un diplôme à partir de Bac+2 % de personnes ayant reçu une formation proposée par l'employeur (au cours des trois derniers mois précédant l'enquête) % de personnes ayant un diplôme d'études supérieures <i>Formation suffisante</i> % de personnes qui considèrent qu'ils ont obtenu une formation suffisante pour un travail correct.</p> |
| Flexibilité et sécurité de l'emploi | <p><i>Flexibilité</i> % des contrats d'intérim et d'apprentissage <i>Sécurité et adaptabilité de l'emploi</i> % des contrats à durée indéterminée (CDI) % des temps partiels féminins.</p> |
| Conditions de travail | <p><i>Conditions matérielles</i> % de personnes qui considèrent qu'ils ont un nombre de collaborateurs suffisant, de bonnes conditions sanitaires et un matériel adapté et suffisant <i>Gestion du temps</i> % de personnes ayant une possibilité d'avoir une pause repas et varier les délais fixés % de personnes qui considèrent leur travail comme non pénible</p> |
| Relations professionnelles | <p>% de personnes ayant un entretien annuel d'évaluation % de personnes n'ayant pas de craintes pour leur emploi, % de personnes ayant des échanges collectifs au travail lors de réunions organisées % de personnes ayant été informées sur les risques liés au travail par l'entreprise.</p> |
| Équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale | <p><i>Horaires dits non atypiques</i> % de personnes ayant les horaires fixes % de personnes n'ayant pas de travail le dimanche et de nuit.</p> |

Annexe 4 : Communiqué de presse de la fédération nationale du Crédit Agricole du 3 avril 2013



Communiqué

Le 3 avril 2013.

Avec le Pacte coopératif et territorial, les Caisses régionales de Crédit Agricole amplifient et renforcent leurs engagements au service de l'économie

En 2012, les Caisses régionales de Crédit Agricole ont pleinement joué leur rôle de premier financeur de l'économie des territoires en France. Malgré les impacts de la crise économique et les contraintes nouvelles imposées par l'évolution des normes prudentielles et réglementaires, elles ont poursuivi leur action consistant à distribuer des crédits localement à partir de l'épargne collectée localement. L'intégralité de l'épargne inscrite à leur bilan est ainsi consacrée au financement de l'économie réelle.

Avec 396 milliards d'encours de crédit, en progression de 1,4%, et 574,9 milliards d'encours d'épargne au bilan et hors bilan, les Caisses régionales démontrent chaque jour la puissance du modèle d'intermédiation du local au local.

Le résultat net social consolidé de 3,29 Mds€ traduit une performance opérationnelle au service des finalités poursuivies par les Caisses régionales en tant que banques coopératives et mutualistes. En effet, plus des ¼ de ces résultats sont mis en réserve, contribuant année après année à la constitution de 59,6 milliards de fonds propres. Les Caisses régionales se donnent ainsi les moyens nécessaires pour répondre toujours davantage aux besoins de leurs clients et de leurs territoires.

Dans la dynamique du Projet de groupe lancé en décembre 2010 et de leur dernier congrès tenu à Bruxelles en octobre 2012, les Caisses régionales mettent en œuvre en 2013 le Pacte coopératif et territorial. Amplificateur de leur modèle coopératif, il synthétise et définit leur engagement de responsabilité sociale et environnementale, avec une ambition d'exemplarité.

Cette traduction des pratiques coopératives et mutualistes à l'égard de l'ensemble des parties prenantes des territoires repose sur cinq domaines d'engagements :

- L'excellence dans la relation avec les clients
- Le développement économique des territoires et l'environnement
- La gouvernance coopérative et mutualiste
- Les pratiques dans les domaines des ressources humaines et sociales
- La responsabilité sociétale sur les territoires

