



**HAL**  
open science

# La gouvernance, les valeurs et les comportements des banques européennes

Salma Elkaoukabi

► **To cite this version:**

Salma Elkaoukabi. La gouvernance, les valeurs et les comportements des banques européennes. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2021. Français. NNT : 2021BORD0008 . tel-03152167

**HAL Id: tel-03152167**

**<https://theses.hal.science/tel-03152167>**

Submitted on 25 Feb 2021

**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.

THESE PRESENTÉE  
POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEUR DE  
L'UNIVERSITE DE BORDEAUX

ECOLE DOCTORALE : ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIETE  
SPECIALITE : SCIENCES DE GESTION

Par **Salma ELKAOUKABI**

---

**LA GOUVERNANCE, LES VALEURS ET LES  
COMPORTEMENTS DES BANQUES EUROPÉENNES**

---

SOUS LA DIRECTION DE

Madame **Joanne HAMET**, Professeure des Universités et,  
Monsieur **Julien BATAc**, Maître de conférences-HDR

Thèse soutenue publiquement le 06 janvier 2021

**Membres de jury :**

- Directrice de thèse :** **Madame Joanne HAMET**  
Professeure à l'Université de Bordeaux
- Directeur de thèse :** **Monsieur Julien BATAc**  
Maître de conférences-HDR à l'Université de Bordeaux
- Rapporteurs :** **Madame Martine HLADY-RISPAL**  
Professeure à l'Université de Limoges  
**Madame Annie BELLIER DELIENNE**  
Maître de conférences-HDR à l'Université de Paris Cergy
- Président du jury :** **Monsieur Éric LAMARQUE**  
Professeur à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- Examineur :** **Monsieur Pascal BARNETO**  
Professeur à l'Université de Bordeaux

*À mes chers parents,*

## **Titre : LA GOUVERNANCE, LES VALEURS ET LES COMPORTEMENTS DES BANQUES EUROPÉENNES**

**Résumé :** Les banques coopératives et mutualistes font face à des contraintes réglementaires, de croissance et concurrentielles qui mettent en danger leur spécificités organisationnelles et favorisent leur banalisation. De par leur volonté de maintenir leur existence et de perdurer, les réseaux coopératifs et mutualistes ont entamé un long processus d'adaptation conduisant à l'apparition de ce que la littérature qualifie de groupes bancaires coopératifs (Pourchet, 2012 ; Pourchet, De Serres et al. 2014). Dès lors la question du maintien de leurs particularités en termes d'activités, de gouvernance et de valeurs bancaires peut légitimement être posée. Cette recherche doctorale s'intéresse aux spécificités des groupes bancaires coopératifs par rapport à leurs consœurs capitalistes et son objectif est double. A travers trois études empiriques, nous cherchons d'une part, à savoir si les spécificités des banques coopératives, notamment de gouvernance et de valeurs, constituent encore aujourd'hui un élément de différenciation pour ces groupes. Et d'autre part, nous évaluons la place qu'occupent les valeurs des banques dans leurs processus décisionnels. Dans une première partie, par le biais d'une analyse de contenu, nous nous intéressons à la formalisation éthique des banques coopératives en comparaison avec celle des banques capitalistes. Puis, la deuxième partie met en évidence les différences historiques au niveau des activités des groupes coopératifs. Enfin, la dernière partie évalue le niveau d'intégration des valeurs bancaires par les chargés d'affaires entreprises dans le cadre des décisions de financement des PME. Les résultats montrent une atténuation des différences historiques entre les deux catégories de banques, une communication éthique forte des banques capitalistes avec une intégration faible des valeurs dans les schémas cognitifs de leurs chargés d'affaires. Les chargés d'affaires des banques coopératives sont fortement imprégnés de l'esprit coopératif, ce qui fait apparaître des divergences dans leurs pratiques quotidiennes du métier bancaire par rapport à leurs concurrents capitalistes.

**Mots clés :** Gouvernance bancaire, groupes bancaires coopératifs, banques capitalistes, portefeuilles d'activités, valeurs, éthique, RSE, financement PME.

---

## **Title: GOVERNANCE, VALUES AND BEHAVIOR EUROPEAN BANKS**

**Abstract:** Cooperative and mutual banks are faced with regulatory constraints, growth and competitiveness, which endanger their organizational characteristics and promote their trivialization. By their desire to maintain their existence and continue, the cooperative and mutual banks have begun a long process of adaptation leading to the emergence of what the literature describes as cooperative banking groups (Pourchet, 2012; Pourchet, & De Serres & al. 2014). Therefore, the question of maintaining their particularities in terms of activities, governance and banking values can legitimately arise. This doctoral research is interested in the specificities of cooperative banking groups compared to their capitalist counterparts and its objective is twofold. Through three empirical studies, we aim firstly whether the specifics of cooperative banks, particularly governance and values, still a differentiating factor for these groups. And second, we evaluate the role played by the values of the banks in their decisions. In the first part, by means of a content analysis, we are interested in the ethical formalization of cooperative banks compared to that of capitalist banks. Then, the second part highlights the historical differences in the activities of cooperative groups. Finally, the last part evaluates the level of integration of values by business managers in the framework of SME financing decisions. The results show an attenuation of the historical differences between the two categories of banks, a strong ethical communication of capitalist banks with a weak integration of values in the cognitive patterns of their managers. The account managers of cooperative banks are strongly imbued with the cooperative spirit, which reveals differences in their daily banking practices compared to their capitalist competitors.

**Keywords:** Banking governance, cooperative banking groups, business portfolios, values, ethics, CSR, SME financing.

---

### **Unité de recherche**

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO – EA 4190)

35 Avenue Abadie 33000 Bordeaux

---

# Remerciements

La thèse est avant tout un travail collectif, qu'il me soit permis d'exprimer mes remerciements à plusieurs personnes pour leurs contributions et leur soutien. Cette thèse est le fruit d'une codirection menée depuis 2015 et qui s'est tristement arrêtée en septembre dernier suite à la disparition soudaine de notre regretté Monsieur Julien Batac. Je me rappellerai toujours de votre gentillesse, de vos conseils et de vos encouragements ; merci pour tout Monsieur Julien Batac.

Je souhaite, en premier lieu, exprimer mes sincères remerciements à ma Directrice de thèse Madame la Professeure Joanne Hamet. Sans son support inconditionnel je n'aurais pas été en mesure d'écrire ces quelques lignes aujourd'hui. Je lui exprime ma profonde gratitude pour la confiance qu'elle m'a accordée en acceptant d'encadrer ce travail doctoral, pour ses multiples conseils et pour toutes les heures qu'elle a consacrées à la relecture de cette thèse. Qu'elle trouve également ici l'expression de toute ma reconnaissance pour son soutien afin que je puisse finir cette thèse dans des conditions confortables.

J'exprime mes sincères remerciements également à Mesdames, Martine Hlady-Rispa, Professeure des Universités et Annie Bellier Delienne, Maître de conférences-HDR, qui ont aimablement accepté d'être les rapporteurs de ce travail de thèse. Je tiens également à remercier Messieurs les Professeurs Éric Lamarque et Pascal Barneto d'avoir accepté d'examiner ce manuscrit et de faire partie du jury de cette thèse.

Un grand merci à l'ensemble des membres de l'IRGO et plus particulièrement de l'équipe Finance pour leurs conseils bienveillants lors des différentes présentations. Je tiens à remercier tous les professeurs qui m'ont aidée à décrocher des entretiens et merci également à ces banquiers qui ont gentiment accepté de me consacrer un peu de leur temps.

Un grand merci aux collègues et amis doctorants (maintenant docteurs pour certains) qui ont contribué à ce que ce travail soit effectué dans la bonne humeur. Une pensée particulière pour Youssef, Warda, Meriam, Khalil, Karim, Medessée, Claudia et Chafik. Mélanie merci pour ta présence ces derniers mois, ta bonne humeur et ton énergie positive m'ont beaucoup aidée.

Enfin, je tiens particulièrement à exprimer ma profonde reconnaissance à mes parents pour leur soutien (à tous les niveaux) indéfectible. Il me sera difficile de remercier ici chacun des membres de ma famille et mes amis pour leurs encouragements constants, je leur adresse cependant un grand merci collectif.

# Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	13
<b>PARTIE 1 - LES VALEURS D'ENTREPRISES APPLIQUEES AU SECTEUR BANCAIRE : UNE ANALYSE COMPARATIVE DU MODELE COOPERATIF ET DU MODELE CAPITALISTE.....</b>	<b>32</b>
INTRODUCTION.....	33
<b>CHAPITRE 1- LE ROLE DES VALEURS D'ENTREPRISE DANS LE SECTEUR BANCAIRE .....</b>	<b>35</b>
SECTION 1 - LES VALEURS D'ENTREPRISE COMME FACTEUR DE LEGITIMITE .....	36
1. <i>Vers une définition des valeurs d'entreprise</i> .....	36
1.1. Le concept de valeurs.....	36
1.2. Les valeurs au sein de l'organisation .....	40
2. <i>La place des valeurs dans les théories de la firme</i> .....	52
2.1. La version normative de la théorie des parties prenantes comme fondement de la formalisation des valeurs.....	52
2.2. Les valeurs de l'entreprise à la lumière de la théorie des ressources .....	58
SECTION 2 - DES VALEURS D'ENTREPRISE AUX VALEURS BANCAIRES .....	62
1. <i>Du capitalisme au coopérativisme financier</i> .....	62
1.1. L'émergence des banques coopératives en Europe .....	63
1.2. Les banques coopératives en Europe : définition, poids et caractéristiques .....	65
2. <i>Des valeurs différentes au sein du secteur bancaire européen ?</i> .....	70
2.1. Les principes, valeurs et idéaux des banques coopératives .....	70
2.2. Évolution des valeurs dans le temps et risque de banalisation .....	73
2.3. Formalisation des valeurs et légitimité des banques .....	75
<b>CHAPITRE 2- UNE ANALYSE DE CONTENU DES COMMUNICATIONS DES BANQUES EUROPEENNES.....</b>	<b>80</b>
SECTION 1 - LES ASPECTS METHODOLOGIQUES .....	81
1. <i>L'analyse textuelle : définition, objectifs et outil d'analyse</i> .....	81
1.1. Définition et présentation des objectifs d'une analyse textuelle .....	82
1.2. Présentation de la méthode d'analyse : classification descendante hiérarchique .....	83
2. <i>Objectifs de la recherche et corpus étudié</i> .....	85
2.1. Évolution des valeurs bancaires : différences historiques en cours de banalisation ?.....	85
2.2. Préparation du corpus et présentation des traitements réalisés.....	86
SECTION 2 - PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	90
1. <i>Présentation des résultats</i> .....	90
1.1. Analyse de la distribution des valeurs clés : comparaison globale.....	90
1.2. Spécificités des classes et variables illustratives .....	96
1.3. Résultats des sous-corpus : six banques coopératives versus six capitalistes .....	102
2. <i>Analyse des discours par catégorie de banque et par période</i> .....	107
2.1. Les banques coopératives.....	108
2.2. Les banques capitalistes .....	111
2.3. Discussion des résultats des deux échantillons (complet et restreint) .....	121
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>126</b>
<b>PARTIE 2 - GOUVERNANCE ET PORTEFEUILLE D'ACTIVITES DES BANQUES EUROPEENNES .....</b>	<b>127</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>128</b>
<b>CHAPITRE 1- LA GOUVERNANCE INTERNE ET LA REPARTITION DES ACTIVITES DES BANQUES COOPERATIVES ET CAPITALISTES .....</b>	<b>131</b>
SECTION 1 - L'IDENTITE COOPERATIVE : ENTRE BANALISATION ET REAFFIRMATION .....	133
1. <i>Une forme dépassée dans un marché mondialisé ?</i> .....	134

1.1. Les raisons liées aux spécificités de leur statut de coopérative .....	134
1.2. Les raisons liées aux évolutions du secteur bancaire européen.....	136
2. <i>Groupes Bancaires Coopératifs : toujours coopératifs ?</i> .....	140
2.1. Des groupes bancaires hybrides .....	140
2.2. Finalités des banques coopératives .....	143
SECTION 2 - LA GOUVERNANCE INTERNE ET L'ACTIVITE BANCAIRE .....	148
1. <i>Une dilution des principes coopératifs au profit d'une convergence vers un modèle de gouvernance actionnariale ?</i> .....	149
1.1. D'un modèle de gouvernance partenarial .....	149
1.2. ... A une possible convergence vers le modèle actionnarial ? .....	152
2. <i>Les mécanismes de gouvernance interne</i> .....	154
2.1. L'indépendance du conseil d'administration .....	155
2.2. Les autres mécanismes de gouvernance .....	161
<b>CHAPITRE 2 - LES DETERMINANTS DE LA REPARTITION DES PORTEFEUILLES D'ACTIVITES BANCAIRES : UNE ETUDE COMPARATIVE DES BANQUES EUROPEENNES.....</b>	<b>167</b>
SECTION 1 - DONNEES ET METHODOLOGIE .....	169
1. <i>Échantillon, collecte des données et définition des variables</i> .....	169
1.1. L'échantillon et la collecte des données.....	169
1.2. Définition des variables et hypothèses de l'étude .....	170
2. <i>Démarche empirique et analyse descriptive des données</i> .....	182
2.1. Méthodologie de l'étude .....	182
2.2. Analyse descriptive des données.....	182
SECTION 2 - PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	187
1. <i>Résultats de la régression</i> .....	187
1.1. Les modèles de la régression multivariée sur données de panel .....	187
1.2. Présentation des résultats .....	190
2. <i>Analyse des résultats</i> .....	194
2.1. Une convergence dans les mécanismes de gouvernance interne.....	194
2.2. Des divergences historiques dans la répartition du portefeuille bancaire.....	196
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>199</b>
<b>PARTIE 3 - LE ROLE DES VALEURS DANS LA PRISE DE DECISION AU SEIN DE LA BANQUE</b>	<b>201</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>202</b>
<b>CHAPITRE 1 – LA PLACE DES VALEURS DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL DE LA BANQUE COOPERATIVE VERSUS LA BANQUE CAPITALISTE.....</b>	<b>204</b>
SECTION 1 - LA DECISION DE FINANCEMENT DES PME.....	205
1. <i>Le financement des PME : un état des lieux</i> .....	205
1.1. Définition et spécificités des PME .....	205
1.2. Les spécificités des PME à l'origine des obstacles à leur développement .....	209
2. <i>Le financement bancaire des PME</i> .....	212
2.1. L'importance du financement bancaire pour les PME .....	213
2.2. Un mode de financement entravé par la crise financière ?.....	215
SECTION 2 - LE ROLE DES VALEURS DANS LA PRISE D'UNE DECISION DE FINANCEMENT DES PME .....	222
1. <i>La place des valeurs dans la prise de décision</i> .....	224
1.1. Le processus de prise de décisions en entreprise .....	224
1.2. La prise en compte des valeurs d'entreprise dans la prise de décision.....	228
1.3. Le rôle des valeurs dans le financement des PME .....	231
1.4. Valeurs éthiques et décision de financement : comparaison des pratiques des banques coopératives et des banques capitalistes .....	233
2. <i>Les valeurs de la banque et le financement des entrepreneurs post-faillite : une variance selon le statut de la banque ?</i> .....	235
2.1. Les difficultés des EPF en matière d'accès au financement.....	236
2.2. Les valeurs de la banque et le financement des entrepreneurs <i>post-faillite</i> .....	237

<b>CHAPITRE 2 – LES VALEURS ET LA DECISION DE FINANCEMENT DES PME : LE CAS DES BANQUES DE LA REGION NOUVELLE-AQUITAINE.....</b>	<b>239</b>
SECTION 1 - LA DECISION DE FINANCEMENT DES PME : APPLICATION AUX BANQUES DE LA REGION NOUVELLE-AQUITAINE.....	240
1. <i>Méthode de recherche et échantillon.....</i>	240
1.1. Recherche qualitative et terrain de recherche.....	240
1.2. Le déroulement des entretiens semi-directifs.....	243
2. <i>Le recours à « la méthode Gioia » pour l'analyse des données.....</i>	246
2.1. Les principes de « La méthode Gioia ».....	246
2.2. La conduite de l'analyse des données.....	247
SECTION 2 - PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS.....	248
1. <i>Grille d'analyse des entretiens.....</i>	248
1.1. Les banques capitalistes.....	249
1.2. Les banques coopératives.....	272
1.3. Les valeurs des banques et la décision de financement : le cas des entrepreneurs <i>post-faillite</i> .....	302
1.4. Comparaison globale des grilles Gioia des banques coopératives et capitalistes.....	305
2. <i>Analyse des résultats.....</i>	312
2.1. La perception de l'activité de financement par le chargé d'affaires entreprises.....	312
2.2. Les qualités perçues du dirigeant.....	314
2.3. La subjectivité contrôlée du CA entreprise.....	317
2.4. Le contexte et les valeurs de la banque.....	319
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>322</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>324</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>332</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>360</b>



# Liste des tableaux

Tableau 1: Les différentes motivations justifiant le recours à la méthode mixte .....	22
Tableau 2: les paradigmes épistémologiques exploités par les sciences de gestion.....	25
Tableau 3: Le choix d'une approche multiparadigme .....	28
Tableau 4: Les différentes classifications des valeurs.....	48
Tableau 5: La classification des valeurs selon Mercier .....	51
Tableau 6: Principes fondateurs des références Allemandes.....	65
Tableau 7: Parts de marché de certaines banques coopératives en Europe (2017) .....	68
Tableau 8: Les principes et idéaux coopératifs .....	71
Tableau 9: Les valeurs affichées par certaines banques européennes sur leurs sites internet .....	78
Tableau 10: Les valeurs affichées et les banques SA évocatrices de ces valeurs.....	92
Tableau 11: Distinction à l'intérieur de la catégorie « valeurs relationnelles » .....	96
Tableau 12: Classes obtenues pour le traitement du « Discours des banques 2005 - 2016 ».....	97
Tableau 13: Les relations entre les variables et les classes obtenues .....	98
Tableau 14: Statistiques descriptives concernant le sous-échantillon (en milliers d'euros).....	103
Tableau 15: Classes obtenues pour le traitement du « Discours des banques 2005 - 2016 ».....	104
Tableau 16: Les relations entre les variables et les classes obtenues .....	105
Tableau 17: Classes obtenues pour le traitement du corpus « Coop 2005 -2012 ».....	109
Tableau 18: Classes obtenues pour le traitement du discours « Coop 2013 -2016 » .....	110
Tableau 19: Classes obtenues pour le traitement du discours « SA 2005- 2008 ».....	113
Tableau 20: Classes obtenues pour le traitement du corpus « SA 2009-2012 ».....	115
Tableau 21: Classes obtenues pour le traitement du corpus « SA 2013-2016 ».....	117
Tableau 22: Statistiques descriptives des variables.....	119
Tableau 23: Test de significativité des différences de valeurs des banques SA entre 2005 et 2016... ..	120
Tableau 24: Statistiques descriptives des variables.....	121
Tableau 25: Test de significativité des différences de valeurs des banques coopératives par rapport aux banques SA entre 2005 et 2016.....	121
Tableau 26 : La relation entre les mécanismes de gouvernance et la prise de risque.....	171
Tableau 27 : Les variables, leurs mesures et les hypothèses testables .....	180
Tableau 28: Statistiques descriptives des données concernant les banques SA .....	182
Tableau 29: Statistiques descriptives des données concernant les banques coopératives .....	183
Tableau 30 : Résultats de l'analyse de régression multivariée en données de panel .....	189
Tableau 31: Récapitulatif des hypothèses de l'étude.....	190
Tableau 32: Les spécificités des PME.....	208
Tableau 33: Listing des personnes interviewées .....	242
Tableau 34: Les thématiques abordées dans le guide d'entretien .....	245
Tableau 35 : L'ancienneté de la relation banque-entreprise selon les chargés d'affaires SA.....	262
Tableau 36: Les bénéfices d'une relation "banque-entreprise" de longue durée selon les chargés d'affaires SA.....	264
Tableau 37 : Les valeurs selon les chargés d'affaires des banques SA.....	266
Tableau 38: Le rôle de la valeur "proximité" selon les chargés d'affaires SA .....	269
Tableau 39: Grille Gioia et al. (2013) du chargé d'affaires banques SA.....	270
Tableau 40: Les différences de vision vis-à-vis du credit scoring chez les chargés d'affaires BCOOP .....	275
Tableau 41: Le chargé d'affaires BCOOP et l'activité de financement .....	276
Tableau 42 : Les critères d'évaluation du dirigeant par les chargés d'affaires BCOOP .....	284

Tableau 43 : L'histoire et les valeurs des banques coopératives selon les chargés d'affaires interrogés .....	292
Tableau 44 : L'influence des valeurs coopératives selon les chargés d'affaires BCOOP .....	295
Tableau 45: Grille Gioia et al. (2013) du chargé d'affaires banques coopérative.....	300
Tableau 46 : Grille de codage selon la méthode Gioia et al. (2013) .....	304
Tableau 47 : Grille Gioia et al. (2013) de la décision de financement dans la banque .....	308

# Liste des figures

Figure 1 : Problématique et questions de recherche .....	21
Figure 2: Notre design de recherche inspiré de Creswell et al, 2006 .....	24
Figure 3: Architecture de la thèse.....	31
Figure 4: La hiérarchie des croyances et des résultats selon Dolan et Garcia (1999) .....	40
Figure 5: Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes .....	55
Figure 6: L'organisation de pyramide inversée des banques coopératives .....	67
Figure 7: Modèle interactif de l'analyse des données qualitatives .....	82
Figure 8: Les principales étapes de la classification descendante hiérarchique .....	85
Figure 9: La structure des traitements Alceste réalisés .....	89
Figure 10 : Le discours des banques SA domine la classe 1 « Activités bancaires ».....	100
Figure 11 : Le discours des banques SA domine la classe 1 « activités bancaires » entre 2005 et 2008 .....	100
Figure 12 : Le discours des banques coopératives domine la classe « Valeurs ».....	101
Figure 13 : Les classes « valeurs » et « RSE » contiennent le discours de 2013 et 2016.....	101
Figure 14: l'influence des valeurs sur les décisions (Lamarque et Alburaki, 2007) .....	146
Figure 15 : Le quadrilatère de Desroches.....	153
Figure 16 : L'influence des mécanismes de gouvernance sur la répartition des métiers.....	191
Figure 17: Les catégories d'entreprises de la recherche .....	207
Figure 18 : Les facteurs influençant la performance des entreprises selon Cooper (1993).....	212
Figure 19: Les trois dimensions influençant la décision selon Mintzberg et al. (1976).....	225
Figure 20: Modèle séquentiel de prise d'une décision de financement par le CA .....	227
Figure 21: Les quatre leviers de contrôle de Robert Simons (1995) .....	229
Figure 22 : Les leviers de contrôle de Simons appliqués à la décision de financement.....	230
Figure 23: L'éthique dans le processus décisionnel (Schnebel., 2000).....	232
Figure 24: Les variables influençant la décision du chargé d'affaires des BCOOP .....	291
Figure 25 : Processus de décision adapté aux chargés d'affaires entreprises.....	307
Figure 26 : Modélisation de la décision de financement de PME .....	311
Figure 27 : Les caractéristiques du dirigeant influençant l'appréciation du chargé d'affaires .....	315
Figure 28 : L'expression des valeurs coopératives chez les chargés d'affaires.....	320

# Liste des graphiques

Graphique 1: Profit net de certaines banques coopératives en Europe (En millions d'euros).....	69
Graphique 2: Fonds propres de certaines banques coopératives en Europe (En millions d'euros).....	70
Graphique 3: Les occurrences des valeurs de performance organisationnelle des banques SA et leur évolution entre 2005 et 2016 .....	91
Graphique 4: Les occurrences des valeurs relationnelles de banques SA et leur évolution entre 2005 et 2016.....	93
Graphique 5: L'affichage des valeurs de performance relationnelle par les banques SA par rapport aux coopératives entre 2005 et 2008.....	94
Graphique 6: Les occurrences des valeurs de performance relationnelle des banques capitalistes par rapport aux coopératives entre 2013 et 2016.....	95
Graphique 7: L'affichage des valeurs de performance organisationnelle par les banques SA par rapport aux coopératives entre 2005 et 2016 .....	106
Graphique 8: L'affichage des valeurs relationnelles par les banques SA par rapport aux coopératives entre 2005-2016.....	107
Graphique 9: Les occurrences des valeurs affichées par les banques coopératives pendant la période 2005-2012.....	108
Graphique 10: Les occurrences des valeurs des banques coopératives pendant la période 2013-2016 .....	110
Graphique 11: Les occurrences des valeurs des banques capitalistes pendant la période 2005-2008	112
Graphique 12: Les occurrences des valeurs affichées par les banques SA pendant la période 2009-2012 .....	116
Graphique 13: Les occurrences des valeurs des banques SA pendant la période 2013-2016 .....	117
Graphique 14: La répartition des métiers dans le résultat net pour les banques coopératives .....	184
Graphique 15: Répartition des métiers dans le résultat net pour les banques SA .....	185
Graphique 16 : La structure de l'endettement des PME.....	213
Graphique 17 : Les encours de crédits aux entreprises en milliards d'euros .....	214
Graphique 18 : Crédits aux entreprises dans la zone euro (taux de croissance annuel en %) .....	216
Graphique 19 : Crédits aux entreprises françaises (par taille, taux de croissance annuel en %).....	217
Graphique 20: Les difficultés d'accès au financement en baisse depuis 2011 .....	220

# Liste des annexes

**ANNEXE 1** : Notre dictionnaire des valeurs affichées par les banques de notre échantillon

**ANNEXE 2** : Organigramme du groupe Crédit Agricole

**ANNEXE 3** : Liste des banques de l'échantillon

**ANNEXE 4** : Liste des banques du sous-échantillon

**ANNEXE 5** : Guide d'entretien

# Introduction générale

« *My research showed that one needed to find a balance between markets, government, and other institutions, including not-for-profits and cooperatives, and that the successful countries were those that had found that balance*<sup>1</sup> » déclarait Joseph Stiglitz lors de la conférence d'ouverture du sommet international des coopératives en 2016 au Québec. L'auteur revenait sur les carences de l'économie industrielle et capitaliste et présentait les coopératives et les mutuelles comme une solution aux inégalités économiques et participant à la formation de ce qu'il appelait une économie plurielle. Or, les dernières transformations opérées dans ces institutions semblent aller à l'encontre des préconisations avancées par Joseph Stiglitz, à savoir tendre vers cette économie plurielle.