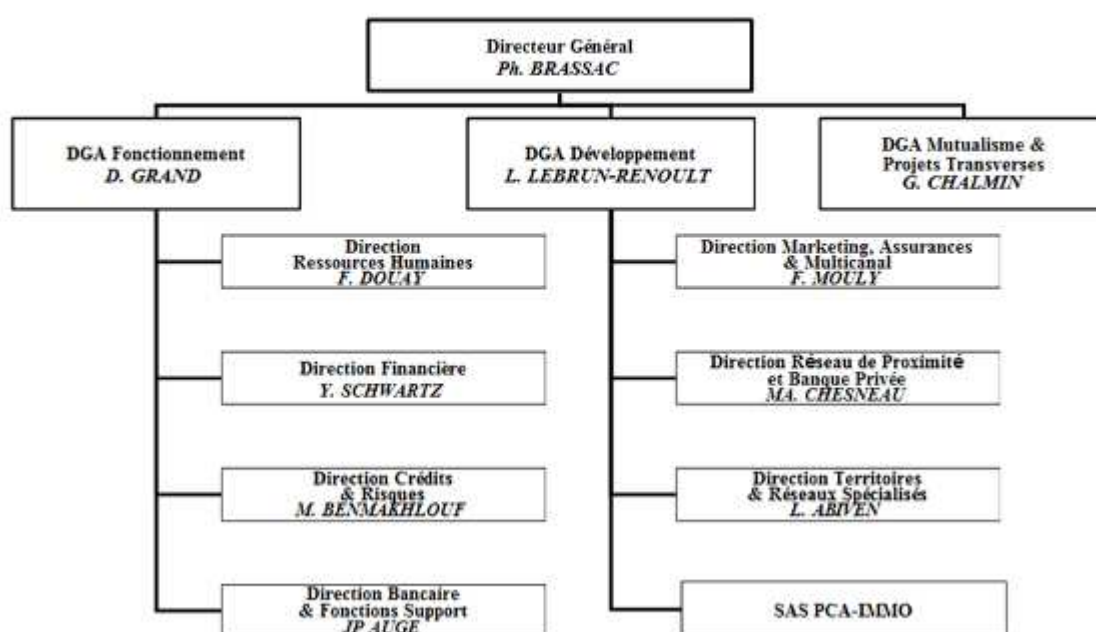
Les actions de chaque Caisse régionale feront l'objet d'un pilotage et donneront lieu à la publication d'un rapport annuel et d'une communication de portée nationale.

Grâce à cette nouvelle initiative les Caisses régionales, qui ont attiré 415 000 nouveaux sociétaires en 2012 et franchi le cap des 7 millions de sociétaires, se placent résolument dans la perspective de l'utilité et entendent démontrer par l'exemple la performance et l'efficacité de leur modèle de banque universelle de proximité.

La Fédération nationale du Crédit Agricole souhaite que soient poursuivies les réflexions afin de mettre en œuvre la réforme Bâle III dans des conditions optimales : elle craint en effet qu'une insuffisante prise en compte des crédits à l'économie dans le cadre des nouveaux ratios de liquidité ne soit extrêmement préjudiciable au financement de l'économie réelle et des territoires en France et en Europe.

Annexe 5 : Organigramme Générale du Crédit Agricole Provence Côte d'Azur – 2012

Organigramme général Provence Côte d'Azur



Décembre 2012



BANQUE COOPERATIVE & POLITIQUE RH

Parce que nous sommes une Banque Coopérative aux valeurs mutualistes, indissociable de son territoire...

notre politique de recrutement, notre Marque Employeur

- donne la **primauté à l'embauche de candidats issus de nos territoires**
- veille à un **recrutement représentatif de la diversité des acteurs locaux et de nos territoires** (ethnique, profils, diplômes, expérience, âge, TH), pour que nos collaborateurs ressemblent à nos clients...
- s'appuie sur des **partenariats écoles/universités de la Région PACA** (stage, apprentissage, recrutement)
- met en œuvre des **dispositifs spécifiques d'accompagnement** pour les territoires les plus isolés (zone montagne)
- valorise le modèle coopératif dans les offres d'emplois et dans la présentation de l'entreprise aux candidats sélectionnés
- permet l'accès à plus de 200 métiers différents, à des trajectoires professionnelles sur un périmètre géographique réduit à nos 3 départements + Monaco

notre politique d'intégration,

- s'inscrit dans des **engagements réciproques et durables** avec un parcours évolutif garantissant la sécurité de l'emploi)
- privilégie l'**apprentissage progressif des métiers** par la mise en place de filières préparatoires aux métiers
- valorise l'**essence et la pratique coopérative et mutualiste** par une rencontre systématique du PDT de la Caisse Régionale avec les nouveaux embauchés
- favorise la connaissance des acteurs de l'Entreprise et du Groupe en instituant un **parrainage Cadre de Direction-jeunes embauchés**

Nous avons des comportements différents au plan de nos pratiques RH...

avec une politique des ressources humaines axée sur la durabilité de la relation de proximité avec nos sociétaires et nos clients,