Les coopératives et les mutuelles font partie du secteur de l'économie sociale. Ce dernier regroupe des organisations ayant des statuts juridiques différents (coopérative, mutuelle ou association) et intervenant dans des secteurs d'activités variés (la banque, l'assurance, la santé et les services sociaux, le transport ou encore l'artisanat). Si certaines coopératives ont presque disparu (comme les coopératives de consommation) d'autres mouvements coopératifs se sont adaptés aux différentes évolutions économiques et se sont même développés au détriment, dans certains cas, d'un éloignement du modèle originel comme c'est le cas des coopératives financières. Sans ignorer l'étendue du monde des coopératives et des mutuelles, la présente recherche se focalise exclusivement sur l'étude des acteurs de la sphère financière et particulièrement sur les banques coopératives. Sans tenir compte des différences juridiques séparant une coopérative qui possède un capital et une mutuelle qui n'en a pas (Bancel, 2013), nous nous conformons à l'usage et nous considérons ici comme équivalents les termes « banque coopérative » et « banque mutualiste ». Les banques dites « mutualistes » ne sont juridiquement pas des mutuelles, sociétés sans but lucratif (art. L. 111-1 du Code de la mutualité) et redistribuant l'intégralité de leurs excédents de résultats sous forme de ristournes, mais des sociétés coopératives.

Alors que la pertinence des préconisations de l'économie néo-classique fondées sur la maximisation de la valeur financière se retrouve affaiblie après la crise financière et les différents scandales financiers, le secteur coopératif se serait montré particulièrement résistant

---

<sup>1</sup> Stiglitz J., 2009, « *Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy* », Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, 80 (3), p. 348.

face à la crise financière (Brämer, Gischer *et al.* 2011, Birchall et Hammond Ketilson, 2009 ; Groeneveld et De Vries, 2009 ; Birchall, 2013). L'ensemble de ces recherches montrent, à travers des études de comparaison du Z-score<sup>2</sup> et des variables du bilan des banques coopératives et non coopératives avant et après la crise financière de 2007, que les banques coopératives échappent davantage aux effets de la crise. Chiaramonte *et al.* (2015) ajoutent qu'en période de crise, les banques coopératives dont la part de marché est significative, ont un effet positif sur la stabilité du système bancaire.

Cet effet stabilisateur semble cependant dépendre du niveau d'hybridation des banques. Citons à titre d'exemple Jaeger *et al.* (2016) qui ont montré que les groupes bancaires coopératifs caractérisés par un niveau d'hybridation moyen étaient les moins secoués par la crise. Quant aux banques coopératives à haut niveau d'hybridation, elles présentent un Z-score similaire à celui des banques capitalistes. A ce propos, cette capacité des banques coopératives à résister aux crises financières semble compromise ces dernières années suite aux phénomènes d'hybridation et d'uniformisation intervenus au sein des groupes bancaires coopératifs. Les réseaux coopératifs ont entamé des trajectoires de cotation en bourse ou de rachats de filiales cotées et sont ainsi devenus des groupes hybrides contenant des entités au statut de sociétés anonymes et tournés vers la banque universelle.

En effet, depuis les années 1980, le secteur bancaire coopératif et mutualiste a connu des évolutions majeures poussant ainsi la littérature à remettre en cause son originalité et à s'interroger sur ses particularités par rapport au système capitalistique classique. Aujourd'hui, plusieurs années après la dernière crise financière, la question de la différenciation des banques coopératives par rapport à leurs concurrents capitalistes fait encore débat et reste ainsi posée. Au début des années 1980, les banques européennes, pour la plupart de taille petite et moyenne, assuraient principalement trois fonctions : la collecte des dépôts, l'octroi des crédits et la gestion de l'épargne de leur clientèle sur la base d'une offre assez limitée (Audigier, 2016). La déréglementation, qui a débuté à la fin des années 1980, tout d'abord aux États-Unis avant de se diffuser dans le reste du monde, entraîna les banques de toutes nationalités dans une politique de modernisation aux multiples facettes : une poursuite de l'informatisation, une diversification importante des métiers pratiqués et de l'offre de produits proposés à une clientèle de plus en plus segmentée, un développement sans précédent des activités de marché et une internationalisation de plus en plus poussée (Roux, 2013). Depuis la décennie 1980 et jusqu'au

---

<sup>2</sup> Créé par Edward Altman à la fin des années 1960, le Z-Score un scoring qui évalue la probabilité qu'une entreprise fasse faillite.

milieu des années 2000, les institutions bancaires ont repoussé les frontières de leurs activités et transformé leurs modes opératoires (*Ibid.*, 2013). Cette évolution a profondément marqué le secteur bancaire coopératif.

Historiquement, les banques coopératives et mutualistes se sont constituées autour d'un intérêt commun faisant que leurs membres doivent appartenir à une communauté bien identifiable et limitée. Pour ce faire, elles se trouvaient contraintes de conserver une taille réduite et de réaliser des opérations simples et standardisées (Jaeger, 2002). Néanmoins, le secteur bancaire est particulièrement réceptif et vulnérable aux changements structurels (Pourchet *et al.* 2014). Sa forte réglementation fait que les banques sont sensibles aux changements institutionnels, légaux et réglementaires, et les banques coopératives ont été particulièrement concernées par les changements. Ces derniers ont commencé avec l'entrée en vigueur le 24 janvier 1984 de la loi concernant l'activité et le contrôle des établissements bancaires qui est venue instaurer un cadre juridique universel pour les banques. Cette loi fait entrer le secteur bancaire dans un large processus de déréglementation et de décroisement des activités (décrit par Bourguinat en 1987 sous le terme des 3D à savoir Déréglementation, Décroisement et Désintermédiation) autorisant les banques à réaliser toutes les opérations bancaires sans cloisonnement, et cela quel que soit le statut juridique de la banque. Cette étape marque le début d'un long processus, pour les banques coopératives, d'acquisition et de création d'entités menant, au début des années 2000, à l'apparition et à la reconnaissance institutionnelle du Groupe Bancaire Coopératif (GBC) défini « *comme un ensemble organisé et intégré composé des sociétés coopératives de crédit (les caisses locales et régionales) et d'entreprises disposant de statuts juridiques différents, mais qui agissent d'après des principes communs et solidaires et alignent leur comportement sur une politique de groupe bancaire* » (Pourchet, 2012 ; Pourchet, De Serres *et al.* 2014). La loi bancaire de 1984 marque théoriquement la fin de la différenciation entre les modèles bancaires, coopératifs et capitalistes, et a contribué ainsi à faire disparaître les spécificités du mode de gouvernance des banques coopératives et à ériger des structures hiérarchiques à contrôle managérial. De nombreux groupes bancaires coopératifs ont multiplié l'intégration de filiales et d'entités intermédiaires dans leur structure juridique (citons à titre d'exemple les Caisses d'épargne et les Banques Populaires qui ont créé conjointement une filiale commune cotée en Bourse, Natixis<sup>3</sup>, pour réaliser des opérations profitables sur les marchés et qui sera fortement fragilisée lors de la crise des *subprimes*). Ils ont également

---

<sup>3</sup> Devenue Natixis en 2006.



procédé à l'émission de multiples titres de fonds propres et de dettes, empruntés aux pratiques des sociétés à capital-actions.

De plus, la combinaison de la globalisation, de la déréglementation et du développement des économies a conduit les groupes coopératifs et mutualistes à remanier leurs activités. Dans le but de satisfaire leurs ambitions de croissance, les institutions financières coopératives et mutualistes ne peuvent plus se contenter uniquement de leurs activités traditionnelles de collecte et de gestion de l'épargne des particuliers et tendent à diversifier leurs portefeuilles bancaires en investissant dans des activités plus rentables. Dans cette transformation, la gamme de produits offerte par les banques coopératives s'est élargie en même temps qu'ont été développés des segments d'activités auparavant réservés aux banques capitalistes. Ainsi, la spécialisation de leurs activités, l'une des principales spécificités des banques coopératives par rapport aux banques commerciales, se retrouve compromise suite aux différentes mutations du contexte financier. Les réformes macro-économiques et macro-financières affectent profondément les conditions de fonctionnement et les activités des banques et des établissements de crédit et notamment des banques coopératives (Roux, 2003 ; Surzur, 2002) et entraînent un élargissement de leur champ d'activités (Sifakis-Kapetanakis, 2007). Ces mutations et réformes financières ont favorisé par ailleurs une accentuation et une extension de la concurrence au niveau international conduisant ainsi les banques à entamer un long processus rythmé par les innovations financières et l'augmentation considérable des risques.

Pourtant et ce depuis les crises des années soixante-dix, la plupart des chercheurs (Demirgüç-Kunt et Detragiache, 1998 ; Kaminsky et Reinhart 1996, 1999) s'accordent pour dénoncer les risques liés aux politiques de libéralisation financière. Ainsi, fin 2007, la crise des subprimes éclate aux États-Unis et met en relief les failles d'un système de libéralisation jugé sans limites (Roux, 2013), obligeant à repenser la gouvernance et l'encadrement des métiers de la finance. Avec la complexification croissante de l'économie mondiale et la prolifération des situations de crise, la notion de gouvernance se voit donc attribuer des missions nouvelles. Avant d'aborder ces nouvelles fonctions, il est pertinent de faire un rappel bref de la notion de gouvernance d'entreprise.

Le concept de gouvernance trouve ses racines dans la langue française au 18<sup>ème</sup> siècle, et a fait l'objet depuis d'un très large débat dans les écrits en sciences de gestion. Ainsi une multitude de définitions du terme gouvernance a été proposée. Charreaux (1997) définit la gouvernance comme un « *ensemble de mécanismes ayant comme effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* ». Selon cet auteur, la gouvernance d'entreprise

englobe l'ensemble des mécanismes de contrôle sur les dirigeants mises en place pour protéger les actionnaires contre un excès de pouvoir et une asymétrie informationnelle, inscrivant ainsi la gouvernance d'entreprise dans une vision purement actionnariale. D'autre part, les évolutions des formes organisationnelles ont conduit à faire évoluer les définitions de la gouvernance d'entreprise. La vision actionnariale de la gouvernance, axée sur la seule préservation du capital financier, a été partiellement écartée au profit d'une vision partenariale de la gouvernance (Charreaux, 2002). Dans ce sens, Aoki (2000) appréhende la gouvernance comme une structure des droits et des responsabilités entre l'ensemble des parties prenantes à la firme. Ainsi, trois fonctions sont aujourd'hui assignées à la gouvernance d'entreprise, on avance une capacité à identifier les risques inhérents à la finance globalisée, à prévenir les crises financières et les crises bancaires et enfin à prémunir les avantages du capitalisme (Pouch, 2005). Ces fonctions sont d'autant plus importantes quand les résultats des recherches (tels que Richard et Masmoudi, 2010) affirment que les crises des établissements bancaires ne sont pas uniquement le résultat de la dimension externe de la gouvernance et notamment la réglementation prudentielle mais également de la dimension interne (composition du conseil d'administration, son indépendance, structure de propriété). En effet, dans un contexte international de mondialisation rythmé par une succession de multiples crises et scandales, les banques de financement et d'investissement ont concentré toutes les accusations et ont été jugées comme les premières parties prenantes ayant participé à la création de bulle financière. Des voix politiques, médiatiques et publiques se sont élevées pour demander la correction de leurs excès, appeler à une plus grande régulation, et même demander l'arrêt pur et simple de certains métiers considérés comme spéculatifs (à titre d'exemple les activités de *trading* haute fréquence) et exercés dans le seul objectif d'enrichir les banques et les apporteurs de capitaux (Philippe et Faivre, 2009), donc sans utilité sociale et sociétale. Aussi, de nombreuses initiatives politiques tentent actuellement de faire « *adopter par toutes les banques un comportement se rapprochant de celui qu'avaient les banques coopératives avant la déréglementation* » (Bülbül, Schmidt *et al.* 2013). En effet, à l'heure d'une profonde remise en question de la gouvernance actionnariale et d'appels répétés à un capitalisme plus humain (Vassili et Jaumier, 2014), à l'heure où les crises financières, économiques et sociales remettent en cause non seulement l'efficacité des pratiques de gestion des grandes banques privées mais aussi leur légitimité, le monde coopératif est présenté par certains chercheurs spécialisés dans ce champ (Bachet et Naszályi, 2011 ; D'Andria, 2011) comme un contre-modèle capable de réformer un capitalisme financier fortement remis en cause en sortie de crise. D'autres auteurs, tels que Faivre et Philippe (2014), s'opposent à cette affirmation et trouvent que les critiques adressées aux banques privées,

largement véhiculées et cautionnées par les politiques et les médias, ne sont pas toujours justifiées et correspondent peu à la réalité. Juvin (2013) rejoint Faivre et Philippe (2014) et appui ses propos en soulignant les évolutions intervenues au niveau des banques coopératives susceptibles d'accélérer leur banalisation. Il note à ce propos « *qu'à ce jour les groupes bancaires coopératifs sont singulièrement absents des mouvements coopératifs (crowdfunding, Sociétés à objectifs de rentabilité limitée...)* qui ne sont pas sans analogie avec leurs propres origines » (Ibid., 2013). D'autres auteurs (Mottet, 2002 ; Gianfaldoni et al. 2006) se montrent en désaccord avec ce dernier point, et affirment que « *la pratique mutualiste et coopérative repose depuis l'origine sur certains invariants de nature éthique qualifiés de « valeurs » et qui demeurent indemnes malgré les évolutions que ces sociétés ont connues* » (Mottet, 2002). Solidarité, liberté, indépendance, démocratie et proximité constituent les piliers de la doctrine sur laquelle se sont toujours appuyées les coopératives. Ainsi le débat sur leurs singularités en termes de valeurs et d'activités reste ouvert et notre travail de recherche vient y participer en apportant de nouveaux résultats sur un échantillon de banques européennes.

Si la crise financière et bancaire a mis la lumière sur les conséquences de l'hybridation du modèle coopératif et de l'exposition des banques capitalistes aux marchés financiers, ses effets ne sont pas que d'ordre économique et financier. La crise a également mis à mal la réputation des institutions financières et a déstabilisé la confiance du grand public à leur égard. Au-delà des difficultés économiques, c'est l'image du secteur tout entier qui est remise en cause. L'opinion publique tient les banques pour principales responsables de la crise financière et se met à douter de leur fiabilité économique. Face à cette situation de double crise (crise économique et crise de confiance), les banques engagent divers moyens pour rétablir leur image et regagner la confiance de l'opinion publique. Les réactions premières et immédiates des réseaux bancaires ont pour objectif de rassurer principalement le grand public sur leur fiabilité. Leur volonté de prendre en compte les enseignements de la crise financière est reflétée de manière explicite dans leurs stratégies de communication. « *Depuis la crise financière de 2008, l'image des banques s'est largement détériorée et les critères de choix d'une banque sont bien loin de ceux, souvent plus affectifs, qui guident les choix des clients dans l'achat d'un téléphone portable ou un vêtement. Pour donner un sens plus affectif à la relation avec leurs clients et leur démontrer qu'ils partagent des valeurs communes, certaines banques traditionnelles tentent de mettre en avant leur utilité sociale, en médiatisant leurs « bonnes actions*<sup>4</sup> » (Capelli et al. 2017). Ayant pris conscience du malaise qui s'est installé au sein du secteur entre d'un

---

<sup>4</sup> <http://theconversation.com/les-banques-doivent-elles-parler-dargent-ou-de-valeurs-88741>

côté les établissements financiers et de l'autre l'ensemble de leurs parties prenantes, les dirigeants des grandes banques ont réagi par une stratégie de communication mettant l'accent sur les aspects de la responsabilité et de l'utilité sociale (Bratu et Jacquin, 2007). Les nouvelles stratégies de communication des établissements bancaires intègrent de plus en plus une vision sociale parfois éthique de leurs activités et concentrent davantage leurs discours sur des aspects qui relèvent de la culture organisationnelle en mettant en évidence leurs principes et valeurs.

Si de nombreuses études font référence à la notion de valeurs, rares sont celles qui en proposent une définition détaillée (Morin-Esteves, Gendron *et al.* 2017). Selon Reynaud et Richebé (2011), les valeurs font référence à des préférences partagées et pouvant émerger dans l'interaction et dans l'action collective. Pour Pharo (2008) les valeurs sont assimilées à « *des idéaux ou principes régulateurs des meilleures fins humaines, susceptibles d'avoir la priorité sur toute autre considération. [...] La tradition sociologique a fait du prédicat de valeur, originellement attaché à un sujet individuel – par exemple la valeur d'un homme au combat –, une sorte d'entité souveraine reconnue comme telle par une collectivité humaine* ». Martin (2008) complète les définitions ci-dessus en expliquant que les valeurs trouvent leur origine dans l'évaluation que les individus font d'une chose, d'une situation ou d'un acte. Il ajoute l'idée que les valeurs représentent l'élément « *qui anime nos démarches dans l'action à partir du moment où celles-ci ne sont pas simplement guidées par une nécessité qui ne laisse guère de place au choix et où nous avons affaire à une rupture de l'indifférence ou de l'égalité entre les choses* » (Ibid., 2008). Toutefois, si les valeurs s'incarnent dans les expériences individuelles de chacun, elles nécessitent tout de même une certaine adhésion et une construction sociale. Au sens de Martin (2008), « *[la valeur] dépasse chaque individu, car elle exige une reconnaissance collective, conditionne le jugement individuel et correspond en fin de compte à des normes imposées à chacun par l'autorité morale de la société correspondante* ».

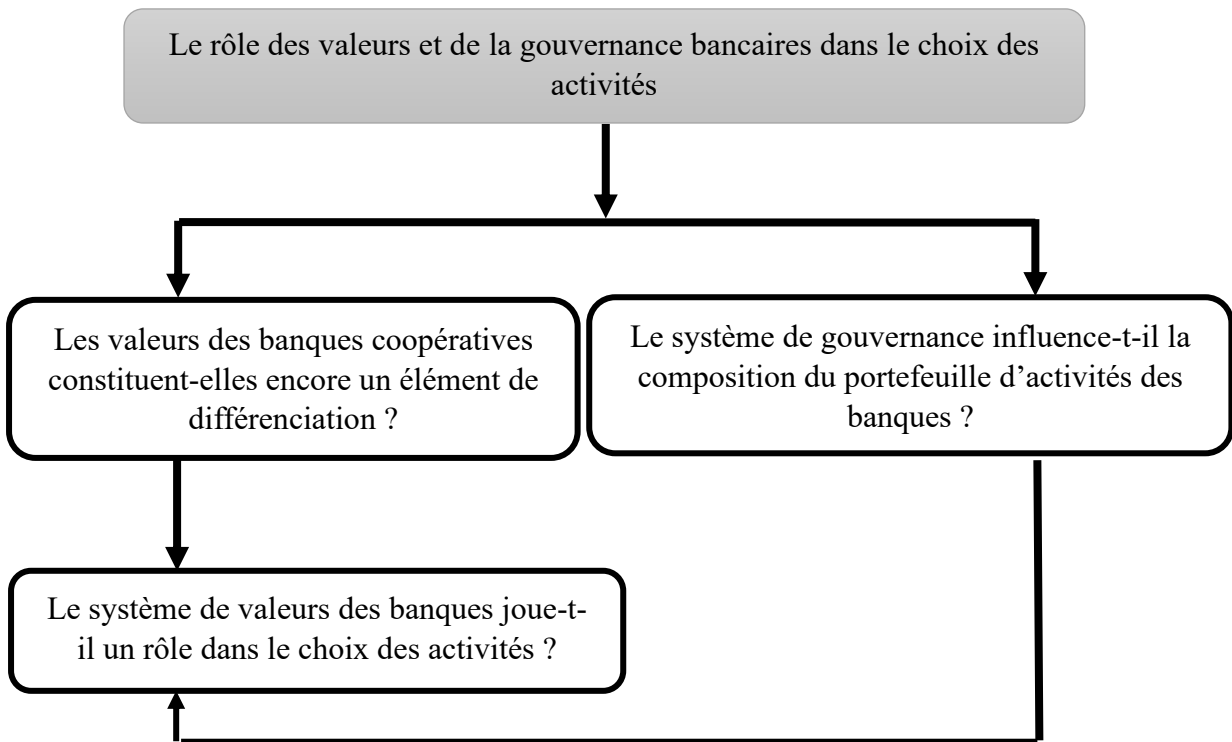
Il est utile de souligner à ce stade, que nous travaillons dans le cadre de cette thèse sur le secteur bancaire et que nous nous intéressons en particulier, au sein de ce secteur, à un modèle d'entreprise original qui est le modèle coopératif, fondé sur les valeurs de l'économie sociale et solidaire. La particularité coopérative s'exprime depuis très longtemps à travers des slogans affirmant une différenciation « *la solidarité est une force* », « *éthique ou performant, pourquoi choisir ?* », « *subir ou agir ?* ». Autant de campagnes de publicité qui proclament fièrement la différence coopérative et mutualiste et qui se multiplient ces dernières années, suite à l'éclatement de la bulle financière en 2007 et surtout pour faire face aux conséquences de la crise de la dette européenne en 2011. Ainsi en 2012, malgré ses fortes pertes à l'international

et notamment en Grèce, le Crédit Agricole consacre une partie de ses efforts à l'amélioration de sa communication pour se concentrer sur le thème « *Une banque coopérative qui dynamise l'économie locale* » et « *qui s'engage près de vous* ». Le crédit coopératif quant à lui affirme « *nous sommes les banquiers d'une idée. L'idée d'une finance utile à tous* ». Ces campagnes grand public cherchent à mettre en valeur les valeurs de l'économie sociale (Caire *et al.* 2014) qui, à première vue et en visitant simplement les sites internet des grandes banques d'investissement, semblent aujourd'hui être adoptées par la majorité des institutions du secteur bancaire européen. En effet, les banques capitalistes ont été tentées d'investir davantage dans la communication sociale, lorsque leur image auprès du grand public a été mise à mal au lendemain de la crise financière et ce en produisant des premiers rapports dans ce sens. Ce tournant en termes de politique de communication pris par les banques capitalistes est d'une grande ampleur à tel point que certains auteurs tels Mauléon et Saulquin (2007) affirment que les valeurs de l'économie sociale et solidaire défendues par les banques coopératives apparaissent de moins en moins comme un élément de différenciation. « *Parler de solidarité ne semble plus suffisant car la plupart des banques émettent des signaux dans ce sens* » (Mauléon et Saulquin, 2007).

Nous nous intéressons dans le cadre de cette thèse au secteur bancaire en Europe, à ses caractéristiques, aux mutations qu'ont subies les banques coopératives européennes et leurs conséquences sur l'avenir de ces institutions. Spécifiquement, nous menons une étude sur un échantillon représentatif des banques capitalistes et coopératives en Europe en nous focalisant sur trois dimensions : les valeurs communiquées au niveau institutionnel, leurs portefeuilles d'activités respectifs, et enfin les critères d'octroi d'un financement. L'étude de ces trois dimensions nous permet de mettre en exergue les principaux défis auxquels sont confrontées les banques aujourd'hui et plus particulièrement les banques coopératives. D'une part, comme nous l'avons vu précédemment, la spécialisation de leurs activités représente l'une des principales particularités organisationnelles des banques coopératives. Celle-ci se retrouve nuancée suite aux différentes évolutions que ces institutions ont connues ces dernières années. D'autre part, leur utilité sociale ainsi que leur caractère spécifique de banques éthiques sont de plus en plus menacés. À l'image d'autres travaux académiques (Ory *et al.*, 2006 ; Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008 ; Mauléon et Saulquin, 2009), notre recherche se base sur une analyse comparative entre les banques coopératives et les banques commerciales. Dans ce sens, notre objectif consiste à apporter des éléments de réponses à ces défis présentés aux banques coopératives et ainsi participer au débat concernant leur éventuelle banalisation.

Notre problématique consiste donc à savoir si les valeurs et le système de gouvernance des banques européennes influencent leurs processus décisionnels et la nature de leurs activités. Nous accordons un intérêt particulier aux banques coopératives afin d’observer si leurs spécificités historiques, en termes de gouvernance et de valeurs, représentent aujourd’hui un élément distinctif pour ces institutions et si elles conditionnent toujours leurs comportements. De cette problématique découlent trois questions de recherche résumées dans la figure 1.

**Figure 1 : Problématique et questions de recherche**



Afin de répondre à ces questions de recherche, nos travaux sont composés de trois phases empiriques dont nous détaillons la méthodologie dans les paragraphes qui suivent, après avoir détaillé notre positionnement méthodologique et épistémologique.

Ce travail de recherche s’inscrit dans une approche mixte combinant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives. Un ensemble de travaux universitaires relativement récents tels que la publication d’ouvrages (Tashakkori et Teddlie, 2003 et 2010 ; Creswell et Plano Clark, 2007 et 2011), la création d’une revue explicitement consacrée aux méthodes mixtes (*Journal of Mixed Methods Research*), ou encore la création d’associations dédiées à ces méthodes (*Mixed Methods International Research Association*, *Méthodes Mixtes Francophonies*) témoignent de la présence d’une réflexion large sur les méthodes mixtes (Alderbert et Rouziès, 2014 ; Castelli *et al.* 2014). Qualifiées de troisième mouvement méthodologique (Tashakkori

et Teddlie, 2003) ou de troisième paradigme de recherche (Johnson et Onwuegbuzie, 2004), les méthodes mixtes connaissent un réel engouement dans les sciences sociales depuis une quinzaine d'années (Pascal *et al.* 2018). Les définitions des méthodes mixtes sont aujourd'hui nombreuses. Citons à titre d'exemple Johnson *et al.* (2007), qui proposent la définition suivante : « *les méthodes mixtes sont un type de recherche dans lequel un chercheur ou une équipe de recherche combine des aspects des méthodes qualitatives et quantitatives (à savoir les postulats, les outils de collecte de données, l'analyse, les techniques d'inférence) à des fins d'approfondissement et de corroboration* ». Creswell et Plano Clark (2011) définissent à leur tour les méthodes mixtes à travers six caractéristiques : (1) collecter et analyser des données qualitatives et quantitatives ; (2) mixer ces deux formes de données en choisissant le type de combinaison appropriée ; (3) donner la priorité à un ou aux deux types de données (selon ce que la recherche souhaite valoriser) ; (4) utiliser cette démarche dans une seule et même étude ou pendant les différentes étapes d'un programme de recherche plus large ; (5) inscrire la démarche dans un paradigme (au sens de Kuhn, 1962) et des traditions théoriques ; (6) mobiliser un design de recherche adéquat. Il est intéressant de noter que, d'après les définitions citées ci-dessus, les procédures de mise en œuvre de méthodes mixtes peuvent différer. En effet, la combinaison des méthodes peut porter sur des types de recherche (recherches qualitatives et quantitatives) ou sur des types de données (qualitatives et quantitatives). La question de recherche est donc centrale dans le choix des éléments qui seront combinés ainsi que la motivation des chercheurs sur les résultats attendus d'une telle combinaison (*Ibid*, 2018). Greene *et al.* (1989) définissent ainsi cinq motivations principales que nous détaillons dans le tableau 1.

**Tableau 1: Les différentes motivations justifiant le recours à la méthode mixte**

Motivations	Explications
La triangulation	Pour confirmer ou corroborer une explication
La complémentarité	Pour enrichir, élaborer ou illustrer une explication
L'initiation	Vise à découvrir des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires et paradoxaux afin de faire émerger de nouvelles interprétations et potentiellement créer de nouvelles connaissances

Le développement	Se servir des résultats d'une première méthode pour développer ou informer la seconde,
L'expansion	Pour étendre l'ampleur et la portée de l'étude.

Source : *Élaboration personnelle*

Dans le cadre de notre recherche, nous utilisons les méthodes mixtes dans un objectif de complémentarité. « *La recherche en gestion ne peut pas, de par sa nature, se départir d'une approche multi méthodes, parce qu'elle s'intéresse à des objets complexes et multidimensionnels* » (Provost, 1999). En effet, nos questions de recherche présentent alors des caractéristiques différentes à dimension successivement qualitative et quantitative et justifient le recours à des méthodes mixtes dans une logique de complémentarité pour pouvoir y répondre (figure 2).

Dans un premier essai, la possible convergence des deux catégories de banques a été abordée au travers des valeurs qu'elles affichent dans leur communication. Pour cela, une étude de nature qualitative s'est révélée nécessaire. Dans le but de répondre à la question de savoir si les valeurs des banques ont une influence sur le choix des activités bancaires, il nous a semblé opportun de vérifier dans un premier temps s'il existe, aujourd'hui, des différences de valeurs entre les banques coopératives et capitalistes. Pour ce faire, une étude lexicale de contenu des communications des banques a été mise en place. L'analyse lexico-métrique d'un texte ou autrement dit, l'utilisation d'outils statistiques s'appliquant à un discours plus communément appelé corpus est de plus en plus utilisé en sciences de gestion (Gabriel et Regnard, 2011 ; Ndenguste et Sylin, 2013 ; Dubost, 2014 ; Baillot *et al.* 2016). A la croisée des sciences du langage, des statistiques et de l'informatique, l'analyse lexico-métrique regroupe des analyses quantitatives permettant un traitement du discours. Considérée comme un outil d'objectivation du corpus, de vérification d'hypothèses ou encore d'aide à l'interprétation, la lexicométrie permet au chercheur de dépasser les pièges d'une compréhension intuitive ou parfois biaisée d'un corpus étudié et de lui relever ainsi des aspects non détectables manuellement.

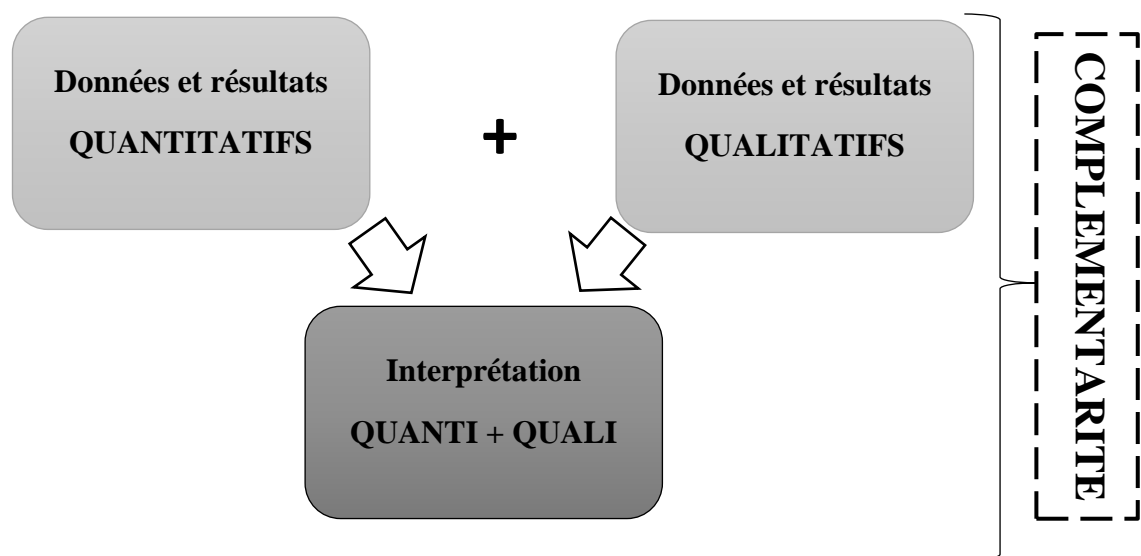
Dans notre second essai, nous menons une étude des portefeuilles d'activités des banques afin d'analyser d'une part, l'influence des mécanismes de gouvernance, et d'autre part, le statut bancaire, sur les activités bancaires. Les établissements bancaires disposent généralement de deux catégories pour le classement de leurs activités et leurs actifs (Prato, 2006). D'une part, le portefeuille bancaire dans lequel sont enregistrées des transactions courantes à moyen et long terme et d'autre part, le portefeuille de négociation dans lequel est enregistré l'ensemble des



positions sur instruments financiers et des produits de base détenue à des fins de négociation à court terme tels que les actions, obligations et produits dérivés. Depuis les années 1980, la désintermédiation financière a contribué à faire évoluer le métier bancaire. La gestion des crédits et des dépôts a ainsi décliné dans le bilan bancaire au profit des opérations sur les marchés financiers, qui représentent, sous forme de commissions ou de revenus de propriété (intérêts ou plus-values), une part croissante des revenus bancaires (Prato, 2006). La crise financière a cependant remis en question cet équilibre, qui reposait essentiellement sur l'objectif de création de valeur pour les actionnaires (Caby, Hirigoyen *et al.* 2013), pour élargir la réflexion sur la maximisation du profit aux intérêts des *stakeholders* qui, au sens large du terme, correspondent à l'ensemble des acteurs en relation avec la banque. Ainsi, il semblerait que l'appartenance à un réseau d'entreprises relevant, originellement, du domaine de l'économie sociale et solidaire pourrait impliquer une répartition du portefeuille d'activités significativement différente de celle des banques traditionnelles. Pour vérifier cela, une première étape d'identification des métiers bancaires afin d'aboutir à des grandes catégories de métiers nous facilitant ainsi le processus de comparaison a été suivie d'une analyse de régression multivariée sur des données de panel.

Enfin, dans un troisième essai, dans le but de faire le lien entre les deux études empiriques et d'aboutir à une réponse pour notre dernière question de recherche relative à l'impact des valeurs des banques sur leurs activités, nous avons eu recours à des entretiens semi-directifs. L'objectif est de se focaliser sur le cas français en prenant pour objet d'étude des banques françaises de chaque modèle, de les confronter afin d'en tirer des conclusions.

**Figure 2: Notre design de recherche inspiré de Creswell et al, 2006**



Toutefois, une « *méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion* » (Avenier et Thomas, 2011). Bien qu'elles soient aujourd'hui reconnues comme une troisième voie méthodologique par la communauté scientifique, les méthodes mixtes continuent de faire débat quant à leur cohérence épistémologique.

Le questionnement épistémologique vise à « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche repose et la valeur attendue des connaissances qui vont être élaborées* » (Gavard-Perret *et al.* 2008). Ainsi, le courant épistémologique dans lequel se situe une recherche induit une définition de la réalité, des principes méthodologiques ainsi que des critères de validité de la connaissance produite. Le positionnement épistémologique interroge la façon dont le chercheur conçoit la réalité. Les trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés comme les principaux repères épistémologiques en sciences de gestion sont le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste. Ces paradigmes constituent autant de modèles, schémas intellectuels ou cadres de référence dans lesquels peuvent s'inscrire les chercheurs en science de l'organisation (Thiéart, 2003). Le choix d'un positionnement épistémologique est étroitement lié à la problématique et plus spécifiquement aux questions de recherche posées. Ainsi, après avoir abordé rapidement les différents paradigmes épistémologiques utilisés dans le domaine des sciences de gestion, nous motivons notre choix d'un positionnement multiparadigmes.

Pendant longtemps, le positivisme a dominé les recherches en sciences de gestion. Celles-ci ont ensuite intégré d'autres paradigmes tel que l'interprétativisme ou encore le constructivisme. Le tableau 2 récapitule les principales idées portées par ces trois grands paradigmes et aboutit sur ceux retenus dans le cadre de notre recherche.

**Tableau 2: les paradigmes épistémologiques exploités par les sciences de gestion**

<b>Paradigmes</b>	<b>Définition</b>
Positivisme	Institutionnalisé par Comte (1830) à travers son « tableau synoptique des disciplines scientifiques », ce paradigme affirme que le monde est dirigé par des lois naturelles universelles et qu'il existe indépendamment de la conscience humaine (Cuba, 1998). La connaissance dégagée progressivement par la science est la connaissance de la réalité. Cette réalité est « <i>stable, extérieure et indépendante du sujet. Elle peut être appréhendée par l'expérience scientifique ou la méthode expérimentale. La connaissance qui en</i>

	<i>résulte est alors considérée comme étant le miroir de la réalité »</i> (Lapointe, 1996). Le chercheur s'inscrivant dans cette démarche est extérieur à cette réalité et doit chercher pour celle-ci les causes qui la déterminent. Les critères de validité de ce paradigme sont la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité des hypothèses.
Interprétativisme	Selon le paradigme interprétatif, le chercheur n'est pas extérieur à la réalité. L'objectif de cette approche n'est plus d'expliquer et de déterminer les causes de cette réalité mais de la comprendre à l'aide des interprétations qu'en font les acteurs. Burrell et Morgan (1979) parlent de « relativisme social » dans le sens où la réalité n'est pas absolue et n'a pas d'existence concrète.
Constructivisme	Issu des travaux de Piaget (1972), l'approche constructiviste considère la réalité comme socialement construite. Le but ici est la construction de la réalité à partir de l'expérience du chercheur.

Source : *Élaboration personnelle*

Ainsi plusieurs paradigmes se retrouvent dans les sciences de gestion et chaque paradigme est relié à une méthodologie bien spécifique. En effet, les méthodes quantitatives sont généralement soutenues et justifiées par un paradigme positiviste et inversement les méthodes qualitatives sont quant à elles représentées par les paradigmes interprétativiste et constructiviste. Les sciences de gestion ont ainsi longtemps été dominées par le courant isolationniste (Burrell et Morgan, 1979) qui considère qu'il faut choisir un paradigme et s'y tenir. En effet, les partisans des méthodes quantitatives défendent une recherche objective, déductive, causale, positive, exempte de biais et généralisable, alors que les adeptes des méthodes qualitatives nuancent la recherche absolue d'objectivité à la fois impossible à atteindre et non souhaitable, et accordent davantage d'importance à l'induction, aux descriptions riches, prenant en compte l'interprétation des acteurs et/ou la construction d'actions et de connaissances collectives. L'approche qualitative met l'accent sur l'expérience subjective des individus dans leurs transactions avec leur environnement. La compréhension de ce qui est vécu et la recherche de sens au vécu individuel sont prioritaires à tout autre objectif. L'approche quantitative, met l'accent sur l'expérience mesurée, rendue objective par la mesure, de plusieurs individus dans leurs interactions avec l'environnement. La compréhension et la recherche de sens sont motivées par la recherche de l'explication ou de relations causales. Pour certains scientifiques,

les deux conceptions de la réalité sociale donnent à l'objet de recherche une coloration, des attributs rendant impossible la combinaison d'approches aussi différentes que celles qui caractérisent la recherche qualitative et la recherche quantitative. Elles sont perçues comme contraires et incompatibles. En revanche au cours des dernières décennies, des chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'approche mixte de recherche et tenté d'apporter une contribution qui place le débat sur la question à un niveau plus intellectuel et moins radical (Behrens et Smith, 1996 ; Rousseau, 1997 ; Karsenti et Savoie-Zajc, 2000). Pour Karsenti et Savoie-Zajc, (2000) « *ces méthodologies sont de plus en plus souvent abordées non pas sous l'angle de leurs différences, mais sous celui des complémentarités qu'elles peuvent apporter à la recherche* ». Les chercheurs favorables aux méthodes mixtes mettent en avant un argument nouveau expliquant que les choix méthodologiques devraient être déterminés par la question de recherche plutôt que par des hypothèses épistémologiques. Leur réflexion a donné ainsi naissance à un nouveau courant qualifié de multiparadigmes (Robey, 1996). Ce dernier préconise le dialogue entre les différents paradigmes en mettant en évidence les avantages qu'une diversité des approches pourra apporter aux chercheurs afin de mieux approcher la complexité des objets en Sciences de Gestion. Nous avons choisi pour notre recherche une approche multiparadigmes en raison des intérêts certains que procure cette approche, mais aussi à cause de notre objet d'étude. Mingers (2001), identifie trois principaux avantages des approches multiparadigmes. Le premier argument développé est que le monde réel est multi-dimensionnel constitué d'une pluralité de structures. Or, comme les différents paradigmes se focalisent tous sur les différents aspects de la situation, une approche multiparadigmes est nécessaire pour prendre en compte l'entière richesse du monde réel. Nous considérons ainsi notre objet d'étude qui est la banque comme une entité à la fois technique mais aussi sociale et qui doit alors être lue au regard du contexte socio-économique dans lequel elle se développe. La mobilisation de différents paradigmes nous permet d'appréhender les différentes parties de cette réalité au sens de Mingers (2001). Réalité à la fois extérieure et objective concernant l'activité des banques, notamment en raison de la réglementation, sans exclure pour autant la réalité interprétée à travers l'utilisation qu'en font les banquiers. En plus d'être une entité technique, la banque est avant tout une organisation gérée par des individus et dont l'activité repose sur un contact humain fort donnant ainsi place à une certaine subjectivité difficilement appréhendée par des mesures objectives. De plus, la complexité des recherches en Sciences de gestion, en raison de leur caractère non linéaire nécessitant plusieurs allers-retours entre la phase théorique et la phase empirique, fait que l'approche plurielle est la mieux adaptée. Ces différentes phases posent des problèmes et des questions différentes au chercheur. Or, selon ces

phases, certains paradigmes apparaissent plus ou moins en adéquation. Le dernier argument développé par Mingers (2001) en faveur de l'approche multiparadigmes consiste en un ensemble d'avantages tels que la triangulation permise par ces méthodes, qui consiste à chercher à valider des données et des résultats en combinant plusieurs sources de données, de méthodes, d'observation, la découverte de facteurs nouveaux ou paradoxaux qui stimulent la recherche future, l'élargissement du champ de la recherche en prenant en compte plusieurs aspects de la situation.

Ainsi, nous ne pouvons pas considérer notre objet d'étude à savoir les banques et notamment leurs valeurs, et aborder nos questions de recherches avec une approche totalement et exclusivement positive. Nous rejoignons Lee (1991) dans sa réflexion et considérons que les paradigmes interprétatifs et positifs sont conciliables et qu'il faut les utiliser selon les phases de la recherche en cours (tableau 3).

**Tableau 3: Le choix d'une approche multiparadigme**

<b>Positivism</b>	La banque comme une entité à la fois technique et sociale /Contexte socio-économique Réalité objective / extérieure
<b>Interprétativisme</b>	Réalité interprétée Les phénomènes sociaux, l'attitude des salariés, la politique managériale dans le contexte bancaire sont des variables nécessaires.

Pour clore cette introduction liminaire, nous explicitons à présent la progression de la thèse et son architecture. La figure 3 récapitule les principales étapes de cette recherche.

Cette thèse se compose de trois parties ou essais, chaque partie abritant deux chapitres. Le premier chapitre de chaque partie présente une revue de littérature détaillée des principaux travaux existants. Le second chapitre se consacre à la méthodologie de la recherche et à la présentation et à la discussion des résultats observés.

**La première partie** traite du rôle des valeurs d'entreprise dans le secteur bancaire. Elle s'articule autour de deux chapitres et chaque chapitre est composé de deux sections. Le premier chapitre tente de définir, dans sa première section, la notion de valeurs d'entreprise, tout d'abord d'un point de vue sociologique, puis à travers les différentes théories de la firme. Ainsi, il montre comment les valeurs peuvent être considérées comme un moyen d'identité et de légitimité à la disposition des établissements bancaires. La seconde section prolonge la

discussion sur les valeurs d'entreprise et leur application dans le secteur bancaire, avec une analyse particulière du modèle coopératif. Après une brève revue historique des conditions d'apparition des banques coopératives en Europe, cette seconde section s'attarde sur la définition de leurs valeurs et de leurs spécificités par rapport au modèle bancaire capitaliste.

Le second chapitre présente une analyse de contenu des communications des banques et permet de comparer les banques coopératives par rapport aux banques capitalistes sur la base des valeurs véhiculées dans les supports de communication. Dans une première section, les aspects méthodologiques sont présentés tandis que la seconde section détaille les résultats obtenus par l'analyse de contenu des discours des banques de notre échantillon.

**La deuxième partie** s'intéresse à la gouvernance interne des banques et surtout au rôle qu'elle peut avoir dans le choix des activités composant le portefeuille bancaire. Le premier chapitre de cette deuxième partie liste dans un premier temps les particularités des banques coopératives, les évolutions qu'elles ont connues ces dernières années et montrent comment ces spécificités coopératives peuvent influencer la nature de leurs activités. Il met en évidence dans un second temps, à l'aide des travaux théoriques et empiriques, la relation entre les mécanismes de gouvernance internes et le niveau d'appétence au risque dans les banques coopératives et capitalistes. Le second chapitre montre dans un premier temps à travers une étude de régression l'influence que pourrait avoir la gouvernance interne sur la structure du portefeuille bancaire, et évalue dans un second temps le niveau de différenciation dans la répartition des activités des banques de notre échantillon en fonction de leur statut juridique.