- en privilégiant la **reconnaissance de nos clients**
- en organisant les évolutions professionnelles avec des contraintes de gestion de proximité:
 - durée minimum dans une agence de 3/4 années
 - 60% de l'effectif doit avoir plus de 3 ans dans le point de vente
- en développant des **Métiers de Service** avec des engagements de stabilité des collaborateurs
- en nous engageant sur le professionnalisme des collaborateurs via des **processus de certification réguliers de leurs compétences**
- en réduisant l'impact des absences par une équipe d'**Appui Réseau** connue et reconnue

avec une politique de rémunération,

- privilégiant la **dynamique et les réussites collectives de développement** de la banque coopérative sur ses territoires
- **ne liant pas la qualité du conseil délivré à chaque client, en toute objectivité, à quelle que forme de rétribution**
- reconnaissant régulièrement l'**engagement et l'expertise acquise** par les collaborateurs et mises au service des clients
- complétée d'une **large palette de rétribution** : dispositifs d'épargne salariale (Intéressement-Participation- Perco, PEE avec abondement) - Tickets restaurant - Conditions de Banque et d'Assurances - Prévoyance et Complémentaire santé - Œuvres Sociales du CE

Nous avons des modes de gestion sur la durée...

à partir d'une dynamique de management singulière,

- mettant au cœur de toutes les décisions :
 - la préoccupation de **l'utilité et du service apportés aux sociétaires et aux clients**
 - le développement de **relations loyales, transparentes**
- privilégiant l'accompagnement et les **progrès des collaborateurs** pour accomplir leur mission avec une **déontologie, une éthique et une expertise** reconnues
- facilitant l'appropriation des **changements**
- développant les **processus de concertation (QVT)**
- intégrant l'**allongement de la durée de vie professionnelle**

et une politique axée sur la durabilité de la relation avec nos collaborateurs,

- fondée sur un **investissement formation conséquent** tout au long de la vie professionnelle : « nul ne peut, ne pas bénéficier d'une formation pendant plus de deux ans »
- nécessitant une bonne appropriation par tous, de l'exigence de la Banque coopérative afin que la Banque Loyale le soit pour chacun et pour tous
- s'appuyant sur des processus RH prioritairement axés sur la **reconnaissance des Personnes**, l'identification des talents plus que sur la gestion des carrières
- privilégiant résolument **la promotion interne** : « à PCA, les talents nous les fabriquons ! »
- respectueux d'un **équilibre vie professionnelle-vie privée** (temps partiel, égalité homme/femme- accompagnement des mobilités)
- fondée sur un **pacte social** animé par des valeurs communes fortes, **structuré** par une CCN riche,
- **protectrice** en cas « de coups durs » (congé maladie divers- dispositif d'écoute PSIA- capital décès)
- intégrant **la nouvelle donne sur les retraites** dans l'évolution prochaine des dispositifs de rémunération
- tout en offrant des perspectives de **trajectoires professionnelles** au niveau **national** ou **international** pour ceux ou celles qui le souhaitent

BIBLIOGRAPHIE

- Amblard H., Bernaoux Ph, Herreros G, Livian Y. F., Les nouvelles approches de la *sociologie des organisations*, Seuil, 2007, P 127 - 187
- Argyris, C. (1995), *Savoir pour agir et surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel* », InterEditions, Paris, 1995.
- Bachet D., 2012, « La banque coopérative peut-elle devenir une alternative à la finance capitaliste ? », *La revue des sciences de gestion*, 2012/3, n°255-256, p 97-102
- Bancel J-L, 2012, *Au défi d'une science sans conscience*, Confrontations Europe La Revue, n° 97, pp. 33-34.
- Bastide P., Carron R.,. 2002, *Cotation en Bourse et perspectives européennes : la cas du Crédit Agricole : interview*. In: *Revue d'économie financière*. N°67, 2002. *L'avenir des institutions financières mutualistes*. pp. 231-238.
- Bayle E. et Dupuis J-C., ed., 2013, *Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire, Quelles spécificités ?* Editions De Boeck, env. 300 p.
- Bidet É. (2003), « L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire », *Revue du MAUSS* 1/2003 (no 21), p. 162-178.
- Ben Mohamed M., 2011, *La qualité de l'emploi dans le secteur bancaire : une analyse comparative entre banque SA et banques coopératives*, mémoire de Master recherche, Lest-Cnrs, Aix-en-Provence
- Blanc J., « Responsabilité sociale des entreprises et économie sociale et solidaire : des relations complexes », *Economies et Sociétés*, tome XLII, n°1, série W - dynamique technologique et organisation, n°10, janvier 2008, pp. 55-82
- Callon M. et Latour B., 1991, *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.
- Chanal V., Defelix C., Galey B. et Lacaze D. (2005). « Les personnes innovantes dans les entreprises doivent-elles faire l'objet d'une GRH spécifique ? Une étude exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 2, p. 99-113.
- Charreire Petit S., Huault I., (2009), *Les grands auteurs en management*, Ed EMS, 2nde édition (1ère édition 2002), 628 pages
- Cossalter Ch.. *La question de l'emploi dans les banques*. In: *Revue d'économie financière*. N°39, 1997. *Réflexion sur le système bancaire français*. pp. 229-246.