Enfin, **la troisième partie** analyse la place des valeurs bancaires dans le processus décisionnel des banques en gardant toujours un regard comparatif du modèle coopératif et du modèle capitaliste. Nous étudions le rôle des valeurs dans la prise de décision opérationnelle au sein de la banque et plus particulièrement la décision de financement des PME. Dans un premier chapitre, un état de littérature sur le financement bancaire des PME en France permet d'aboutir aux différentes difficultés que rencontrent ces entreprises pour ce qui est de l'accès au financement, et de justifier le choix de cet objet d'étude. Il étudie également, à travers les travaux en théories des organisations, la place qu'occupent les valeurs dans le processus de prise de décision. Le second chapitre, par le biais d'une série d'entretiens avec des professionnels de la banque, met en évidence le rôle des éléments subjectifs tels que les valeurs de la banque dans le schéma cognitif du décideur au sein de la banque et aboutit à une description de leur influence sur la prise d'une décision de financement des PME dans les banques coopératives par rapport aux banques classiques.

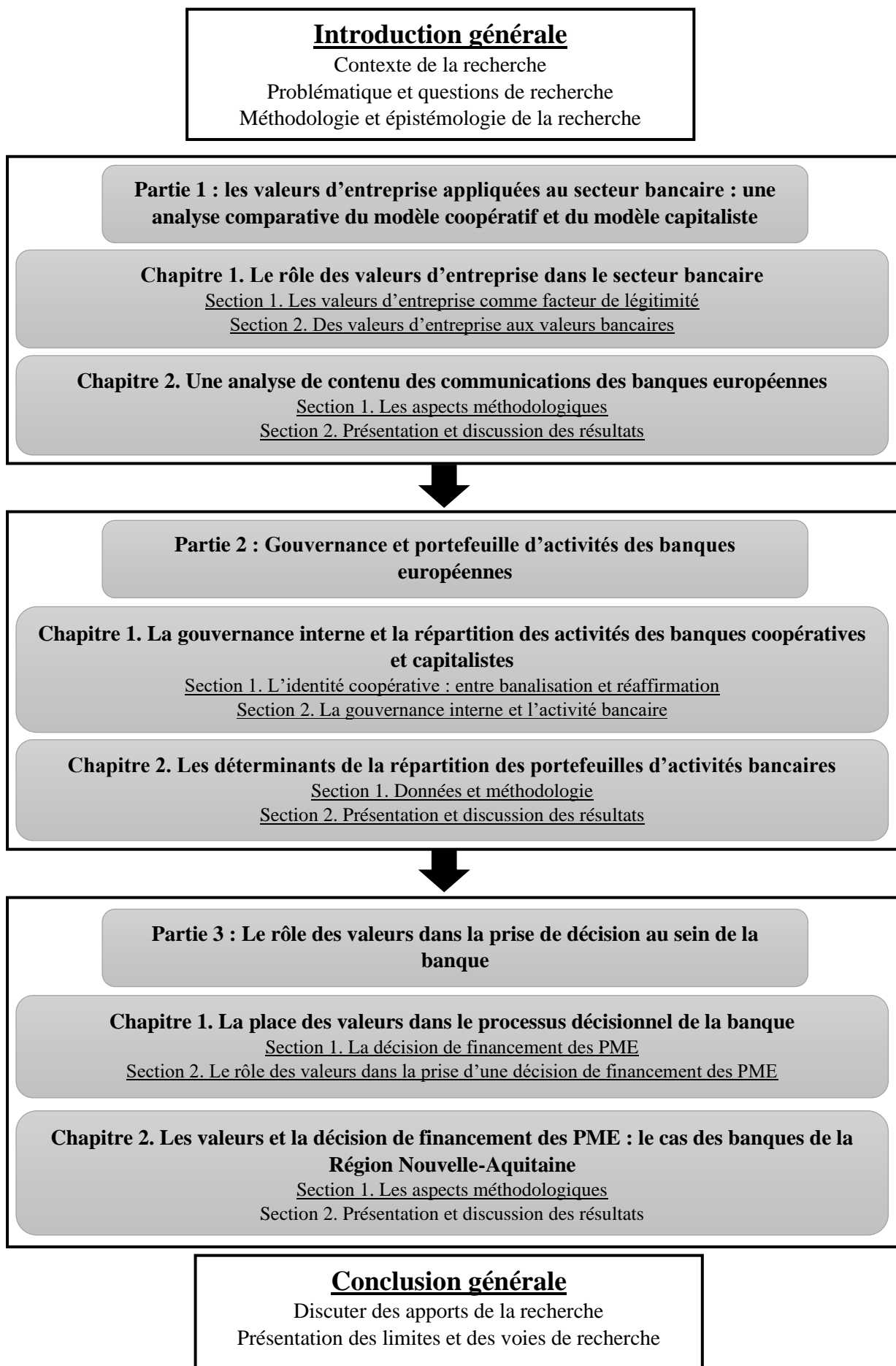
A la lumière des résultats obtenus, la conclusion générale récapitule et discute les apports théoriques, méthodologiques et managériaux de ce travail doctoral. Ce travail n'est pas exempt de limites. Celles-ci seront abordées en dernier lieu et suivies par la présentation brève des voies de recherche qui pourraient prolonger ce travail.

Enfin, la réponse à l'ensemble des questions de recherches formulées donne naissance à certains apports d'ordre théorique mais également managérial. Dans les conditions actuelles du marché financier au sein duquel évoluent les banques européennes, l'étude de leurs spécificités organisationnelles et de gouvernance semble présenter un intérêt certain, et ce notamment pour le cas des banques coopératives qui n'ont cessé d'évoluer conduisant certains auteurs à formuler des affirmations fortes quant à leur avenir. Notre étude dégage des enseignements à la fois au sujet des banques coopératives mais également des banques au statut de sociétés anonymes.

Tout d'abord, au niveau théorique, les questions relatives aux particularités ainsi qu'à l'efficacité de la gouvernance coopérative par rapport à la gouvernance traditionnelle des banques capitalistes revêtent actuellement un intérêt stratégique. Souvent débattues dans la littérature, les questions restent ouvertes et il nous a donc semblé opportun et pertinent d'enrichir les connaissances théoriques déjà existantes sur le sujet. De plus, peu d'études ont, à notre connaissance, cherché à mettre en évidence l'impact que pourraient avoir les spécificités du mode de gouvernance et les valeurs des banques coopératives et mutuelles par rapport aux banques capitalistes, sur la composition de leurs portefeuilles d'activités respectifs.

D'une perspective pratique, répondre à nos questions de recherche intéresse une large partie de professionnels allant des sociétaires des banques coopératives eux-mêmes, les dirigeants de ces sociétés mais également ceux des banques traditionnelles qui suivent de près les évolutions et mutations de ces groupes coopératifs. Cette recherche peut intéresser tout particulièrement les entités dirigeantes des banques coopératives dans le sens où elle est susceptible de leur apporter des indications sur la manière dont elles peuvent échapper aux risques de banalisation et ainsi faire de leurs différences une force face aux concurrents capitalistes. Si les études précédentes ont montré une résistance des banques coopératives face aux crises financières, cette thèse confortera les équipes dirigeantes des banques coopératives dans leur position de banques de proximité et leur mission de financement de l'économie locale. Cette question concerne également les autorités publiques qui se soucient d'améliorer la performance du secteur bancaire ainsi que de ses acteurs. Enfin, les dirigeants des PME françaises pourraient également trouver un intérêt particulier dans les résultats dégagés de ce travail doctoral, notamment ceux relatifs aux critères influençant la décision de financement de la banque.

Figure 3: Architecture de la thèse





# Partie 1 - Les valeurs d'entreprises appliquées au secteur bancaire : une analyse comparative du modèle coopératif et du modèle capitaliste

## ***Résumé***

Depuis leur origine, les banques coopératives s'appuient sur des valeurs qui définissent leurs objectifs et façonnent leur mode de fonctionnement. Cependant, les questionnements éthiques suscités par les divers scandales financiers ont poussé les banques capitalistes à formaliser et adopter un certain nombre de valeurs en intégrant une dimension sociale et éthique dans leur modèle économique. Grâce à une étude comparative des discours des banques capitalistes et des banques coopératives entre 2005 et 2016, nos résultats montrent que les valeurs éthiques sont aujourd'hui fortement véhiculées par toutes les banques ce qui peut entraîner une forme de banalisation des spécificités des banques coopératives. Nos résultats révèlent aussi un paradoxe dans leur politique de communication. Alors que les valeurs éthiques et sociales sont au cœur des banques coopératives, elles ont longtemps été négligées dans leur communication. Ce n'est qu'après la crise financière et le mouvement de convergence des banques capitalistes qu'elles ont pris conscience de l'intérêt de renforcer leur légitimité et de renouveler leurs discours.

## ***Mots clés***

Valeurs, valeurs relationnelles, valeurs de performance organisationnelle, gouvernance coopérative, RSE, éthique, valeurs éthiques.

## Introduction

« *Lorsqu'on parle du modèle coopératif, deux réflexions viennent immédiatement à l'esprit : une gouvernance différente de celle du modèle actionnarial, fondé sur le principe un homme – une voix, et la référence à un système de valeurs marqué historiquement par la solidarité, la proximité, l'engagement dans les territoires et plus généralement la volonté de créer de la valeur pour les membres* » (Deville, Lamarque et Michel, 2020). Ce système de valeurs représente « l'ADN » de ces organisations. Toutefois, le contexte actuel de renforcement des préoccupations éthiques et de responsabilité sociétale au sein des entreprises classiques, ainsi que les obligations créées par la loi Pacte, semblent amener les coopératives à perdre leur caractère historique et monopolistique de banques sociales et solidaires.

Peut-on encore parler de spécificités du modèle coopératif dans le secteur bancaire européen ? Cette question est d'autant plus importante que suite aux scandales financiers de ces dernières années, les banques font l'objet d'une perte de confiance générale et ont dû s'engager dans une reconquête de leur réputation face à l'opinion publique. L'idée d'étudier les valeurs affichées par les banques européennes, à la fois coopératives et capitalistes, sur une période relativement longue s'est révélée nécessaire afin de voir dans si ces valeurs coopératives continuent de représenter un avantage concurrentiel pour ces institutions. Ainsi, cet essai aborde la question des valeurs d'entreprises dans le secteur bancaire européen et s'attache à répondre à la question de recherche suivante : les valeurs des banques coopératives constituent-elles encore un élément de différenciation ?

Afin de répondre à la question posée, une approche comparative des discours des banques coopératives et commerciale a été choisie. Une analyse de contenu des communications d'un échantillon de banques européennes (tous statuts confondus) entre 2005 et 2016, nous permet d'illustrer l'évolution de la prise en compte des valeurs dans les discours et autres écrits (codes de gouvernance, codes de conduite) produits par les banques.

Cet essai se compose de deux chapitres. Le premier chapitre est de nature théorique et s'attache à montrer le rôle des valeurs d'entreprise dans le secteur bancaire. Ce premier chapitre abrite deux sections. La première section s'intéresse à la définition de la notion de valeurs dans les entreprises, puis évalue dans un second temps, à travers les théories de la firme, les liens existants entre les valeurs d'entreprise et la légitimité organisationnelle. La seconde section aborde la question des valeurs dans le secteur bancaire. Après une revue historique des

caractéristiques coopératives, les valeurs de ces dernières sont exposées et comparées aux valeurs affichées par les banques capitalistes.

Le second chapitre aborde les valeurs sous l'angle empirique et permet d'apporter des éléments de réponses à la question de recherche posée. Il se compose également de deux sections. Une première section se focalise sur les aspects méthodologiques de cette recherche, tandis que la seconde section expose les résultats dégagés.

**Partie 1 :**

**Les valeurs d'entreprises appliquées au secteur bancaire : une analyse comparative du modèle coopératif et du capitaliste**

**Chapitre 1**

**Chapitre 2**

Le rôle des valeurs d'entreprise dans le secteur bancaire

Une analyse de contenu des communications des banques européennes

# Chapitre 1- Le rôle des valeurs d'entreprise dans le secteur bancaire

Le concept de valeurs est très ancien puisque son origine remonte à la Grèce Antique avec les écrits de Platon sur le fondement des gouvernements et de la responsabilité des citoyens (Bergery, 2011). Les valeurs représentent depuis longtemps un champ de recherche important dans les sciences sociales. Pour Durkheim (1893) comme pour Weber (1958), les valeurs sont primordiales pour décrire et expliquer les comportements des individus et les différents changements au niveau de la société. Wei (2008) explique que les valeurs reflètent des idées indispensables pour l'existence et le développement des êtres humains. Pour cet auteur, les valeurs « *sont des idées relatives à ce qui est juste et injuste, des idées sur lesquelles se fondent la honte et l'honneur, des idées qui nourrissent nos rêves d'un avenir meilleur* » (Wei, 2008).

La présente recherche s'intéresse à l'expression des valeurs sociales dans le domaine de l'entreprise, et plus particulièrement dans le secteur bancaire. Ce chapitre est organisé en deux sections. La première s'attache à définir le concept de valeur, tout d'abord de façon générale, puis dans le contexte de l'entreprise, avant de voir ses applications dans le secteur bancaire. Nous abordons dans une seconde section la place qu'occupent les valeurs dans les théories de la gouvernance avec toujours une application au secteur bancaire.

## Chapitre 1 :

### Le rôle des valeurs d'entreprise dans le secteur bancaire

Section 1	Section 2
Les valeurs d'entreprise comme facteur de légitimité	Des valeurs d'entreprise aux valeurs bancaires

## Section 1 - Les valeurs d'entreprise comme facteur de légitimité

L'organisation, pour gagner en légitimité, va construire une politique générale lui permettant de donner une image de conformité vis-à-vis des attentes de ses parties prenantes. La légitimité est définie par Stone et Brush (1996) comme « *un jugement social et une évaluation collective par les parties prenantes qui permettent de valider de façon externe l'organisation et ses pratiques* ». La recherche de la légitimité par l'affirmation des valeurs caractérise davantage le comportement des entreprises « suite à la « crise des valeurs » qu'ont engendré les différentes crises financières, écologiques, ainsi que les mutations de la société et la mondialisation de l'économie » (Ghewy, 2006). Cette section tente dans un premier temps d'apporter des éléments de définition du terme « valeurs » avant de s'attarder dans un second temps sur le rôle accordé aux valeurs d'entreprise dans la communication et la gouvernance des banques européennes.

### Section 1 : Les valeurs d'entreprise comme facteur de légitimité

#### 1. Vers une définition des valeurs d'entreprise

1.1. Le concept de valeurs

1.2. Les valeurs au sein de l'organisation

#### 2. La place des valeurs dans les théories de la firme

2.1. La version normative de la théorie des parties prenantes comme fondement de la formalisation des valeurs

2.2. Les valeurs de l'entreprise à la lumière de la théorie des ressources

### 1. Vers une définition des valeurs d'entreprise

Le concept de valeurs est utilisé en des sens et des circonstances très différents. Il revêt suivant le contexte des significations multiples ce qui participe à la complexité de sa définition et sa compréhension.

#### 1.1. Le concept de valeurs

D'un point de vue étymologique, le terme « valeur » vient du latin *valorem* et du verbe *valere* qui signifie « être fort ». Le concept de valeurs est utilisé fréquemment, à la fois dans l'entreprise mais aussi, et surtout, au niveau de la société dans son ensemble. Depuis longtemps, les valeurs ont suscité l'intérêt des chercheurs et le concept de valeurs est abordé de façons différentes aussi bien en philosophie qu'en sciences du comportement (anthropologie, sociologie, psychologie et économie). Nous essayons dans les paragraphes qui suivent de

proposer une définition des valeurs tout en distinguant le concept de valeurs des autres termes connexes.

### **1.1.1. Essai de définition**

Les valeurs représentent un concept central des sciences sociales depuis leur origine. Elles ont joué un rôle important dans plusieurs disciplines et elles sont utilisées pour décrire une population ou des sociétés, pour suivre les changements dans le temps ou encore pour expliquer les attitudes et comportements des individus (Schwartz, 2006). Le concept de valeurs peut signifier « *normes, croyances, principes, obligations morales, pratiques sociales, comme il peut signifier désirs, intérêts, besoins, etc.* » (Bergery, 2011). Sa multiplicité tant dans l'usage que dans la signification rend difficile la conceptualisation du terme valeurs. Bien que le concept de valeurs ait été étudié dans de multiples disciplines, comme la sociologie, la psychologie, l'économie, les mathématiques, celui-ci revêt une signification différente en fonction du domaine ou du contexte dans lequel le concept de valeur est utilisé. Présentes dans tous les aspects de la vie humaine, les valeurs sont multiples et chaque discipline des sciences humaines et sociales apporte un intérêt à celles qui la concernent (Wei, 2008). « *Les philosophes s'intéressent aux valeurs ayant trait à la vérité, le bien et le beau ; les anthropologues se concentrent sur les valeurs liées à la transmission et à la reproduction humaine ; les psychologues étudient celles qui sont en rapport avec la santé mentale ; les économistes analysent les valeurs qui affectent les mécanismes du marché ; les sociologues les valeurs liées aux transformations sociales ; les historiens s'occupent plutôt de celles qui leur permettent de décrire et d'interpréter les événements historiques* » (Ibid., 2008). Plusieurs travaux ont permis de classer les valeurs notamment dans le contexte philosophique. A titre d'exemple, Lavelle (1950), s'appuyant sur la philosophie platonicienne, identifie les valeurs fondamentales au Vrai (valeur intellectuelle), au Beau (valeur esthétique) et au Bien (valeur morale). Scheler (1913-1916) identifie quant à lui une hiérarchie des valeurs fondamentales en quatre niveaux. Tout d'abord, l'agréable et l'utile (valeurs utilitaires), puis la force (valeurs vitales), ensuite le vrai, le beau, le juste (valeurs culturelles) et enfin le sacré par opposition au profane (valeurs religieuses). Dans le champ de la psychologie, Rokeach (1973) identifie une liste de 18 valeurs « terminales », comme la paix, la sécurité, la liberté, l'égalité, et de 18 valeurs instrumentales, comme l'ambition, le courage, l'honnêteté, ou encore l'indépendance.

S'inscrivant dans le domaine des sciences sociales, la présente section s'intéresse aux valeurs d'un point de vue sociologique<sup>5</sup>. C'est dans les travaux de Weber sur le rôle de l'éthique protestante dans le développement du capitalisme en 1905 que la notion de valeurs se voit attribuer son statut de catégorie sociologique déterminante. Ce concept de valeurs s'est ensuite imposé dans les travaux en sociologie où les valeurs sont considérées comme des fins susceptibles de justifier les normes sociales existantes (Parsons, 1949).

Rokeach (1968) définit la valeur comme « *une croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts* ». Pour Boudon *et al.* (1983) « *les valeurs sont des préférences collectives qui apparaissent dans un contexte institutionnel et participent à sa régulation* ». Assael (1984) définit les valeurs en faisant référence à leurs caractéristiques. Selon lui, les valeurs sont apprises au sein d'une société ou par transfert entre les sociétés ; un système de valeurs se concrétise par un ensemble de normes régissant les comportements ; les valeurs sont partagées au sein d'un même ensemble social et enfin les valeurs sont à la fois stables et dynamiques, leur évolution se produisant sur un cycle long.

Dans le cadre de la présente recherche, nous nous intéressons aux valeurs qui touchent les relations sociales et influencent les comportements des individus dans une société donnée. « *Une société est une entité au sein de laquelle des individus agissent les uns sur les autres. Les relations tissées entre les individus de cette société sont des relations sociales. Les jugements sur ce qui est juste et injuste dans ces relations sociales forment les valeurs sociales* » (Wei, 2008). Plusieurs valeurs sont présentes dans les sociétés modernes mais les valeurs sociologiques représentent principalement les valeurs culturelles, idéologiques, doctrinales, écologiques ou encore plus récemment éthiques. Ces valeurs permettent de dicter des actions aux individus d'une société donnée, d'évaluer leurs manières d'agir et de définir ce qui est bien ou ce qui est mal. Ainsi selon les sociologues, les valeurs permettent la construction d'une éthique personnelle ou collective et la fixation des objectifs. Nous retenons dans le cadre de ce travail une définition des valeurs proposée par Rocher (1992), à savoir « *une manière d'être ou d'agir qu'une personne ou une collectivité reconnaissent comme idéale et qui rend désirables ou estimables les êtres ou les conduites auxquels elle est attribuée* ». Rokeach (1973) définit, quant à lui, les valeurs comme « *an enduring belief that that a specific mode of conduct or end-*

---

<sup>5</sup> La conception des valeurs d'un point de vue organisationnel ainsi que la catégorisation des valeurs retenue dans le cadre de ce travail sont présentés dans le paragraphe suivant (1.2) abordant les valeurs dans l'entreprise.

*state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode of control ».*

### **1.1.2. Les valeurs et les termes connexes**

Pour bien cerner ce que sont les valeurs, ne serait-il pas nécessaire de comprendre ce qu'elles ne sont pas à travers la définition des concepts qui leurs sont proches ?

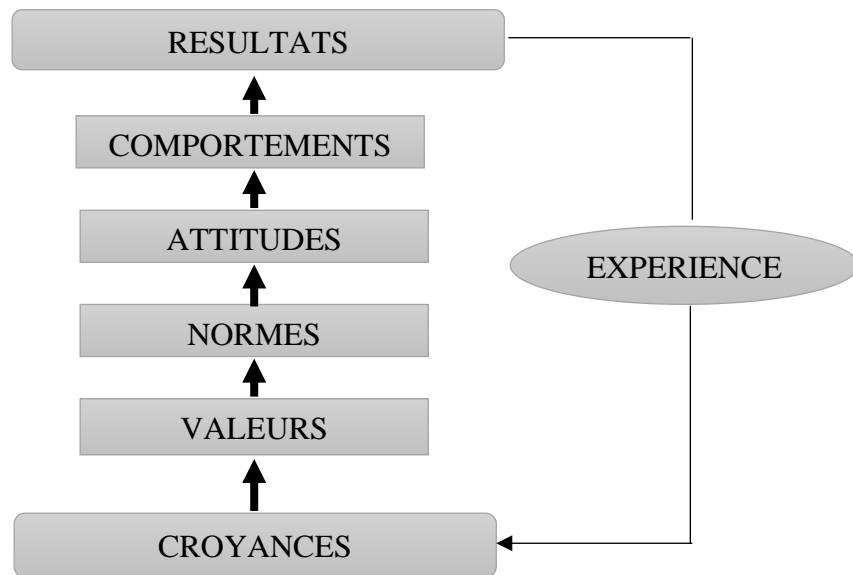
Premièrement les valeurs peuvent se distinguer de la morale. Selon Mercier (1997), la morale fait référence à des règles précises voire codifiées, décrétées par une autorité externe et qui s'imposent aux consciences et aux comportements. Autrement dit, les valeurs permettent d'évaluer un comportement ou une situation donnée alors que la morale évoque plutôt des règles d'action.

Il ne faut pas confondre également valeurs et éthique. Dionne-Proulx et Larochelle (2010) soulignent que « *l'éthique est une réflexion axiologique qui sous-tend le comportement des individus et permet d'établir des critères pour déterminer si une action est bonne ou mauvaise et pour juger des motifs et des conséquences d'un acte* ». En d'autres mots, l'éthique est un processus de clarification des raisons qui motivent une décision donnée. Celle-ci « *exprime davantage ce qu'il y a de spécifiquement humain chez l'homme, c'est-à-dire sa capacité d'identification, de compassion et de jugement dans des situations particulières* » (Pesqueux, 2007). Aussi selon Morin (2004) « *c'est en l'individu que se situe la décision éthique ; c'est à lui d'élire ses valeurs et ses finalités* » ; de ce fait, l'éthique est une démarche personnelle, dans laquelle chacun cherche à développer le meilleur de lui-même.

Les valeurs se distinguent également de la norme sociale. Au sens de Ogien et Tappolet (2008), la norme est rattachée aux notions d'obligation, d'interdiction ou encore de permission, or les valeurs relèvent plutôt de ce qui est bien ou désirable. Dolan et Garcia (1999) définissent les normes comme « *des règles de conduite adoptées par consensus, alors que les valeurs sont des critères d'évaluation, acceptant ou rejetant les normes* ». Ils placent ainsi les valeurs, à l'image des croyances, en amont des normes laissant comprendre que ces dernières sont jugées et valorisées à travers les valeurs (figure 4). Parsons (1949), dans le cadre de ses travaux analysant l'action humaine, considère également les valeurs comme un élément fondateur des normes dans une société. Pour Parsons (1949), une interaction sociale n'est possible que si « *une norme commune s'impose simultanément aux deux acteurs* ». Toutefois, cette norme partagée a pour origine une culture partagée engageant « *un système de valeurs qui sous-tendent les normes orientant les acteurs* » (Ibid., 1949).



**Figure 4: La hiérarchie des croyances et des résultats selon Dolan et Garcia (1999)**



Les valeurs diffèrent également des croyances qui sont, selon Dolan et Garcia (1999), « *des structures de la pensée développées et profondément ancrées par des années d'apprentissages et d'expérience* ». Toutefois, les auteurs précisent que les deux concepts sont liés dans le sens où « *les croyances précèdent la formulation de nos valeurs* » (Dolan et Garcia, 1999). Les croyances constituent ainsi une étape préalable à la constitution des valeurs, elles en sont le fondement (figure 4).

Nous présentons dans les paragraphes suivants, les valeurs d'entreprises et leurs liens avec l'identité organisationnelle, la culture d'entreprise et le mode de management. Nous aboutissons à une présentation des différentes catégorisations des valeurs proposées dans la littérature tout en mettant l'accent sur la classification que nous retenons dans le cadre de ce travail.

## **1.2. Les valeurs au sein de l'organisation**

Historiquement, les exemples d'entreprises ayant affiché des valeurs et les affirmant comme telles, sont plutôt rares avant la première guerre mondiale (Wellhoff, 2010). C'est avec la forte industrialisation des économies au début des années 1930 que les premiers exemples émergent aux États-Unis. Le mouvement y prend réellement son essor, avant de se propager dans le reste du monde, à la fin des années 1960. Plusieurs événements en constituent l'élément déclencheur. Tout d'abord, à cette période, le système législatif américain accorde des circonstances atténuantes, en cas de poursuite judiciaire pour faute, aux entreprises ayant affiché formellement leurs valeurs de référence et appliquant une certaine éthique dans l'exercice de

leurs affaires (Claude, 2003). Plusieurs textes de loi ont ainsi joué un rôle incitateur. Nous pouvons citer par exemple le *Foreign Corrupt Practices Act* de 1977, le *Sentencing Reform Act* de 1984 ou encore le *Federal Sentencing Guide-lines for Organisation* de 1991. A partir de la fin des années 1970, le monde industriel en Europe voit à son tour émerger des entreprises avec des valeurs fortes (*Ibid.*, 2011). Mais le développement des questions de valeurs d'entreprise ne va connaître une accélération remarquable qu'à partir du début des années 1990. Ainsi, Courrent et Mercier (2000) montrent qu'en 1997, 62 % des cent premières entreprises françaises possèdent un document dans lequel sont mentionnées les valeurs de l'entreprise.

Au sein de la recherche académique, les valeurs sont étudiées également sous l'angle managérial montrant ainsi une évolution dans la conception des valeurs au sein des organisations. Cependant, la notion de valeurs en management est encore floue (Bergery, 2011). Ainsi, pour situer les valeurs dans le cadre de l'entreprise, nous nous appuyons sur les travaux des auteurs spécialistes en psychologie organisationnelle.

### **1.2.1. Les valeurs d'entreprise et l'identité organisationnelle**

Les paragraphes précédents ont permis de définir la notion de valeurs dans le contexte de l'entreprise et qui correspondent à la définition de Dose (1997) « *values are evaluative standards relating to work or the work environment by which individuals discern what is "right" or assess the importance of preferences* ». Le paragraphe 1.1 a également mis en évidence un double niveau de conception des valeurs, individuel et collectif. On peut ainsi distinguer d'une part, la conception des valeurs en science politique avec les travaux fondateurs de Inglehart (1997) s'intéressant aux différences des valeurs selon les pays ainsi que leurs évolutions, et d'autre part, la conception des valeurs en psychologie sociale avec les travaux pionniers de Rokeach (1973) et de Kahle (1983) s'articulant plutôt autour des valeurs individuelles.

Dolan et Garcia (1999) abordent la notion de valeurs en entreprise à travers trois dimensions qui coexistent au sein de toute organisation. Ils distinguent d'une part, la dimension éthico-stratégique des valeurs où ces dernières sont définies comme « *des leçons stratégiques, acquises et maintenues relativement stables dans le temps parce qu'une certaine manière d'agir est meilleure que la manière opposée afin d'arriver à ses fins* ». Ils sont rejoints dans cette dimension par Thévenet (1986) et Ghewy (2006) qui définissent des valeurs comme des principes moraux servant à guider les actions des membres de l'organisation et servir de références lors des choix stratégiques et managériaux. Ensuite, la dimension économique est

également abordée par Dolan et Garcia (1999). Les valeurs y sont considérées comme « *des critères utilisés pour évaluer les choses en fonction de leur mérite relatif, adéquat, et en fonction de leur rareté, de leur prix ou de leur intérêt* ». Enfin, ils définissent les valeurs en faisant appel à leur aspect psychologique qui se réfère notamment au courage dans le sens ou « *la valeur constitue une approche résolue face à de grandes réalisations ou des défis de taille et permet d'affronter le danger sans témoigner de crainte* » (Ibid., 1999).

Ce caractère multi dimensionnel des valeurs au sein des entreprises (certaines valeurs sont liées à la performance organisationnelle de l'entreprise, d'autres plus à sa performance relationnelle et à son identité institutionnelle) participe à la difficulté de leur définition. Bien que la valeur au sens économique et financier demeure le fondement principal et la raison d'être des entreprises, ces dernières sont amenées aujourd'hui à s'engager au-delà de leur rôle économique.

#### ***a. Le rôle des valeurs dans la préservation de l'identité organisationnelle***

A la suite des travaux en sociologie et en psychologie sociale, et depuis la fin des années 1980, le concept d'identité bénéficie d'une attention particulière dans les recherches en sciences de gestion. Albert et Whetten (1985) sont les premiers auteurs à aller puiser dans le domaine des sciences sociales et en psychologie pour élargir la réflexion sur l'identité au monde de l'entreprise (Mead, 1934 ; Erickson, 1963). La définition du concept d'identité organisationnelle donnée initialement par les précurseurs dans le domaine (Albert et Whetten, 1985) demeure encore aujourd'hui celle de référence (Gioia *et al.* 2013). Ils définissent l'identité organisationnelle « *comme étant ce que les individus considèrent comme central, durable et distinctif au sein de leur organisation* ». D'autres auteurs se sont intéressés également à la question, tels que Elsbach et Kramer (1996), qui abordent l'identité organisationnelle comme une réflexion autour des éléments caractérisant une organisation à savoir la culture, les valeurs et les missions. D'après Albert et Whetten (1985) l'identité organisationnelle est une construction sociale, essentiellement définie par tout ce qui est central, distinctif et durable pour une entreprise. Pour Dutton et Dukerich (1991), l'identité permet à l'entreprise d'adopter une manière qui lui est propre pour aborder les problèmes organisationnels et ainsi pour en trouver des solutions. De plus, en situation de crise identitaire (Antunes et Thomas, 2007) ou de changements organisationnels profonds, la question de l'identité organisationnelle apparaît souvent de manière critique (Albert et Whetten, 1985 ; Alvesson et Empson, 2008 ; Dutton *et al.*, 1994). Dans ce sens, Peters et Waterman (1982) mettent l'accent sur l'importance d'avoir des missions et des valeurs partagées par tous les

membres de l'organisation afin d'amener l'innovation et de susciter un réel investissement des individus. Ainsi, la réflexion sur les valeurs dans les entreprises s'est développée dans des conditions caractérisées par la mondialisation des échanges mais également par une accélération des crises économiques, financières et sociales. Dans ce contexte et selon Morin (2004), c'est la référence aux valeurs qui va agir comme un remède aux différentes critiques adressées aux entreprises. Ghewy (2006) va plus loin en affirmant que l'affichage des valeurs confère à l'organisation une identité et une légitimité globale. Nous pouvons alors définir le concept de valeur par une volonté à « *marquer son territoire, proclamer ses convictions comme des principes intouchables, comme des biens absolus* » (Cadiou et al. 2008).

L'identité de l'entreprise est en lien étroit avec les valeurs et plus globalement la culture de celle-ci. Hatch et Schultz (2002) ont proposé un modèle qui élargit ce lien existant entre identité et culture en exposant les liens existants entre l'identité et l'image de l'entreprise. La particularité de leur modèle est l'intégration d'une double dimension à la fois interne et externe de l'identité. Les auteurs expliquent que la culture et les valeurs de l'entreprise permettent de façonner une identité interne à l'entreprise qui sera alors véhiculée en externe afin de présenter son image. En fixant un système de valeurs, l'entreprise va se procurer une identité qui va façonner sa conduite et définir la nature de la relation avec son environnement. Chaque entreprise doit définir son identité qui sera utile pour justifier ses pratiques et garantir sa pérennité.

### ***b. Les valeurs et la valeur identitaire/ de marque***

Les valeurs trouvent leur fondement essentiellement dans l'éthique. Toutefois, Wellhoff (2010) avance que « *la marque est avant tout une affaire de valeurs* » et montre qu'outre les fondements éthiques des valeurs, celles-ci revêtent un autre sens dans l'entreprise à savoir les valeurs de marque.

Largement utilisé dans les écrits en marketing, le concept de valeurs permet de bâtir la personnalité, la culture ou encore l'identité de la marque. Dans les conditions actuelles de marché, caractérisées par une concurrence accrue et par des consommateurs de plus en plus exigeants, les valeurs de marque représentent un moyen de garantir la pérennité de la marque. Selon Sicard (2008), toute marque doit être dotée de valeurs afin de définir ses fondamentaux et délimiter sa personnalité ou son univers de référence.

Wellhoff (2010), dans le cadre de ses recherches, constate un amalgame courant entre les dimensions éthiques et identitaires des valeurs d'entreprise qui a longtemps posé un problème

dans la détermination desdites valeurs. Son approche tente d'éclaircir cette dichotomie entre les valeurs identitaires ou de marque (essentiellement commerciales, visant le profit et orientées clients) et les valeurs éthiques et morales. Généralement les valeurs d'entreprise sont fortement influencées par la vision que le dirigeant a des valeurs et de ses convictions. Certains dirigeants voient avant tout dans les valeurs leur aspect identitaire et un moyen de créer un avantage concurrentiel. Toutefois, les dirigeants généralement sensibles aux aspects éthiques considèrent les valeurs essentiellement dans leur sens moral et éthique. Les auteurs s'accordent aujourd'hui pour dire qu'un système de valeur est d'autant plus performant et utile quand il intègre les deux différentes dimensions à savoir identitaire et éthique (*Ibid.*, 2011).

### ***c. Le lien entre valeurs et culture d'entreprise***

Pour Desreumaux (1998), toute organisation peut être définie comme étant une configuration de trois éléments à savoir une infrastructure d'activités productives, une socio-structure de relations entre individus et groupes et une superstructure de valeurs plus ou moins partagées. Selon lui, cette superstructure de valeurs représente un élément non négligeable dans la définition de la culture et l'identité de toute société. En effet, il est difficile de définir la notion de valeurs en entreprise en la dissociant de la notion de culture. Morin *et al.* (2000) définissent la culture d'une entreprise comme un ensemble de valeurs, croyances et normes de comportement. Schein (1985), quant à lui, appréhende la culture comme un modèle de postulats élémentaires, inventés par un groupe donné, découverts ou développés en vue de résoudre des problèmes d'adaptation externe et interne. Ces postulats élémentaires ont été jugés suffisamment efficaces pour être enseignés à de nouveaux membres en tant que démarche adéquate pour percevoir les problèmes posés au sein de l'entreprise, y réfléchir et les résoudre (Mercier, 2001). La culture d'une entreprise se forme par un processus d'apprentissage continu de l'organisation et évolue en fonction de ses réactions face aux nouvelles situations auxquelles elle se confronte durant son existence. Selznick (1957) définit ainsi la culture d'entreprise comme « *un ensemble de représentations, symboles, valeurs, croyances et règles vécues en commun par les membres du groupe, permettant une certaine convergence des intérêts des différentes parties, et facilitant l'évolution harmonieuse du groupe social vers ses objectifs, c'est-à-dire son travail d'adaptation interne et externe* ». De cette façon, la culture d'une entreprise représente son mode de pensée et concerne surtout la manière dont les choses sont faites par l'organisation. Deux dimensions caractérisent la culture d'une entreprise selon Ghewy (2006). Elle permet d'une part d'assurer une certaine cohésion interne en inculquant aux membres de l'organisation des comportements acceptables ce qui évite la mise en place de

contrôle formel (Ghewy, 2006 ; Deshpande, 1993). D'autre part, elle constitue un élément de différenciation de l'entreprise par rapport aux concurrents et/ou d'affirmation de son positionnement externe. Comme nous pouvons le remarquer, plusieurs définitions sont avancées dans la littérature pour caractériser la culture d'entreprise qui demeure un concept multidimensionnel et difficile à appréhender. Pour y remédier, certains auteurs (Morgan et Hunt, 1994 ; Dwyer *et al.* 1987) abordent la culture d'entreprise à travers l'un de ses indicateurs à savoir : les valeurs. Ces dernières représentent un des éléments fondamentaux qui permettent de définir la culture de l'entreprise (Enz, 1986 ; Weiner, 1988). Deshpande et Webster (1989) affirment que la culture n'est rien d'autre qu'un ensemble de valeurs partagées par les membres d'une organisation. Le système de valeurs de l'entreprise permet, selon Thévenet (1986), « de construire la « *vision du monde* » de l'entreprise, qui est une dimension première de sa culture ». Comme le soulignent Leconte *et al.* (2008) « *dans les modèles managériaux classiques et de gouvernance, la culture d'entreprise passe par la référence aux valeurs. Sous cet angle, le secteur mutualiste pourrait prétendre au statut d'archétype* ». En regardant les statuts des organisations coopératives ainsi que leurs publications officielles, nous nous rendons rapidement compte qu'elles justifient leurs missions d'intérêt social par le respect d'un certain nombre de valeurs.

### **1.2.2. Les valeurs comme outil de management**

Selon les auteurs en théorie des organisations (Barnard, 1938 ; March et Simon, 1958 ; Crozier et Friedberg, 1977), la coopération est à l'origine de la réussite de toute organisation, ainsi les organisations n'existent que parce que les individus en deviennent membres et y coopèrent volontairement. Or, dans une entreprise, chaque membre dispose d'une marge de liberté et agit en fonction de ses propres intérêts, convictions et valeurs, et de ce fait la coopération n'émerge pas naturellement mais nécessite plutôt des efforts de négociations et de marchandages de la part de l'organisation souhaitant susciter la coopération de ses membres (March et Simon, 1958). La culture a depuis longtemps joué le rôle d'un moyen de coopération et d'homogénéisation au sein des organisations favorisant ainsi le sentiment de reconnaissance des membres dans les règles et valeurs de l'entreprise. Celles-ci sont considérées comme des éléments visant à stabiliser l'entreprise et à maintenir son identité et sa cohérence. A une époque où le monde est secoué par les grands scandales financiers et économiques et où le concept de crise s'inscrit dans la durée, les valeurs d'entreprises sont souvent évoquées comme des éléments protecteurs permettant à l'entreprise d'affirmer son caractère unique et conduisant ses membres à développer un sentiment d'appartenance. Selon Ghares et Lamarque (2020) « *Les*

valeurs sont considérées comme un procédé de management récent, s'intéressant davantage au volet social et expulsant toute tentative de violation de l'éthique ». De plus, Finegan (2000) considère à l'instar de McDonald & Gandz (1991) que les valeurs individuelles, adaptées de Rokeach (1973) peuvent être utilisées au niveau de l'entreprise. Ainsi, il étudie la congruence entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles et il montre le rôle de cette congruence dans l'engagement des salariés.

Lorsque l'on cherche à étudier les valeurs revendiquées par les entreprises, on se rend compte qu'il existe une multitude de valeurs, souvent de natures différentes, ce qui pose alors le problème de leur classification.

### **1.2.3. Catégorisation des valeurs d'entreprise**

Les différentes valeurs affichées au cours des ans par les entreprises ont conduit certains chercheurs à proposer des classifications de ces dernières. Nous présentons dans le paragraphe ci-dessous les différentes catégorisations des valeurs d'entreprises.

Plusieurs auteurs tels que Allport, Vernon et Lindzey (1960) et Wellhoff (2010) ont classifié les valeurs en différentes catégories. Ce dernier a notamment regroupé les valeurs des entreprises en huit « familles » que nous présentons dans le tableau 4.

Nous nous intéressons dans notre travail à cette conception managériale des valeurs et sans prétendre à l'exhaustivité, nous citons des travaux ayant participé à développer cette vision des valeurs en entreprise. Comme nous avons pu le constater, plusieurs classifications des valeurs en management ont été proposées. Toutefois, Mercier (2001) a abouti à un regroupement plus global des valeurs affichées par les entreprises en deux catégories. Cette classification pourrait englober la classification des valeurs en huit familles proposées par Wellhof (2010). En effet, Mercier (2001) présente d'une part les valeurs de performance organisationnelle (création de valeur, innovation, excellence, professionnalisme, qualité) qui expriment la finalité de l'organisation ; ce sont des valeurs constitutives au sens de Bucki et Pesqueux (1995). D'autre part, les valeurs de performance relationnelle (confiance, loyauté, respect des personnes, des clients et des engagements, responsabilité) concernent les comportements des membres de l'organisation.

Ces valeurs relationnelles peuvent apparaître comme nécessaires à la création d'une culture de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes favorisant la réalisation des objectifs organisationnels (*Ibid.*, 2001). Également, Jones (1995) précise que les firmes qui passent des contrats avec leurs parties intéressées, et notamment leurs collaborateurs, sur la base de la

coopération et de la confiance mutuelle s'octroient un avantage concurrentiel sur celles qui ne le font pas. Ces valeurs dites relationnelles au sens de Mercier (2001) sont d'autant plus importantes dans les conditions actuelles de marché. Nous assistons actuellement à un développement considérable des chartes éthiques, des codes de conduite ou de valeurs au sein des entreprises. Ces dernières, et plus particulièrement, les grandes sociétés et multinationales qu'elles soient industrielles ou financières se sont dotées de documents éthiques visant à intégrer davantage des principes de nature sociale et éthique (Pereira, 2008).



*Tableau 4: Les différentes classifications des valeurs*

<b>Classifications de valeurs</b>	<b>Catégories</b>	<b>Définitions</b>	<b>Principales valeurs pilotes</b>
<b>Les huit familles de valeurs selon Wellhof</b>	Les valeurs de compétence	Ce sont des valeurs à travers lesquelles les entreprises énoncent leur savoir-faire et leur professionnalisme au sein de leur secteur d'activité.	La qualité, l'excellence, la rapidité/réactivité, professionnalisme, satisfaction client.
	Les valeurs gagnantes	Elles réunissent des valeurs reflétant l'esprit compétitif de l'entreprise.	L'ambition, l'esprit d'entreprise, l'innovation, le progrès, la combativité.
	Les valeurs de conduite	Qualifiées également de valeurs d'attitude, elles définissent la manière dont l'entreprise conçoit son métier et se comporte en interne.	La responsabilité, la liberté, l'ouverture et l'authenticité.
	Les valeurs relationnelles	Elles appréhendent la façon dont l'entreprise conçoit les modes comportementaux vis-à-vis de son environnement et de ses parties prenantes.	Le respect, la proximité, la confiance et l'esprit d'équipe.
	Les valeurs morales	Elles dictent les consignes comportementales à adopter et à respecter en interne.	L'honnêteté, l'intégrité, la transparence, la franchise et la loyauté.

	Les valeurs sociétales	On y retrouve les valeurs qui attachent l'entreprise à son environnement dans son ensemble.	Le respect de l'environnement, solidarité et citoyenneté.
	Les valeurs d'épanouissement	Cette famille de valeurs tâche de mettre l'homme au cœur des préoccupations de l'entreprise.	L'humanisme, le plaisir, le développement personnel et le talent.
	Les valeurs sociales	Cette famille regroupe les valeurs ayant pour objectif d'assembler et d'unir les salariés d'une entreprise en défendant une politique de management participative.	L'équité, le pluralisme et la participation.
<b>Les cinq domaines de valeurs pertinents pour l'entreprise selon Claude (2001)</b>	Les valeurs sociétales	Elles représentent ce qui est important pour l'entreprise et les collaborateurs en tant que citoyens d'une société donnée.	Le respect, la tolérance, la loyauté, la confiance.
	Les valeurs entrepreneuriales	Elles correspondent à la façon dont chaque société considère comme valeurs idéales de celui qui exerce une activité professionnelle.	Responsable, loyal, professionnel.
	Les valeurs institutionnelles	Ce sont les valeurs que l'entreprise a choisies et elles trouvent leur origine dans ce à quoi l'entreprise croit, dans ce qui constitue sa force, sa dynamique et sa différenciation.	La profitabilité, l'ouverture, la performance, la transparence, la solidarité.

	Les valeurs de métier	Elles orientent la manière dont les collaborateurs d'une entreprise travaillent ensemble et leur sens du devoir.	
	Les valeurs individuelles	Le système de valeurs de chacun est unique et les actions sont fortement influencées par les valeurs de chacun.	
<b>Les valeurs d'entreprise selon deux critères définis par Mercier (2001)</b>	Les valeurs de la performance organisationnelle	Elles renvoient aux valeurs de type économiques, de compétence et gagnantes.	
	Les valeurs de la performance relationnelle et éthique	Elles englobent plutôt les valeurs sociales et sociétales, de conduite, relationnelle et morale.	

Source : *Élaboration propre*

Mercier (2001) met l'accent sur l'importance des valeurs éthiques jugées indispensables à la création d'une culture de confiance entre les dirigeants et les parties intéressées par l'entreprise. Il ajoute que l'éthique permet d'élaborer un certain nombre de règles dirigeant la conduite des individus pour distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir (Mercier, 2000). Pour Claude (2003), les valeurs éthiques reposent sur un accroissement des engagements environnementaux (valeurs environnementales) et sociaux (valeurs sociales) de l'entreprise et constituent ainsi la composante principale de son identité institutionnelle. Les valeurs éthiques résultent de la position qu'adopte l'entreprise par rapport à ses obligations, c'est-à-dire dans quelle mesure elle entend excéder les obligations minimales qui la lient à ses parties prenantes et à la société en général (Johnson *et al.* 2002). Les valeurs éthiques sont souvent évoquées comme des éléments protecteurs permettant à l'entreprise d'affirmer son caractère unique et conduisant ses membres à développer un sentiment d'appartenance. Si l'on se réfère aux travaux de Desreumaux (1993), l'analyse stratégique comprend au sens strict trois composants : le domaine ou le portefeuille d'activités, le mode de développement de l'entreprise, et enfin l'agencement des moyens ou ressources. Dans le contexte actuel, cette analyse stratégique limitée est de plus en plus étoffée et approfondie par une réflexion sur l'éthique de l'entreprise. Selon Mercier (2000) cette réflexion éthique apparaît aujourd'hui dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et constitue un cadre de référence pour la prise de décision.

Dans le cadre de cette recherche, nous adoptons la classification des valeurs proposée par Mercier (2001) que nous adaptons à notre projet à l'aide des autres classifications (tableau 5).

**Tableau 5: La classification des valeurs selon Mercier**

<b>Valeurs de performance organisationnelle</b>	<b>Valeurs de performance relationnelle /éthiques</b>
Les valeurs liées à la performance organisationnelle expriment la finalité de l'entreprise. L'ambition, l'esprit d'entreprise, la compétitivité, l'innovation, la création de la valeur, la qualité, la satisfaction client, le savoir-faire, le professionnalisme sont autant d'exemples de valeurs définissant cette catégorie (Wellhoff 2010, Mercier, 2001).	Concernent les comportements des membres de l'organisation. Nous retrouvons dans cette catégorie des valeurs telles que la confiance, la loyauté, le respect, l'intégrité, l'engagement, la responsabilité, l'équité, l'honnêteté.