- Cossalter Ch. et al., « La gestion des ressources humaines dans les banques », *Entreprises et histoire*, 2007/3 n° 48, p. 92-108.
- Côté D. (1999). Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif. *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 275-276. p. 149-166.
- Crozier M., Friedberg E. ([1977] 1992) L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- Davister C, 2006, « La gestion des ressources humaines en économie sociale », Cahiers du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), *Collection Études théoriques* – no ET0706
- Davoine L. et Erhel C., La qualité de l'emploi en Europe : une approche comparative et dynamique, *Economie et Statistique*, N° 410, 2007
- DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in *Organizational Field*, *American Sociological Review*, 48, April, 147-160
- Dussuet A., Flahault E., Loiseau D., 2007, *Quelle gestion des ressources humaines dans l'économie sociale ? Entre bénévolat et professionnalisation, la place du travail dans les associations*, Programme de recherche-développement « Pour l'innovation sociale et le développement en économie sociale et solidaire », Diises, 115 p. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00195111/fr/>
- Everaere Ch., « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue française de gestion*, 2011/8 N° 217, p. 15-33
- Filippi M., 2004, Réorganisations dans la coopération agricole : proximités et solidarité territoriale. In: *Économie rurale*. N°280, Proximité et territoires. pp. 42-58
- Fremigacci F. et L'horty Y, « La qualité de l'emploi en France : tendance et cycle », Centre d'études et de l'emploi, Document de travail, N° 51, Novembre 2005
- Gadioux S-E, « Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives », *Management & Avenir*, 2010/8 n° 38, p. 33-51. DOI : 10.3917/mav.038.0033
- Gervais A.-M. et Harrisson D., « La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale » Texte présenté au Colloque du Centre

d'économie sociale de l'Université de Liège, Belgique, le 11 mai 2006, dans le cadre du programme de la IVe Commission mixte Québec / Wallonie-Bruxelles, mai 2007

- Granier F., Guillaume C., Osty F., 2003 La métamorphose des compromis sociaux dans les univers de travail, Contribution, Forum de la régulation
- Gurtner E., Jaeger M., Ory JN, 2001, « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ? » *Cahier de recherche* n°2001-11
- Gurtner E., Jaeger M., Ory JN, 2006; « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français » ; *Revue internationale de l'économie sociale RECMA* n°301 (juillet), page 8 à page 25
- Gurtner E., Jaeger M., Ory JN, 2006, « *La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ?* », *Finance, contrôle, stratégie*, Volume 9, n° 2, juin, p. 121 – 157
- Gurtner E. et al., 2008, « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ? », *Revue française de gestion*, 2008/10 n° 190, p. 15-30. DOI : 10.3166/rfg.190.15-30
- Harrisson D., 2004. « Innovations et travail : une décennie d'expériences diversifiées en matière de relations et d'organisation du travail », *L'effectif*, (Revue de l'ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec), avril/mai 2004, 7: 2, p. 14-21.
- Hatchuel A. (1996). *Coopération et conception collective – Variété et crises des rapports de prescription*, in de Terssac, G., Friedberg E. (1996). *Coopération et conception*, Octares Edition, Toulouse.
- Hatchuel A. et Segrestin B., « la société contre l'entreprise ? Vers une nouvelle norme d'entreprise de progrès collectif », *Droit et société*, N°65, 2007, p 27-51
- Herreros G. (1997), "L'appropriation du changement : la fonction de traducteur", in *Cahiers du changement*, n°1, IRCO, Mai 1997.
- Hillman A. J., Keim G. D. "Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?" *Management Journal*, Volume 22, Issue 2, pages 125 - 139, February 2001
- Insee Nord-Pas-de-Calais - Dossiers de Profils n° 92 - Octobre 2008, pages 7-11
- Jaeger M. , Lemzeri Y. et Ory JN 2012, « *Les banques à statut coopératif ont-elles plus de capacité à résister à la crise financière et à la surmonter ?* », p 209-223, in Brassard,

M.-J. et E. Molina, dir. « L'étonnant pouvoir des coopératives ». Textes choisis de l'appel international de propositions, Québec, Sommet international des coopératives, 665 p.