## 2. La place des valeurs dans les théories de la firme

Au-delà d'une conception normative et décontextualisée de l'éthique, nous inscrivons cette recherche dans le domaine de l'éthique des affaires apparu au début des années 1970 avec le développement progressif des théories de la gouvernance et la volonté croissante d'une prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes. Ainsi, l'éthique des affaires est définie comme une « *approche moraliste selon laquelle l'entreprise doit agir de manière socialement responsable parce que c'est son devoir moral. L'entreprise devient « agent moral » et le droit attribue une responsabilité pénale à l'entité entreprise en tant que telle* » (Galavielle, 2002).

### 2.1. La version normative de la théorie des parties prenantes comme fondement de la formalisation des valeurs

La théorie des parties prenantes est aujourd'hui largement étudiée dans les articles de recherche en sciences de gestion et de plus en plus mobilisée dans les discours que les entreprises tiennent vis-à-vis de la société. Le concept de parties prenantes (*stakeholders*) apparaît dans la littérature académique dans les années 1980 notamment à travers les travaux de Freeman (1984). C'est d'abord dans une perspective stratégique que le terme est envisagé avant qu'il ne soit réutilisé ensuite par d'autres chercheurs dans une réflexion éthique de l'entreprise constituant ainsi « un cœur normatif » à la théorie des parties prenantes tel que le suggère la typologie de Donaldson et Preston (1995). Nous tentons dans un premier temps d'apporter des éléments de définition du concept de parties prenantes. Nous retraçons dans un second temps les évolutions que ce concept a connues au fil du temps faisant de lui un fondement théorique fort dans le domaine de l'éthique d'entreprise.

#### 2.1.1. Du concept de « *stakeholder* » à la « *Stakeholder Theory* »

Le terme de « *stakeholder* », dont la traduction française communément admise est l'expression de « parties prenantes », fait partie comme l'évoque Brummer (1991), de ces concepts qui sont flous et difficiles<sup>6</sup> à définir en sciences de gestion. Il a été utilisé pour la première fois en 1963 lors d'une communication au sein du *Stanford Research Institute* par Ansoff et Stewart (Freeman, 1984) qui définissaient une partie prenante comme un groupe indispensable à la survie de l'entreprise. Les conceptions et les utilisations du concept se sont multipliées par la suite, mais la définition la plus mobilisée reste celle donnée par Freeman (1984), qui donne au

---

<sup>6</sup> Certains adoptent une vision très large de la notion de parties prenantes alors que d'autres défendent une acception plus étroite du concept, conduisant ainsi un problème de détermination de qui s'agit véritablement d'une partie prenante pour l'entreprise et qui ne l'est pas.

terme le sens le plus large à savoir « *une partie prenante est un individu ou groupes d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* ». Ce concept a d'abord été mobilisé en management stratégique suite à la publication de l'ouvrage de Freeman (1984), avant de se généraliser dans les réflexions portant sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Charreaux et Desbrières, 1998).

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers la société au sens large font l'objet d'un débat très ancien. L'origine de cette théorie de la gouvernance actionnariale se situe dans les suites de la crise de 1929 avant même l'apparition du concept de parties prenantes. Elle prend ses racines dans les travaux de Berle et Means (1932) qui constatent l'apparition d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par leurs décisions. Les travaux de Dodd (1932) et Barnard (1938) vont dans le même sens et stipulent que l'entreprise doit équilibrer les intérêts différents de l'ensemble des participants, et ce dans le but de maintenir leur coopération. La *Stakeholder Theory* introduit donc une vision de l'entreprise en contradiction avec la vision traditionnelle, dénommée *Stockholder Theory* qui affirme que les dirigeants doivent agir exclusivement dans l'intérêt de leurs actionnaires. De plus, les crises engendrées par les innovations majeures dans la finance et l'économie sont venues jeter un certain discrédit sur le bien-fondé de la création de la valeur actionnariale. La pression croissante sur les dirigeants pour qu'ils prennent davantage en compte les intérêts des autres parties prenantes de l'entreprise est venue progressivement modifier ce modèle actionnarial en donnant à la notion de responsabilité sociale un rôle clé à jouer dans la gouvernance. La *Stakeholder Theory* vient alors remédier aux faiblesses du modèle actionnarial et montre qu'une entreprise est dirigée par d'autres intérêts plus larges que ceux des actionnaires et des managers, incluant ainsi des groupes d'individus tels que les employés, clients, fournisseurs, la communauté locale, la société et les groupes représentant des intérêts spécifiques (Donaldson et Preston, 1995). De ce fait, le rôle assigné à l'entreprise est d'atteindre un équilibre entre les différents groupes d'individus en relation directe ou indirecte avec l'entreprise afin de préserver leur participation. La poursuite des objectifs du management doit se faire en respectant l'ensemble des parties prenantes et en recherchant le bien-être collectif de toutes les personnes impliquées. Or, ce concept de parties prenantes est souvent mal interprété par les entreprises en raison d'une multiplicité de définitions. Comme le font remarquer Phillips *et al.* (2003), le terme de *stakeholders* n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Les conceptions les plus larges de la notion de parties prenantes semblent comporter certaines

limites évoquées par Jensen (2002) qui explique qu'adopter une conception large du concept conduirait toute personne à revendiquer un intérêt dans une organisation. Pour faire face à ce problème, d'autres auteurs ont tenté de proposer différentes classifications des parties prenantes. Carroll (1995) fait la distinction entre les parties prenantes primaires ayant une relation directe, formelle, officielle ou contractuelle avec l'organisation, et les parties prenantes secondaires. De façon similaire, Pesqueux (2002) propose une classification des parties prenantes en distinguant d'un côté les parties prenantes contractuelles (les acteurs en relation directe et déterminée contractuellement avec l'entreprise) et d'un autre côté, les parties prenantes diffuses (les acteurs situés autour de l'entreprise et susceptibles d'affecter ou d'être affectés par les décisions de l'entreprise). Pellé-Culpin (1998) regroupe quant à elle les parties prenantes en trois catégories différentes des précédentes. Elle distingue les parties prenantes dites institutionnelles (émanant des lois et réglementations) des parties prenantes économiques (qui représentent les différents types d'acteurs opérant sur les marchés d'activité de l'entreprise). Elle propose une troisième catégorie de parties prenantes dites éthiques (qui sont représentées notamment par les organismes de pression éthique).

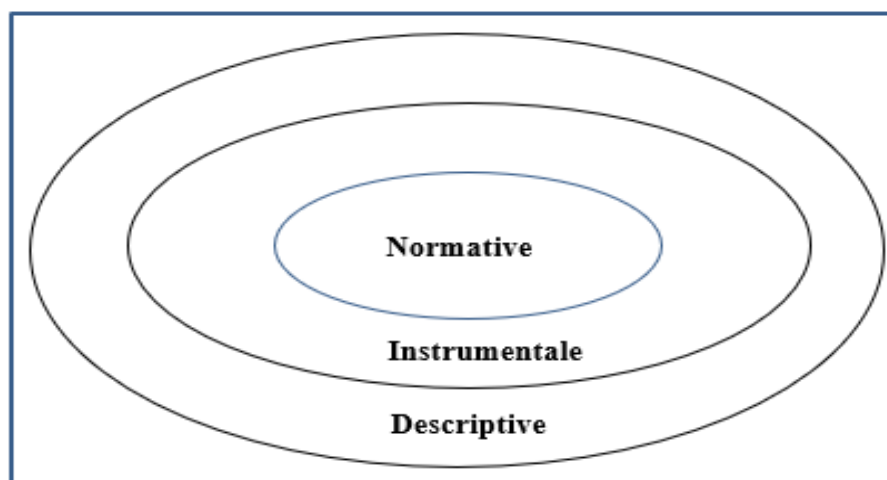
Au fur et à mesure de son développement, la théorie des parties prenantes est devenue l'une des références théoriques dominantes dans les recherches portant sur l'éthique organisationnelle, le management par les valeurs et la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ce sont les recherches de Freeman (1948) suivies de celles de Carroll (1989) et de Donaldson et Preston (1995) qui ont fait de cette théorie un fondement du management éthique. Ces derniers proposent trois dimensions de la théorie des parties prenantes qui permettent d'unifier ses différents aspects et de comprendre ses différentes utilisations (Figure 5). La dimension descriptive de la théorie des parties prenantes permet d'expliquer l'organisation comme la rencontre de différentes parties prenantes et de leurs intérêts. Selon les auteurs, l'optique descriptive permet de décrire la nature de la firme, la façon de penser le management pour les dirigeants, comment les membres du conseil d'administration considèrent les enjeux de l'entreprise et enfin la façon dont les entreprises sont aujourd'hui gérées. Ici l'entreprise est vue comme un lieu de rencontre entre les différentes parties prenantes au sens large que le dirigeant prend en compte dans le cadre de son activité. Cette dimension descriptive est, comme représenté dans le schéma de Donaldson et Preston (figure 5), à l'extérieur formant ainsi une partie visible de la théorie des parties prenantes dans le sens où c'est la dimension la plus répandue dans les recherches sur la *Stakeholder Theory*.

Ensuite, pour Donaldson et Preston (1995), la dimension instrumentale de la théorie des parties prenantes a pour but d'analyser les liens entre l'adoption du management par les parties prenantes et la performance globale de l'entreprise. Cette approche instrumentale a constitué le fondement de plusieurs recherches et travaux qui démontrent dans une perspective managériale l'existence d'un avantage compétitif associé au management par les parties prenantes (Jones, 1995).

Enfin, la dimension normative de la théorie des parties prenantes a pour objectif de décréter des comportements en vertu de principes éthiques et moraux. Selon Donaldson et Preston (1995), l'article pionnier de l'approche normative est celui d'Evan et Freeman (1988). Ces derniers postulent le fait que « *chacune des parties prenantes possède le droit d'être traité comme une fin en elle-même, et non comme un moyen pour les fins d'autres parties prenantes* ». La recherche d'Evan et Freeman (1988) constitue un point de rupture dans le processus de développement de la théorie des parties prenantes dans le sens où elle rompt avec les approches stratégiques et de management qui prédominaient jusqu'alors au profit d'une approche plus éthique. C'est donc à partir de cette dimension normative que les questions concernant l'éthique dans le management ont commencé à trouver pour fondement la théorie des parties prenantes. C'est seulement après vingt ans d'existence des travaux de Donaldson et Preston sur les aspects de la théorie des parties prenantes que l'approche normative commence à bénéficier d'un intérêt visible dans les recherches scientifiques et notamment dans le cadre des études sur la responsabilité sociale des entreprises et sur le management par les valeurs (Figure 5).

**Figure 5: Les trois dimensions de la théorie des parties prenantes**



Source : Donaldson et Preston (1995)



L'intérêt porté par la théorie des parties prenantes (*Stakeholders Theory*), et notamment dans son approche normative, à l'ensemble des partenaires de l'entreprise, constitue un cadre d'analyse intéressant pour appréhender les systèmes de formalisation des valeurs adoptés par les établissements bancaires.

### **2.1.2. La version éthique de la théorie des parties prenantes**

L'existence d'un « cœur normatif » à la théorie des parties prenantes justifie pourquoi cette théorie semble aujourd'hui indissociable des recherches sur les questions de responsabilité sociale des entreprises. La théorie normative des parties prenantes peut être considérée comme une philosophie de l'éthique de l'entreprise ou de l'éthique des affaires (Bonnafeux-Boucher et Rendtorff, 2014). Elle est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations que sont la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction pour reformuler la théorie de la firme (Mercier *et al.* 2005). De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs parties prenantes. Evan et Freeman (1988, cités par Donaldson et Preston, 1995) affirment que l'entreprise doit être dirigée dans l'intérêt de ses parties prenantes, celles-ci doivent être reconnues et doivent participer aux décisions qui affectent leur bien-être. Pour ce faire, la théorie normative permet d'identifier certaines valeurs et principes moraux qui conduisent à la satisfaction des intérêts des *stakeholders*. Autrement dit, elle se veut non plus comme une aide apportée aux managers pour diriger l'entreprise de façon stratégique (aspect descriptif et instrumental) mais comme une aide pour le faire de façon éthique (Mullenbach-Servayre, 2007). Dans ce sens, elle propose un ensemble de pratiques, attitudes et valeurs à adopter envers les parties prenantes de l'entreprise afin de satisfaire leurs intérêts divergents.

Dans sa dimension normative, la théorie des parties prenantes constitue une tentative de réconciliation des logiques économiques et éthiques faisant d'elle un fondement privilégié au concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Toutefois, le développement de la théorie des parties prenantes dans sa dimension normative s'est réalisé en relative déconnexion avec les pratiques sociales et sociétales des entreprises et des établissements bancaires en particulier. Développée dans les années 80, où priment les discours sur la valeur actionnariale, la référence au management par les parties prenantes ne concerne que quelques établissements militants (Banques populaires, Crédit Agricole). Il a fallu attendre le début des années 2000, pour que le *stakeholders model* soit adopté par les grandes institutions multinationales pour la présentation

de leurs valeurs éthiques et démarches sociales. « *En 2011, un travail de fond a été réalisé : cartographie des parties prenantes, identification des interlocuteurs au sein du Groupe, des modes de communication, des politiques internes... En 2015, ce travail a été formalisé sous la forme d'un document intitulé « Dialogue avec les parties prenantes », détaillant notre démarche, nos modalités de dialogue, etc. Il démontre notre volonté de transparence en la matière* » déclare Emmanuelle Bru, Responsable des relations avec les parties prenantes à la fonction RSE du Groupe Bnp Paribas. De son côté, Deutsche Bank Group stipule sur son site internet « *l'intégrité et la loyauté sont deux valeurs fondamentales qui demeurent au cœur de nos activités et de notre relation avec nos parties prenantes* ». Ces deux extraits illustrent le type de discours que l'on rencontre ces dernières années dans les communications (rapport d'activités, de gouvernance, site institutionnel) des grandes banques européennes.

La formalisation des valeurs donne une certaine légitimité à l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Les entreprises sont considérées comme des créations sociales contraintes de démontrer leurs responsabilités sociales dans le cadre du contrat social (Mathews, 1993 ; Deegan, 2002) existant entre l'entreprise et la société de manière générale et qui implique que même si le principal objectif de l'entreprise est de faire du profit, elle ne doit pas ignorer son obligation morale d'agir de manière responsable (Guthrie et Parker, 1989). L'entreprise doit en permanence justifier de l'utilité de son activité à la société ainsi que des conséquences (positives, négatives) qui en découlent, sans quoi le contrat est rompu (Boistel, 2008). La communication joue alors un rôle fondamental permettant à l'entreprise de traiter et justifier sa mission « éthique ». Debos (2005) rajoute que les valeurs d'entreprises constituent un axe important de communication ainsi une charte de valeurs établie par l'entreprise va lui permettre non seulement de se retrouver autour de la nécessité de la réussite et de la performance financière mais également autour d'autres valeurs donnant un sens à ses activités. La formalisation des valeurs peut donc être appréhendée comme un moyen de régulation des interactions entre l'organisation d'une part et ses différentes parties intéressées d'autre part.

Jusqu'à la fin des années 1990, les positions des établissements bancaires concernant la nature de leurs activités et de leurs relations avec les différentes parties prenantes intéressées demeuraient implicites. Pourtant dès 1971, Andrews avait fait remarquer l'importance de la clarification des valeurs des dirigeants. De nos jours, ces dirigeants expriment le besoin de formaliser et de mettre en lumière un ensemble de principes, de valeurs et de croyances plus ou moins partagées en ce qui touche la stratégie de l'entreprise et les moyens nécessaires à sa mise en œuvre. Plusieurs facteurs se réunissent au sein des institutions bancaires (à savoir la

restructuration et la complexité croissante des activités bancaires, les risques et scandales financiers liées principalement aux phénomènes de décloisonnement et déréglementation du métier bancaire) pour expliquer ce besoin de formaliser un ensemble de valeurs afin de s'intéresser et de susciter la confiance des parties prenantes. Ainsi face à cette situation de mutation, les valeurs apparaissent comme des éléments de continuité et de stabilité indispensables au succès de l'entreprise.

## **2.2. Les valeurs de l'entreprise à la lumière de la théorie des ressources**

Dans ses travaux relatifs à la diversification des entreprises, Penrose avait souligné dès 1959 le rôle des ressources propres dans le développement des firmes. L'idée que les ressources d'entreprises doivent faire l'objet d'une théorie des organisations commence à se développer au début des années 1980 avec d'une part les recherches de Porter (1980) mais surtout les interrogations de Wernerfelt (1984) sur les raisons de performances de certaines entreprises<sup>7</sup>. Il affirme que chaque entreprise est amenée à mettre en évidence et à développer des ressources qui lui assurent un avantage persistant par rapport à ses concurrents. Nous verrons dans cette sous-section les éléments qui font de la formalisation des valeurs une ressource stratégique pour l'entreprise. Certaines organisations s'appuient sur leurs valeurs stratégiques pour valoriser leur image et leur réputation et ainsi développer un axe de différenciation par rapport aux entreprises concurrentes.

### **2.2.1. La formalisation des valeurs comme ressource stratégique**

Les ressources d'une entreprise sont associées à l'ensemble des actifs, des capacités, des processus organisationnels, de l'information et des connaissances qu'elle contrôle et qui lui permettent d'atteindre une certaine efficacité (Koenig, 1999). Selon Barney (1991), aucune sorte de ressource n'est à négliger à partir du moment où elle peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel futur. Les ressources peuvent être définies comme *« tout ce qui peut être qualifié de force ou de faiblesse pour une firme donnée. De manière plus formelle, les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme les actifs (tangibles ou intangibles) qui sont associés de manière quasi-permanente à la firme »* (Penrose, 1959 ; cité par Boistel, 2009). Ainsi la théorie des ressources, dont les origines remontent aux travaux de Penrose (1959), puis

---

<sup>7</sup> Dans son article, Wernerfelt (1984) pose la question suivante : qu'est-ce qui fait qu'une firme est plus performante que d'autres sur le long terme ? Il explique que ni le secteur (dans un même secteur, certaines entreprises sont durablement plus performantes), ni la position de la firme sur le marché, ni ses produits ne permettent de répondre à la question posée. Il met en avant un facteur de performance durable qui se trouve au sein même de l'entreprise et il fait donc appel à la notion de ressource.

développée par Wernerfelt (1984), Barney (1991) et Conner (1991) relève d'une approche globale de l'entreprise considérée comme un ensemble homogène de ressources. Barney (1991) cherche à mettre en place des critères qui peuvent faire d'une ressource possédée par l'entreprise un avantage concurrentiel. Ces critères sont selon lui au nombre de quatre ; dans un premier temps, la ressource doit permettre une certaine création de valeur pour la société en lui permettant de saisir des opportunités ou de neutraliser des menaces. Elle doit également être rare, difficilement imitable et non-substituable. Les ressources d'une entreprise peuvent être classées en six catégories selon Torrès-Blay (2000), à savoir les ressources financières (volume de trésorerie, capacité d'autofinancement, structure financière), humaines (nombre de salariés, répartition et diversification des salariés, niveau de qualification), physiques (machines, terrains, sites de production), organisationnelles (système d'information, politique de communication, procédures et mécanismes de coordination), technologiques (brevets et licences, le savoir-faire) et « éthiques » ou « réputationnelles » (valeurs, croyances, réputation). Ainsi, dans le cadre de notre sujet, les ressources des banques européennes correspondent aussi bien à leur personnel, qu'à leur réseau d'agence, à leurs administrateurs et aux différentes technologies qu'elles mettent en œuvre dans le cadre de leurs activités. En revanche, Mercier (2001) élargit le champ d'application de la théorie des ressources en expliquant que la capacité de l'entreprise à déterminer des valeurs centrales et à les concrétiser dans sa stratégie et ses décisions constitue une ressource clé pour l'entreprise en plus des autres ressources organisationnelles. De ce fait, les banques de type coopératives semblent bénéficier d'un avantage concurrentiel lié à leurs ressources éthiques représentées notamment par la revendication de leurs valeurs historiques. Or, cela ne semble plus être un avantage concurrentiel propre au modèle coopératif, dans le sens où les banques traditionnelles commencent à prendre conscience de l'importance que revêt cette dimension symbolique et tentent d'en faire également une ressource clé de performance. Les valeurs éthiques sont ainsi devenues une ressource essentielle que les institutions financières essaient de prendre en compte afin d'échapper à la menace que représentent les éventuelles réactions négatives des parties prenantes. De plus, selon Mercier (2000), le fait pour une entreprise de maîtriser cette dimension symbolique (valeurs éthiques) peut être un élément d'explication des différences de performance constatées entre les organisations.

La formalisation des valeurs est devenue une pratique courante dans les grandes entreprises y compris dans les établissements financiers. Pour certains, communiquer sur leurs valeurs

s'inscrit dans une stratégie de valorisation de leur image ; fortement dégradée avec les crises survenues ces dernières années.

### **2.2.2. Les valeurs comme élément de différenciation et de valorisation de l'image des entreprises**

L'image est définie par Decaudin (2003) comme l'ensemble des représentations rationnelles et affectives qu'une personne ou un groupe de personnes associent à une entreprise, une marque ou un produit. Le but de toute organisation est de développer une image forte, positive, présente à l'esprit et distinctive (Kotler *et al.* 2006). Westphalen (2000) considère les valeurs de l'entreprise comme l'un des vecteurs essentiels à la construction de cette image. Selon Regnault (2006) Lorsqu'une entreprise définit ses valeurs, elle détermine en réalité ce qui est bien ou mal, ce qu'il faut ou ne pas faire, ainsi le choix de ces valeurs est déterminant pour l'entreprise en question car elles sont le véhicule de son identité. Le processus de formalisation des valeurs repose donc sur le choix officiel des mots ou groupes de mots particulièrement saisissants (prenant souvent une forme injonctive ou des verbes à l'infinitif) et résumant les valeurs fondamentales de l'entreprise. Ces dernières sont généralement limitées à un nombre ne dépassant pas cinq afin de faciliter leur mémorisation (Mercier, 2001). Comme nous l'avons définie précédemment, l'éthique d'une entreprise regroupe un ensemble de principes, de valeurs et de croyances destinés à dicter les comportements de ses collaborateurs. De ce fait, formaliser l'éthique d'une entreprise consiste alors à produire un document de référence énonçant ses principes et valeurs. Les entreprises préfèrent mettre en lumière des valeurs éthiques afin de se différencier des autres concurrents et ainsi prouver qu'elle est une institution qui met en place des actions pour corriger les défaillances du marché et en particulier les effets externes négatifs (Daudigeos et Valiorgue, 2010). De plus, Brown et Dacin (1997) constatent le rôle participatif de cette formalisation éthique dans la conceptualisation et la valorisation de l'image d'une entreprise. Ils mettent en lumière la capacité prédictive des valeurs éthiques de l'entreprise confirmées par des actions de responsabilité sociétales, sur les comportements de favoritisme vers l'enseigne. Étant des entreprises de services, les établissements bancaires forment un secteur d'activité où les questions d'image se posent avec plus d'intensité. Les relations liant le client à sa banque sont principalement axées sur l'image des banques auprès des consommateurs (Mercanti-Guérin, 2011). Face à la crise financière et son fort impact sur le climat de confiance du secteur bancaire auprès du public, à la banalisation des produits bancaires proposés, à la sur-bancarisation des consommateurs et à la concurrence accrue entre les établissements leur poussant à des prises de risques, l'image est devenue un facteur de plus

en plus déterminant dans le choix d'une banque (Leclaire, 1995). Les valeurs éthiques, exprimées à travers des chartes d'engagements mais également par des comportements sociaux et sociétaux, sont devenues un moyen de communication afin de recouvrer une bonne image auprès de l'opinion publique, cette valorisation de l'image est considérée comme une étape importante pour réinstaurer un climat de confiance.

## Section 2 - Des valeurs d'entreprise aux valeurs bancaires

« *My purpose was to provoke a debate about the functions which banks and near banks play in the economy, and about whether and under what circumstances we can be confident that the impact of their activities will be beneficial for the real economy and thus for human welfare* » (Adair Turner, 2010)<sup>8</sup>. Les crises et les scandales à répétition dans le secteur bancaire (affaire Kerviel, distribution de bonus, développement de la spéculation) conduisent à beaucoup de questionnements chez les spécialistes du monde bancaire mais également chez les consommateurs sur les règles de fonctionnement et l'utilité sociale des activités bancaires. Ces questionnements et cette méfiance vis-à-vis des banques ne passent pas inaperçus auprès de ces dernières. La prise de conscience est reflétée de manière explicite dans les discours et les communications des banques. Leurs dirigeants prêchent de plus en plus pour les valeurs d'éthiques et de transparence (Bratu et Jacquin, 2007 ; Ramboarisata et De Serres, 2010 ; Caire, 2013). Les valeurs occupent une place importante dans la culture de l'entreprise et jouent un rôle significatif dans la définition des missions et de la vision de l'organisation. Cette section s'attache à rappeler dans un premier temps les conditions d'apparition des banques coopératives et leurs spécificités en tant qu'entreprise ayant un métier spécifique et conduisant ainsi à des responsabilités spécifiques. Dans un second temps, cette section s'interroge sur les différences de valeurs entre d'une part la banque classique et d'autre part la banque coopérative.

### Section 2 : Des valeurs d'entreprises aux valeurs bancaires

#### 1. Du capitalisme au coopérativisme financier

1.1. L'émergence des banques coopératives en Europe

1.2. Les banques coopératives en Europe : définition, poids et caractéristiques

#### 2. Des valeurs différentes au sein du secteur bancaire européen ?

2.1. Les principes, valeurs et idéaux des banques coopératives

2.2. Évolution des valeurs dans le temps et risque de banalisation

2.3. Formalisation des valeurs et légitimité des banques

### 1. Du capitalisme au coopérativisme financier

Les banques coopératives ont vu le jour il y a plus de cent ans et occupent actuellement dans la plupart des pays européens une place importante dans le paysage bancaire. Afin de bien comprendre le contexte dans lequel se situe notre objet d'étude, à savoir les banques

---

<sup>8</sup> Turner se justifie après avoir évoqué publiquement « l'inutilité sociale » de certaines activités financières de la City.

coopératives, nous nous attardons sur leur trajectoire historique depuis leur création jusqu'aux mutations récentes. Nous commençons dans un premier temps par retracer un bref historique en mettant en exergue les conditions de leur émergence. Ensuite, après avoir présenté les données statistiques jugeant de leur présence aujourd'hui dans certains pays européens, leurs spécificités en termes de gouvernance et de finalités par rapport à leurs homologues capitalistes seront abordées.

### **1.1. L'émergence des banques coopératives en Europe**

Nées à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, les banques coopératives européennes se logent dans les interstices du capitalisme (Gueslin, 1987) et dans les zones abandonnées par la banque classique. Elles ont pour objectifs de lutter contre l'usure et de favoriser l'accès au crédit pour ceux qui, jusqu'alors, en étaient exclus. Ainsi à l'origine, ces institutions ont été créées et se sont développées pour répondre à des besoins non satisfaits de catégories socioprofessionnelles spécifiques (notamment les agriculteurs et artisans) et ainsi faciliter l'accès au crédit à un prix raisonnable.

Le contexte économique de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle est marqué par la libéralisation des mouvements de marchandises, de personnes et de capitaux, mais aussi par un interventionnisme public limité. La fin du 19<sup>ème</sup> siècle est aussi la période de l'expansion du capitalisme industriel, qui s'appuie sur l'essor du secteur bancaire. Celui-ci se compose à l'époque essentiellement de banques d'affaires et de banques de dépôts privées, dont les activités sont centrées sur le financement des entreprises de grande taille et sur l'achat de titres de la dette publique (Richez-Battesti *et al.* 2006). Or, la structure sociale de nombreux pays européens se caractérise à l'époque par le poids considérable des paysans et de la petite bourgeoisie des villes et campagnes, qui se sentent exclus des services bancaires offerts par les banques capitalistes (*Ibid.*, 2006). Pour remédier à ces manquements, au début des années 1860, les premières initiatives de création d'institutions de crédit de l'économie sociale apparaissent avec le soutien des pouvoirs publics. Ces derniers épaulent pendant longtemps les acteurs de terrain dans ces initiatives collectives, afin de favoriser le financement du paysannat et des classes moyennes encore marginalisées pour ce qui est de l'accès au crédit. La raison initiale de l'apparition des banques mutualistes et coopératives est donc d'apporter une réponse à un problème d'inégalité entre les personnes plutôt aisées et celles issues des classes moyennes et pauvres. Le modèle coopératif est considéré à l'époque comme le seul susceptible d'apporter « *une humanisation du capitalisme et de permettre une véritable alternative à ce système* » (Ouyahia et Roux, 2017).



Aujourd'hui, deux grandes sources sont considérées comme inspiratrices du modèle coopératif. Les premières initiatives sont apparues en Allemagne au 19<sup>ème</sup> siècle avec les efforts de Frédéric-Guillaume Raiffeisen et d'Hermann Schulze-Delitzsch. Le premier crée la première caisse de crédit fonctionnant sur un modèle fondé sur la responsabilité illimitée des sociétaires, le bénévolat des administrateurs et une circonscription géographique limitée. Le modèle des *Volksbanken* développé par Schulze-Delitzsch se caractérise quant à lui par un rayonnement géographique étendu, la rémunération des administrateurs et la possibilité de verser des dividendes aux sociétaires.

### **1.1.1. La référence libérale**

Hermann Schulze (1808-1885) a mené une réflexion de fond sur le sort des classes moyennes et populaires et s'est consacré à un travail théorique de réflexion économique et à une action pour la diffusion de la coopération, aboutissant à la proposition de l'association et la mise en œuvre du principe de *Selbsthilfe* (« aide-toi, le ciel t'aidera »). Il publie en 1850 « *les comptoirs d'avances en tant que banque du peuple* » qu'il concrétise la même année en créant un comptoir d'avances de ce type à *Délitzsch*, devenant ainsi l'initiateur du premier organisme de crédit populaire dans le monde. Le comptoir d'avances repose sur la garantie solidaire des associés et le capital social est constitué par la collecte auprès des sociétaires, ce qui est à l'origine du mutualisme. L'invention de Schulze a un retentissement considérable en Europe. Vers 1890, on compte un millier de comptoirs en Allemagne regroupant plus de 500 000 sociétaires. Son œuvre ne se limite pas au territoire allemand, puisque quelques années plus tard, les comptoirs s'implantent en Italie pour gagner la France peu de temps après.

### **1.1.2. La référence chrétienne**

Une seconde source du mutualisme bancaire est représentée par le modèle Raiffeisen, du nom du philanthrope allemand Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), qui fonde dès 1848 des caisses villageoises de crédit mutuel et agricole, pratiquant au sein de chacune de celles-ci la collecte de l'épargne par une mise en commun des économies des adhérents, pour accorder des prêts personnels sous couvert d'une caution. « *L'association pour le pain* » est la première association créée en 1846 par Raiffeisen et chargée de nourrir une population touchée par la famine. En France, c'est à partir de ce modèle que se sont créés le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, le Crédit Coopératif et la Banque Populaire.

Bien que les principes de fonctionnement de ces deux courants historiques ne soient pas analogues (tableau 6), le fond de leur pensée reste similaire et constitue l'essence même du

coopérativisme bancaire, son principe étant de collecter les dépôts auprès d'un groupe de personnes qualifiées de sociétaires dans le but de les redistribuer, sous forme de prêts, à des membres justifiant d'un besoin de financement pour mener à bien leurs projets.

**Tableau 6: Principes fondateurs des références Allemandes**

<b>Modèle Schulze-Delitzsch</b>	<b>Modèle Raiffeisen</b>
Large territoire d'opération	Circonscription restreinte
Responsabilité solidaire des dettes par le groupe	Responsabilité solidaire illimitée des sociétaires
Refus de l'assistanat	Constitution d'un fonds de réserve inaliénable
Auto-responsabilité <sup>9 10</sup>	Pas de distribution de dividendes
Rémunération du capital investi	Prêts accordés aux seuls sociétaires
Rémunération des administrateurs	Bénévolat des administrateurs

Source : Le Foll (2017)

## **1.2. Les banques coopératives en Europe : définition, poids et caractéristiques**

Les origines historiques des banques coopératives étant mises en évidence, nous définissons dans ce paragraphe, notre objet d'étude avant de nous attarder sur les caractéristiques de ces banques en Europe.

### **1.2.1. Définition et caractéristiques**

La définition la plus couramment utilisée dans la littérature au sujet des coopératives est celle de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) (Zamagni et Zamagni, 2010). L'ACI définit la coopérative 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* ». Aujourd'hui, trois types d'organisations portent ce projet d'économie sociale à savoir les coopératives, les mutuelles et les associations. Le choix des statuts s'est opéré en fonction des

<sup>9</sup> La rémunération du capital investi dans les banques coopératives ne prend pas la forme de dividendes distribués mais celle d'intérêts versés sur les parts sociales détenues par les clients/sociétaires de la banque. Lesdites parts n'ont pas de valeur de marché et ne sont pas librement négociables sur un marché secondaire comme le sont les actions.

<sup>10</sup> Le taux de rémunération des parts sociales étant fixé en A.G et plafonné réglementairement. Chaque banque fixe le montant de la rémunération de ses parts sociales en fonction du bénéfice dégagé l'année précédente et dans un cadre fixé par la loi qui détermine une rémunération annuelle maximale. La loi Sapin 2 du 9 décembre 2016, le taux de rémunération est égal au rendement moyen des obligations privées des trois dernières années, majoré de deux points (soit 3,23 % maximum au titre de l'exercice 2016 contre 1,23 % si cette majoration n'était pas intervenue).

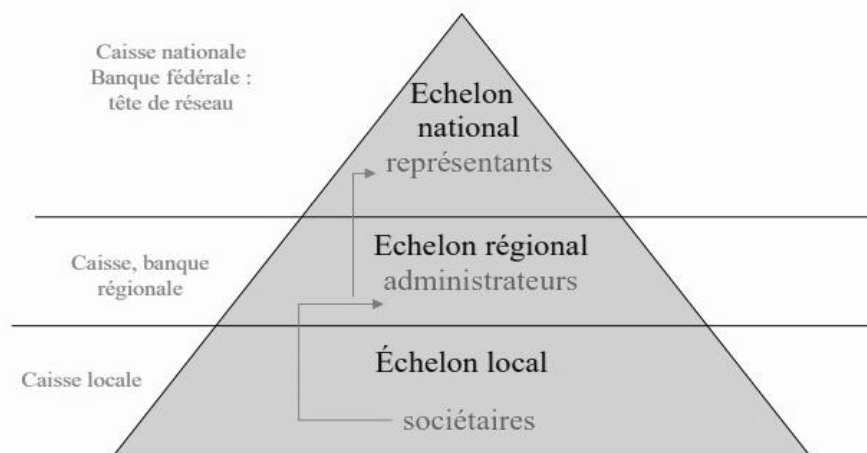
secteurs d'activité (Draperi, 2005). Les activités d'éducation, de sport et de loisirs ont principalement pris une forme associative, les pratiques de consommation, de production et d'épargne se sont davantage tournées vers le statut coopératif, les activités de prévoyance et d'assurance ont plutôt adopté un statut de mutuelle.

La coopération et le mutualisme ayant des contours très proches, nous considérons dans notre travail comme équivalents les termes « banque coopérative » et « banque mutualiste ». Nous nous conformons ainsi à l'usage et sans tenir compte des différences juridiques distinguant une coopérative, qui possède un capital, d'une mutuelle qui n'en a pas (Bancel, 2013). Bien qu'elles soient définies juridiquement par le statut de mutuelle (loi de 1985, ordonnance d'avril 2001), les banques mutualistes sont régies par la loi de 1947 sur les coopératives et par la loi bancaire de 1984. De ce fait, la notion de mutualisme dépasse la question du statut, puisque les banques « mutualistes » ont le statut d'entreprise coopérative. Lorsque nous nous référons également à la littérature scientifique, nous nous remarquons rapidement que le terme « coopération » est souvent associé au mutualisme et inversement.

Plusieurs spécificités des banques coopératives sont à souligner et qui prennent racine essentiellement dans le statut juridique même de ces institutions. La première spécificité réside très certainement dans le principe « un homme égal une voix ». Ce principe est la pierre angulaire de la gouvernance d'une coopérative. Il assure une grande démocratie pour les membres, bien plus présente que dans une société anonyme, car quel que soit le montant des actifs du sociétaire dans sa caisse, il aura le même pouvoir qu'un autre sociétaire. La double qualité du sociétaire (dualité) est la deuxième spécificité de la gouvernance d'une coopérative. Le sociétaire a la qualité, grâce à l'acquisition d'une part sociale, d'un apporteur de capital et également un utilisateur/client des services et produits financiers de sa caisse. Les sociétaires, qu'ils soient consommateurs ou salariés, sont égaux devant la gestion de la coopérative et le partage des bénéfices. La loi du 10 septembre 1947 stipule que « *chaque membre coopérateur dénommé, selon le cas, "associé" ou "sociétaire", dispose d'une voix à l'assemblée générale* » et que « *les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres* ». Ici se situent d'autres spécificités des banques coopératives. En effet, dans ces formes de sociétés, la rémunération des parts est plafonnée et les réserves sont impartageables. Le sociétaire bénéficie en théorie d'une double rémunération. D'une part, en tant que sociétaire, il obtient des services et des produits à un tarif préférentiel et d'autre part, sa part sociale est rémunérée chaque année en fonction des résultats de sa banque. Il est utile de noter que cette rémunération est limitée au taux moyen des emprunts

obligataires des entreprises (TMO) (Pourchet *et al.* 2014). De plus, les parts sociales ne sont pas librement négociables sur les marchés dans la mesure où elles ne sont rachetables que par la banque émettrice à leur valeur nominale et à certaines conditions (Ory *et al.* 2006). Ayant la double qualité de propriétaires et de clients, les sociétaires ne peuvent pas vendre leurs actions s'ils souhaitent se retirer du capital de la banque. Ils ont la possibilité simplement de les rendre à la coopérative et de récupérer en retour ce qu'ils ont investi au départ en plus de leur part de bénéfices cumulés (Bülbül *et al.* 2012). La part sociale diffère donc largement d'une action utilisée dans la société anonyme. Le sociétaire ne peut pas bénéficier de l'appréciation de la valeur de sa caisse et de ce fait, le sociétaire n'est pas enclin à un accroissement de la valeur (Pourchet *et al.* 2014). Ces spécificités confèrent aux banques coopératives une gouvernance originale. Le principe de la dualité et de la prise de décision par les sociétaires accorde à la gouvernance coopérative une forme de pyramide inversée (figure 6). Le niveau local contrôle le niveau régional qui lui-même contrôle l'instance nationale et centrale.

**Figure 6: L'organisation de pyramide inversée des banques coopératives**



Source : Gianfaldoni et Richez-Battesti (2008)

Au niveau local se trouvent les caisses locales (ou sociétés locales d'épargne pour les caisses d'épargne) qui sont des entités coopératives dont les parts sociales sont détenues par les sociétaires. Au niveau régional se trouvent les caisses ou banques régionales qui sont des coopératives sous forme de sociétés des capitaux. Au niveau national, la structure centrale coordonne l'activité des réseaux et assure la solidarité financière (Sifakis-Kapetanakis, 2007).

En plus des spécificités liées à leur statut juridique et leur mode de gouvernance, les banques coopératives se caractérisent également par certaines particularités qui ont trait à leur structure organisationnelle. Premièrement, la banque coopérative est appelée naturellement à s'orienter

vers des activités sans risques et simples (*Ibid.*, 2014 ; Cihak et Hesse, 2007 ; Olivier Wyman, 2008). Hansmann (1996) montre que la coopérative est capable de mieux gérer le risque d'asymétrie d'information entre apporteurs de capitaux et les déposants, car du fait de la double qualité, il s'agit des mêmes personnes. Il ajoute que la coopérative a tout intérêt à se limiter à une zone géographique délimitée, à une catégorie professionnelle bien établie, ou encore à un type d'entreprise bien défini (artisanat, PME) afin de préserver ses atouts et ainsi assurer son existence. Emmons et Schmid (2000) stipulent que ces particularités peuvent disparaître dans le cas où la taille de la banque coopérative augmente. La banque coopérative dispose donc d'une meilleure capacité à contrôler le risque, du moment qu'elle reste de taille relativement petite et qu'elle répond aux intérêts de ses membres sociétaires.

### 1.2.2. Spécificités des banques coopératives selon les pays européens

Les banques coopératives ou mutualistes jouent un rôle important dans les systèmes financiers de presque tous les pays européens. En France, Allemagne, Italie, Autriche, Finlande et aux Pays-Bas, les réseaux coopératifs constituent des acteurs majeurs du paysage bancaire domestique (Dalmaz, 2002). Implanté dans le continent Européen depuis plus de deux cents ans, le secteur coopératif représente aujourd'hui un acteur majeur du paysage bancaire en Europe. Au 31 décembre 2017, le Groupement Européen des Banques Coopératives évalue le nombre total de ses clients à 209,32 millions, de ses sociétaires à 81,1 millions et de ses guichets bancaires à 53 262. La part de marché des dépôts des banques coopératives s'élève à presque 20 % à la même date. Cette moyenne est répartie toutefois de manière différente entre les pays européens (tableau 7).

**Tableau 7: Parts de marché de certaines banques coopératives en Europe (2017)**

Pays	Nom de la banque	Part de marché des dépôts (%)	Part de marché des crédits (%)	Nombre de clients	Nombre de points de vente
France	Crédit Agricole	24,4	21,7	52.000.000	8.700
	Crédit Mutuel	15,5	17	31.600.000	5.160
	BPCE	22,7	21,1	31.200.000	7.800
Allemagne	Raiffeisenbanken / Volks-Banken	21,5	21,7	>30.000.000	11.108
Italie	Banche Popolari	7,8	7,2	6.000.000	4.255
Pays-Bas	Rabobank	34	n. d	8.500.000	444
Autriche	Raiffeisenbanken	30,6	28,9	3.600.000	1.448

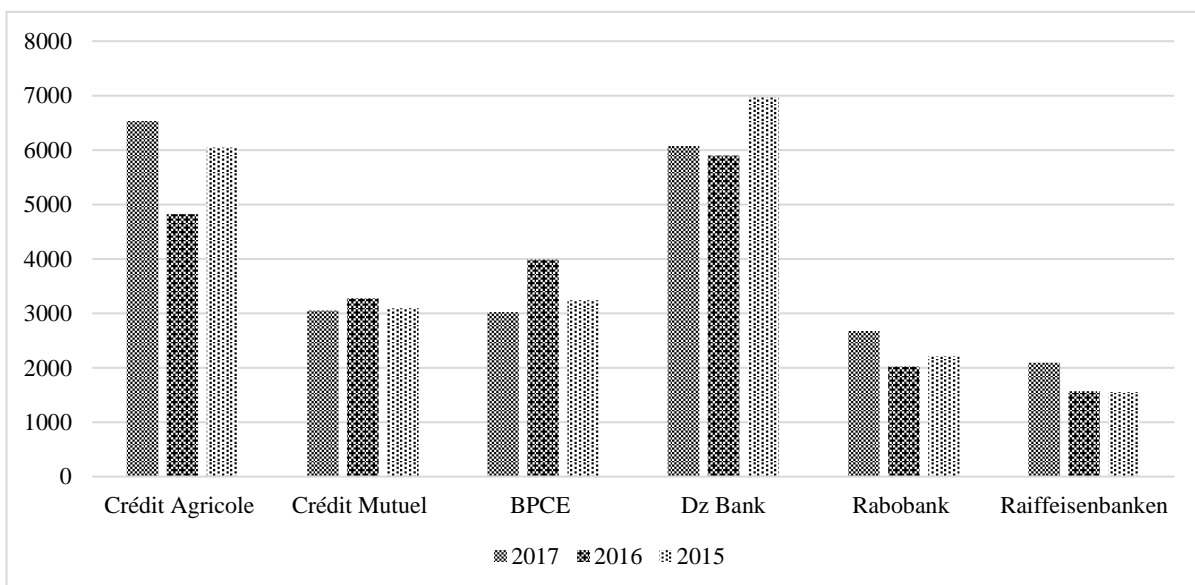
*n.d* : donnée non disponible. Source : Groupement Européen des Banques Coopératives.

La caractéristique majeure du secteur coopératif tient à sa forte implantation locale. En Allemagne par exemple, le secteur coopératif entretient des relations avec plus de 30 millions de clients notamment grâce à son réseau de 11 108 agences bancaires. De la même manière qu'en France, le secteur bancaire coopératif concentre plus de la moitié de l'activité de la banque de détail et couvre une part non négligeable de la clientèle.

Une autre spécificité des banques coopératives par rapport aux banques commerciales ayant la forme de sociétés anonymes est la spécialisation de leurs activités. En effet, les activités des banques coopératives sont historiquement centrées sur le financement des ménages, artisans, commerçants, PME et paysans, et sur la collecte de la petite épargne de ces mêmes catégories de clientèle (Baklouti *et al.* 2018). Cette spécialisation de leurs activités est jugée comme étant la raison d'une bonne liquidité et d'une bonne qualité de leurs actifs (Dalmaz, 2002).

Du fait de leur orientation dans la banque de détail et de leur position de marché, la plupart des banques coopératives font preuve d'une capacité à dégager un résultat récurrent. Cette capacité à générer des revenus est éminemment liée au poids relativement faible d'activités plus risquées, telle que la banque de financement et d'investissement (*Ibid.*, 2002). Groeneveld et De Vries (2009) montrent que les banques coopératives ont tendance à être stables du fait d'une moindre volatilité de leurs profits nets comme nous pouvons le voir dans le graphique 1.

**Graphique 1: Profit net de certaines banques coopératives en Europe (En millions d'euros)**

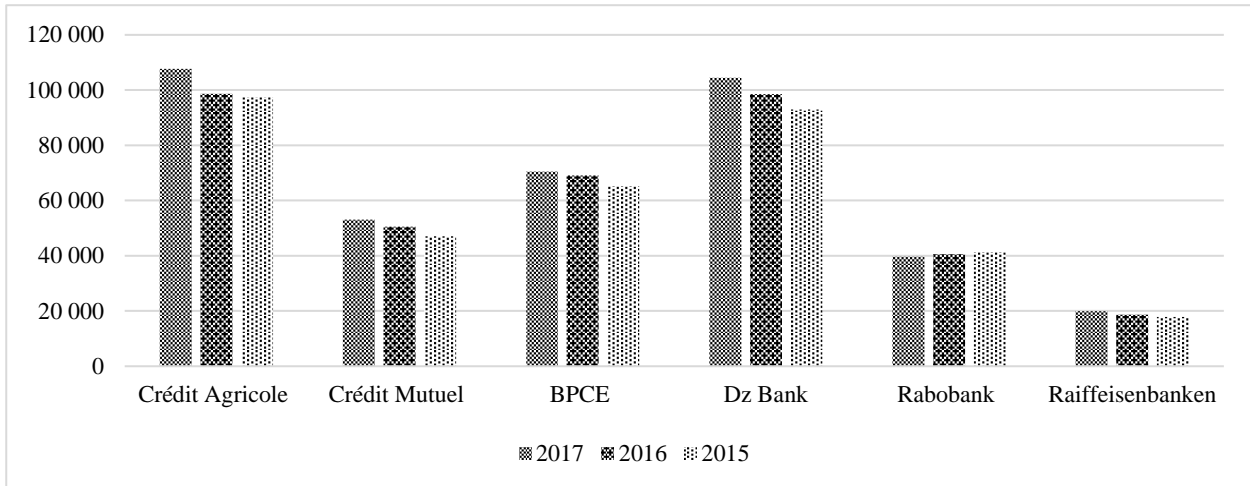


Sources : Groupement Européen des Banques Coopératives et rapports d'activités

Les banques coopératives sont caractérisées également par un niveau de fonds propres optimal, répondant aux exigences réglementaires et qui est en légère augmentation entre 2015 et 2017, pour la majorité des banques (graphique 2). Les banques coopératives ont historiquement émis très peu de titres subordonnés et d'instruments hybrides et disposent le plus souvent d'actifs

moins risqués que les banques commerciales dans leurs bilans (Baklouti, 2018). De même, du fait de l'absence de versement de dividende ou de son faible niveau, les réserves accumulées par les banques coopératives depuis leur création constituent aujourd'hui la part la plus importante de leurs fonds propres (Dalmaz, 2002). De plus, en raison des forts liens qui unissent les banques coopératives à leurs clients, elles ont été capables d'augmenter leur base de capital en lançant des programmes d'émissions de parts sociales souscrites par les sociétaires.