- Jencks C., L. Perman et L. Rainwater, 1988, "What is a Good Job? A New Measure of Labour Market Success" *American Journal of Sociology*, 93, 6, May, 1322-1357
- Jones T.M. 1995, « Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics », *Accounting Management Review*, vol. 20, n°2, pp. 404-437
- Lamarque E. et Aburaki S., 2007, « La place des valeurs dans la gouvernance de l'entreprise : le cas des banques coopératives », Les actes du colloque « Coopératives et mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale », Paris, 20 septembre.
- Latour B. (éd.), 1992, Ces réseaux que la raison ignore, Paris, L'Harmattan
- Laville, J. L. 2005. *Éléments pour un cadre d'analyse du changement social démocratique, Innovation et société : pour une transformation sociale démocratique. Penser l'institution*, Conférence prononcée lors d'un séminaire du CRISES, le 25 avril 2005.
- Laville J-L, *L'Economie solidaire, une perspective internationale*, Hachettes littératures, 2007
- 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.
- Mendell M. 2006. « L'empowerment au Canada et au Québec: enjeux et opportunités », dans *Géographie, économie, société*, 1/: pp. 63-86
- de Menthon S., 2011, « La Responsabilité Sociétale des Entreprises », Rapport de la Mission confiée par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, Septembre.
- Mintzberg H., 1982, *Structure et Dynamique des Organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Mintzberg H., 1990, *Le Management*, Paris, Ed. d'Organisation
- Peny P., 2011, *Renouveler et développer le modèle de la coopération de production : questions autour de l'identité et des groupements coopératifs*, mémoire de Master

recherche, Université de la Méditerranée, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Aix-en-Provence

- Petit P. et Vernières M., 1990, « La banque et ses emplois : un service en transition », *Travail et emploi* n°44.
- Piore, M. Doeringer P. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Adjustment*. New York : D.C. Heath and Company.
- Porter, M. E., and M. R. Kramer, 2006. « Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, vol., n° p. 78-92
- Pourchet A. (2012), *Hybridation du modèle d'affaire et gouvernance : l'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole*, Sommet international 2012 « l'étonnant pouvoir des coopératives »
- Regnard Y. et Rousseau A., « Formes d'hybridation dans les banques coopératives de France », *Colloque Vallorem*, « Quand marchand et non-marchand se rencontrent », Orléans, 23 novembre 2012, <http://www.univ-orleans.fr/vallorem-nnm2012/doc/comregnardrousseau.pdf>.
- Reynaud J.D, 1988, « Régulation de contrôle et régulation autonome dans les organisations », *Revue française de sociologie*, n°1/88
- Richez-Battesti N. et Gianfaldoni P. (dir.), 2005, *Les banques coopératives en France – entre banalisation et renouveau des spécificités*, Rapport de recherche financé par la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale (DIES), CEFI, Université de la Méditerranée, novembre, Aix-en-Provence.
- Richez-Battesti N. et Gianfaldoni, P., 2007, *La Gouvernance des banques coopératives françaises: Démocratie et Territoire*. In : Actes du Colloque Coopératives et mutuelles: impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale.
- Richez-Battesti N., 2006, *Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France* (2006), XXIIème Conférence Internationale de recherche Coopérative, Paris 19-22 octobre.
- Richez-Battesti N, Gianfaldoni P. (dir.) et al, 2008, « *La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises* », Rapport de recherche financé par la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale (DIIESE), CEFI, Universités de la Méditerranée et d'Avignon, mars.

- Rizza R., 2008, « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique : quelles relations ? », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 38 | 2008, mis en ligne le 01 décembre 2008. URL : <http://interventionseconomiques.revues.org/292>
- Rousseau F., « *Militer et Gérer* » (2004), Thèse en sciences de gestion, Ecole Polytechnique
- Rubinstein M., « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue d'économie industrielle*, 113 | 1er trimestre 2006, URL : <http://rei.revues.org/295>
- Spear R. 2012, Formes coopératives Hybrides, *Recma – Revue Internationale de l'économie sociale*, N°320, p26 – 42
- Vaugier E., 2008, *Le mutualisme, une compétence stratégique : Le cas des banques coopératives en France*, mémoire de Master recherche Science de gestion, IAE de Bretagne Occidentale, Brest
- Weber, M. (1961). *General economic history*. New York, Collier Books. 288p.
- Wenger E, “Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity”, Cambridge University Press, 1998
- Woodward J., 1965, *Industrial Organization. Theory and Practice*, Oxford Univeristy Press.