**Graphique 2: Fonds propres de certaines banques coopératives en Europe (En millions d'euros)**



Sources : Groupement Européen des Banques Coopératives et rapports d'activités

## 2. Des valeurs différentes au sein du secteur bancaire européen ?

Le modèle bancaire coopératif a toujours été assimilé à un socle de valeurs de nature éthique et sociale en phase avec leur histoire. Initialement identifiées par leurs valeurs, il convient aujourd'hui de déterminer dans quelle mesure lesdites valeurs sont intégrées aux pratiques de gouvernance de la banque coopérative. Le champ organisationnel bancaire est occupé par deux catégories distinctes d'entreprises à statut juridique différent à savoir les banques coopératives d'un côté et les banques conventionnelles sociétés anonymes de l'autre. La question qu'on peut se poser est celle de savoir s'il y a un socle de valeurs partagé par ces institutions.

### 2.1. Les principes, valeurs et idéaux des banques coopératives

La déclaration sur l'identité coopérative<sup>11</sup> stipule sept principes coopératifs : « *l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique exercé par les membres, la participation économique des membres, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, la formation et l'information, la coopération entre les coopératives et l'engagement envers la communauté* ».

<sup>11</sup> Cette déclaration a été formulée par l'ACI en 1895 puis redéfinie en 1995 à Manchester, lors de l'assemblée Générale centenaire de l'ACI.

La loi du 10 septembre 1947 sur les coopératives pose les principes suivants : « *une adhésion volontaire et ouverte à tous, une gouvernance démocratique, la participation économique de ses membres, la formation desdits membres et la coopération avec les autres coopératives* ». Plus globalement, la loi du 31 juillet 2014 relative à l'Économie Sociale et Solidaire énonce « *un but poursuivi autre que le seul partage des bénéfices* », « *une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière* ». D'un point de vue managérial, « *les bénéfices sont majoritairement consacrés à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise* » et « *les réserves obligatoires constituées, impartageables, ne peuvent pas être distribuées* ».

Dans la littérature qui traite du sujet des banques coopératives, force est de constater que les auteurs définissent ces institutions en utilisant le même socle des principes et valeurs que ces définitions juridiques (tableau 8). Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007) mettent l'accent sur la démocratie sociale qui joue un rôle fondamental car elle englobe « *les cinq valeurs de démocratie, d'égalité, de solidarité, de liberté et de responsabilité, qui renvoient aux principes de gestion démocratique, de non-lucrativité, de libre-adhésion et de participation* ». Pastré et Gecheva (2012) citent quatre principales valeurs qui fondent le mouvement coopératif à savoir « *le rôle central du client sociétaire* », « *un partage du pouvoir, symbolisé par la doxa « un homme – une voix »* », « *une relation au profit et à son usage qui dépasse la vision souvent « égoïste » de l'actionnaire de l'entreprise privée* » et « *une relation au temps qui fait du long terme l'horizon naturel du mutualisme* ». Enfin, Caire *et al.* (2013) identifient quant à eux trois valeurs coopératives fondamentales qui sont : responsabilité, solidarité et démocratie. Ils déclinent chacune de ces valeurs en un certain nombre de principes (participation économique des membres, financement de l'économie réelle, lucrativité limitée, équité, égalité des chances, égalité, indépendance) venant différencier les banques coopératives de leurs consœurs capitalistes.

**Tableau 8: Les principes et idéaux coopératifs**

<b>Principes</b>	<b>Valeurs associées</b>	<b>Implications</b>
Adhésion individuelle	La liberté d'adhésion	Adhésion volontaire Double qualité des membres : clients et sociétaires Sentiment <i>d'affectio societatis</i>
Engagement collectif	La solidarité et l'intérêt collectif	Primauté de l'intérêt collectif par rapport à l'intérêt individuel



		Comportements humanistes associés à l'entraide et la réciprocité Solidarité vis-à-vis des membres en difficulté
Gouvernance démocratique	L'égalité	Participation égalitaire au contrôle de l'organisation « un homme- une voix » Modèle de gouvernance ne pyramide inversée Bénévolat des administrateurs
Indépendance institutionnelle	La liberté institutionnelle	Liberté et indépendance vis-à-vis des autres acteurs Les banques coopératives appartiennent à leurs membres Protection contre les OPA
Gestion solidaire de la performance économique	La non-lucrativité individuelle / l'indivisibilité des fonds	Primauté de l'homme sur le capital Parts sociales plafonnées et réserves impartageables Impossibilité de redistribution des résultats en dividendes individualisés

Source : Adapté de Malherbe (2008) et Le Foll (2017)

Certains auteurs accordent une place très importante aux valeurs portées par les banques coopératives. Ainsi, Lafleur *et al.* (2004) affirment que pour décrire ces structures coopératives, il est primordial de faire appel à leurs valeurs car c'est dans leurs valeurs que se trouve l'identité unique des organisations coopératives. Ces valeurs sont aujourd'hui volontairement mises en avant par les banques coopératives et mutualistes dans leurs discours, on y retrouve généralement la solidarité, la responsabilité, la proximité et la confiance (Lamarque et Alburaki, 2007).

En représentant le fondement même de l'économie sociale, la solidarité est la première valeur clé des groupes coopératifs. Elle permet la mise en commun des moyens pour améliorer les chances de la communauté dans son ensemble. Lamarque et Alburaki, 2007 expliquent que la responsabilité constitue sans doute l'une des valeurs les plus importantes de ce modèle coopératif et mutualiste et est se définit tout d'abord au niveau individuel, et puis au niveau collectif. A titre d'exemple, dans les banques mutualistes proches du monde rural (Crédit Agricole) le sens de responsabilité de chacun sur sa terre est très présent (Lamarque et Alburaki, 2007). Ensuite, la responsabilité des banques coopératives peut être envisagée au niveau collectif dans la mesure où l'ensemble des parties prenantes de ces banques est impliqué dans la gestion et dans le processus de prise de décisions au sein de la firme bancaire à travers le contrat démocratique qui confère aux sociétaires le droit de vote. La proximité est une valeur également défendue par les groupes coopératifs. Cette proximité se manifeste essentiellement par un ancrage régional très important et par un réseau d'agences bancaires très dense. Et enfin,

« l'ensemble de ces valeurs peut se cristalliser autour de la notion de confiance » (Ibid., 2007), valeur primordiale pour le modèle coopératif.

## **2.2. Évolution des valeurs dans le temps et risque de banalisation**

Confrontés ces dernières années à des bouleversements stratégiques dont les causes sont essentiellement la globalisation et la puissance des marchés financiers, les groupes bancaires coopératifs ont démontré leur capacité à s'adapter à la conjoncture socio-économique en proposant des stratégies innovantes en termes de croissance externe. Cette politique constitue aujourd'hui un facteur les poussant à se recentrer sur leurs références coopératives afin de compenser la banalisation de leurs pratiques bancaires (Hector, 2013). Comme nous l'avons dit précédemment, les valeurs de responsabilité, de solidarité, de démocratie et de proximité n'ont jamais été aussi importantes qu'aujourd'hui pour les banques coopératives précisément mais également pour l'ensemble des institutions financières. En effet, depuis la prise de conscience par la société des effets de la mondialisation, les pratiques des entreprises sont aujourd'hui passées au crible, celles-ci devant afficher un comportement responsable et appliquer une certaine éthique dans les affaires. Afin de répondre de leurs actes auprès de l'opinion publique, les entreprises et précisément les banques communiquent désormais sur un certain nombre de valeurs. Ces valeurs sont généralement intégrées dans une communication relevant du domaine de la Responsabilité Sociale et Sociétale (RSE).

La définition de Bowen (1953) de la RSE a constitué une base pour le développement par la suite d'un ensemble de travaux académiques sur le sujet. Il présente la RSE comme une obligation, pour le noyau dirigeant, de prendre des décisions compatibles avec les valeurs partagées par la communauté. Par la suite, ses recherches sont reprises et complétées par Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985) ou encore Wood (1991), menant à un enrichissement progressif du modèle conceptuel. La définition couramment utilisée aujourd'hui, est celle proposée par le Livre Vert de la Commission Européenne (2001), où la RSE est vue comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* ». Ainsi, la RSE précise le rôle assigné aux entreprises aujourd'hui, tant en termes de création de richesses que de réponses aux attentes des parties prenantes. En plus des préoccupations d'ordre économique et financier, les organisations sont encouragées voire contraintes d'adopter de nouvelles normes de comportement responsable (Bensebaa et Béji-Becheur, 2007). Dans ce sens, Saulquin (2008)

voit la RSE comme un moyen de « *réconcilier les tensions entre les finalités économiques et sociétales de la firme* ».

Si elle s'applique actuellement à toutes les formes d'entreprises, la logique RSE est particulièrement pertinente au sein des entreprises coopératives dans la mesure où celles-ci, de par leur statut juridique et leurs particularités organisationnelles, ont tendance à privilégier l'utilité sociale. Ainsi les établissements bancaires coopératifs, du fait de leur appartenance au domaine de l'Économie Sociale et Solidaire, partagent avec la RSE un certain nombre de valeurs telles que la solidarité, l'égalité, l'autonomie, l'adhésion ou encore la vision du long terme. Il est de ce fait tout à fait rationnel de considérer les institutions coopératives comme les pionnières dans le domaine de la RSE. Cependant, ces dernières doivent faire face à plusieurs défis, la justification et l'explication de leur responsabilité sociale auprès des parties prenantes en font partie. Cela est d'autant plus important que ce sujet de la RSE « *est caractérisé par une communication importante* » (Mauléon et Saulquin, 2008) de la part des grandes banques capitalistes en réaction à l'ensemble des critiques mettant en lumière la déconnexion entre les valeurs et les attentes de la société civile et celles véhiculées par les entreprises.

À la suite de la loi NRE de 2001 (les Nouvelles Régulations Économiques), la majorité des banques commerciales cotées en bourse doivent publier chaque année un rapport de développement durable. Cette contrainte va les amener à amorcer ou à pousser plus loin les pratiques solidaires pour afficher un comportement socialement responsable vis-à-vis de la communauté. Outre le cadre réglementaire qui constitue une solution récente pour susciter des comportements socialement responsables chez les institutions financières, la pression considérable subie par celles-ci suite à la crise financière de 2007 les conduit à prendre en compte les intérêts des investisseurs mais également à répondre à leurs obligations vis-à-vis de la société (Matten 2006 ; Money et Schepers 2007). La communication des actions socialement responsables est devenue nécessaire pour restaurer la confiance envers les organisations affectées par la crise et les scandales financiers. Dans ce sens, plusieurs études empiriques affirment que les conseils d'administration des grandes banques devraient être moins focalisés sur la performance financière à court terme et se tourner davantage vers des investissements de long terme telles que les activités socialement responsables (Ibrahim *et al.* 2003 ; Jamali *et al.* 2008). La responsabilité sociale peut avoir des avantages financiers mais également stratégiques pour la firme. En s'engageant dans des activités sociales l'entreprise suscite de la confiance et de la bonne volonté chez les parties prenantes, et cela pourrait être un avantage concurrentiel pour l'entreprise (Money et Schepers, 2007). Ainsi, les établissements bancaires,

ayant pris conscience de ce fait, s'efforcent d'adopter des comportements socialement responsables. Aujourd'hui, la question de savoir si toutes les banques doivent s'investir dans la société dans laquelle elles évoluent ne se pose plus. « *Il est de plus en plus difficile d'affirmer qu'il existe des banques coopératives qui investissent dans les pratiques solidaires et les banques commerciales qui jouent avec les armes du modèle concurrentiel* » (Mauléon et Saulquin, 2003). Dans ses travaux, Dembinski (2000), explique que les institutions financières sont de plus en plus préoccupées par la responsabilité sociale. Cet intérêt reflète leur volonté de satisfaire les attentes de la société en général, ce qui leur permet d'accroître leur performance à moyen terme, tout en rehaussant leur image pour déployer les mêmes efforts que leurs concurrents en ce qui a trait à l'adoption des pratiques socialement responsables. En se référant aux communications des banques en matière de responsabilité et de solidarité sociale, nous constatons « *qu'il existe aujourd'hui une forme d'isomorphisme institutionnel qui pousse les banques de l'économie sociale au grand écart* » (Bidet, 2003).

« *Se référer à la valeur, n'est-ce pas l'issue de secours providentielle quand tout le reste a sombré en matière de morale ?* » (Valadier, 1997). Après avoir défini le concept de valeur, nous nous intéressons maintenant à leur affichage, ces dernières années, par des entreprises et des établissements bancaires en particulier répondant à un besoin éthique de reconquérir leur réputation et de regagner la confiance auprès du public. Mercier (2000) utilise le concept de « formalisation éthique » pour désigner ce phénomène croissant de communication des valeurs de l'entreprise.

### **2.3. Formalisation des valeurs et légitimité des banques**

« *Autant jusqu'à maintenant, ce sont des valeurs de succès individuel, de rémunération personnelle, de développement unique des individus qui importaient et fondaient les règles de notre société, autant, dans dix ans, c'est une morale de groupe qui apparaîtra, assortie d'une responsabilité et d'une rétribution collectives* » (Thévenet, 1985). Quelques années plus tard, cette prédiction semble se réaliser et la question éthique est entrée dans le champ de l'actualité. La période entre la fin des années 1990 et le début des années 2000 voit les grandes entreprises européennes s'intéresser à l'éthique, inspirées par les États-Unis. La plupart des entreprises manifestent un fort intérêt pour les questions éthiques, elles sont de plus en plus nombreuses à affirmer et expliciter leur éthique à travers différents types de supports tels que les chartes de

valeurs, les codes éthiques ou encore les codes de conduite<sup>12</sup>. Ces supports représentent aujourd'hui un véritable phénomène dans le monde des affaires aux États-Unis mais également sur le continent européen (Desbarats, 2003 ; Pereira, 2008). Des enquêtes ont été régulièrement menées sur le développement des codes de conduite depuis les années 1980 et confirment à l'unanimité que la quasi-totalité des grandes entreprises internationales dispose d'un document de ce type. Ainsi, en 1992, la revue *Fortune* évaluait à 93 % le pourcentage des entreprises du classement des 100 premières entreprises américaines qui disposaient d'un code de conduite contre 50 % des entreprises en Europe. Le phénomène s'est développé de manière moins rapide en Europe par rapport aux États-Unis, cependant depuis le début des années 2000, on assiste à une diffusion un peu plus soutenue des instruments de formalisation de l'éthique dans les entreprises françaises et européennes. Une étude réalisée par KPMG fait également ressortir que le nombre d'entreprises qui se sont dotées d'un code de conduite s'est fortement accru ces dix dernières années. Cette étude évalue à 86 % des deux cents plus grands groupes mondiaux en ont instauré un en 2008, alors qu'elles n'étaient que 14 % en 1990 et 51 % en l'an 2000. Mauléon et Saulquin (2008) ont également confirmé que depuis fin 2005, « de nombreuses firmes se sont attelées, pour celles qui ne l'ont pas encore fait, à la rédaction d'une charte éthique ou d'un code de conduite ». Les banques, au même titre que les entreprises non financières, ont été de plus en plus sollicitées ces dernières années à démontrer leur engagement à l'égard des impératifs de la responsabilité sociale d'entreprise (Ramboarisata et de Serres, 2010). En raison d'une prolifération des crises financières et des scandales sur les marchés financiers (tels l'affaire de Jérôme Kerviel à la Société Générale, l'amende record de BNP Paribas aux États-Unis, ou encore le procès du président de BPCE) les banques manifestent un regain d'intérêt pour les supports de formalisation éthique. Pour BNP Paribas le premier code de conduite a été adopté en 2008 avant d'être mis à jour successivement en 2011 et 2016. A la Société Générale, le code de conduite a été créé en 2006. La version initiale publiée par les groupes bancaires n'est souvent pas figée et est actualisée régulièrement, comme le dévoile le groupe Société Générale : « *Aujourd'hui, ce code fait l'objet d'un projet de refonte*

---

<sup>12</sup> Ils ont vu le jour historiquement aux États-Unis avec la publication par une compagnie américaine, en 1913, de son premier code de conduite intitulé « Penney Compagny et ses 7 principes », suivie dans les années 1940 par Johnson & Johnson (Pesqueux *et al.* 2002). Sobszak (2004) définit un code de conduite comme « *un document écrit par lequel la direction de la société amirale du réseau s'engage à respecter certains droits fondamentaux au travail afin de répondre aux attentes, voire aux pressions des différentes parties intéressées par les activités de l'entreprise* ».

*initiée fin 2015 visant à intégrer nos valeurs (l'esprit d'équipe, l'innovation, la responsabilité et l'engagement) »<sup>13</sup>.*

L'adoption croissante par les entreprises de codes de conduite et de chartes de valeurs constitue aujourd'hui moins une question de mode qu'un impératif lié aux pressions des organisations internationales et de la société civile (Pereira, 2008). De nombreuses organisations intergouvernementales telles que l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), ainsi que certaines instances réglementaires régionales (à titre d'exemple la Commission européenne) et nationales ont mis en place des directives et des normes<sup>14</sup> afin d'encadrer les activités et les préoccupations économiques et sociales des entreprises. Cette incitation pour la formalisation éthique a conduit les entreprises à se poser des questions importantes concernant leurs responsabilités envers leurs membres et la société dans laquelle elles évoluent. Les entreprises prennent de plus en plus conscience du fait qu'elles n'échapperont pas à un risque de sanction (boycott, blocage des décisions, baisse de l'attrait de la société) par les parties prenantes si elles adoptent un comportement « non éthique » (Boistel, 2008). Il faut donc formaliser cette volonté éthique (Debos, 2005).

La formalisation éthique est la rédaction de la part de l'entreprise d'un document de référence dans lequel cette dernière divulgue ses valeurs clés, idéaux et principes (Mercier, 2000). Cette formalisation de l'éthique permet aux entreprises de répondre à un double enjeu. D'une part, elle joue le rôle d'un moyen de régulation en interne dans le sens où elle agit comme un mécanisme de résolution des problèmes de convergence et de coopération au sein des organisations. Le recours actuel à la formalisation éthique s'inscrit dans la même lignée et semble traduire la volonté des entreprises de réduire les comportements opportunistes des acteurs d'une entreprise en suscitant leur adhésion à des valeurs communes formalisées et véhiculées sous différents supports.

Face aux évolutions du secteur bancaire (concurrence accrue, déréglementation des marchés financiers, crise de confiance), la formalisation des valeurs semble jouer un rôle primordial. Pendant cette période de *post*-crise financière, les établissements de crédits essaient d'en faire un outil leur permettant de regagner la confiance de l'opinion publique. En effet, à l'heure actuelle les établissements financiers en général et les banques européennes en particulier cherchent à reconstruire une relation de confiance avec leurs clients et l'ensemble de leurs

---

<sup>13</sup> <https://www.agefi.fr/emploi/actualites/hebdo/20160630/banques-repassent-code-conduite-187978>

<sup>14</sup> L'obligation de formaliser leur éthique pour les entreprises est la résultante de la *loi Sarbanes-Oxley* de 2002

parties prenantes et ce en retravaillant leur réputation et essentiellement en faisant référence de manière plus explicite à un usage « *honnête voire humain de l'argent de leur client* » (Gatfaoui, 2007). La majorité des banques européenne manifeste aujourd'hui un fort intérêt pour le sujet, elles sont toujours plus nombreuses à affirmer et à expliciter leur éthique à travers différents types de supports mettant en lumière notamment leurs valeurs-clés ainsi que leurs actions entreprises dans le domaine social et sociétal (tableau 9).

**Tableau 9: Les valeurs affichées par certaines banques européennes sur leurs sites internet**

	Banques	Nationalité	Signature du logo	Valeurs affichées
<b>Sociétés anonymes</b>	Commerzbank	Allemande	« Commerzbank, la banque à vos côtés »	Satisfaction clients, équité et compétence.
	Deutsche Bank	Allemande	« #PositiveImpact »	Intégrité, performance durable, approche client, innovation, discipline et partenariat.
	HSBC	Britannique	« Votre banque, partout dans le monde »	Fiabilité, ouverture et connexion (PP).
	BNP Paribas	Française	« La banque d'un monde qui change »	Agilité, satisfaction client, culture de conformité, ouverture et créativité.
	Société Générale	Française	« Développons ensemble l'esprit d'équipe »	Esprit d'équipe, innovation, responsabilité et engagement.
	Intesa Sanpaolo	Italienne	« Nous voulons mériter d'être votre banque »	Excellence, intégrité, transparence, qualité et égalité.
<b>Sociétés coopératives</b>	Dz Bank	Allemande	« Dz Bank, la banque d'initiative »	Dynamisme, intégrité et confiance.
	Crédit Agricole	Française	« Toute une banque pour vous »  « Groupe mutualiste et coopératif, nous appartenons à nos sociétaires, à nos actionnaires et à nos clients. Cette proximité nous engage »	Démocratie, cohésion sociale, responsabilité et engagement.

	BPCE	Française	« Coopératifs, banquiers et assureurs autrement »	Engagement, accompagnement, solidarité et culture.
	Banco BPM	Italienne	n.d	Equité, honnêteté, impartialité, professionnalisme, soutenabilité et transparence.
	Rabobank	Néerlandaise	« Créer ensemble un monde meilleur »	Respect, proximité, intégrité, soutenabilité et professionnalisme.

Source : Élaboration personnelle (informations tirées des sites internet des banques)

Wellhoff (2010) distingue deux types de scénario de formalisation des valeurs ; soit leur existence date de la création de l'entreprise, soit leur formalisation est un fait récent. Lorsque les valeurs existent depuis la création de l'organisation, elles représentent le cas des entreprises à forte culture qui se sont constituées autour de certaines idées, principes et préceptes. C'est notamment le cas des entreprises issues des mouvements mutualistes et coopératifs pour lesquelles les valeurs sont peu remises à jour dans le sens où elles forment des idéaux de fondation. Il existerait un contrat social entre l'organisation et les parties prenantes dans lequel l'entreprise bancaire doit en permanence justifier de l'utilité sociale de son activité ainsi que des conséquences qui en découlent. La communication éthique est alors primordiale pour montrer la façon selon laquelle l'entreprise tient compte des valeurs des *stakeholders* et que ses pratiques ne sont pas contraires à celles-ci. Ainsi la théorie des parties prenantes (*Stakeholders theory*) constitue un cadre d'analyse fécond pour appréhender le phénomène de la formalisation éthique.



## Chapitre 2- Une analyse de contenu des communications des banques européennes

Le chapitre 1 a permis de mettre en lumière le rôle des valeurs d'entreprises dans la préservation de l'identité organisationnelle. Leur rôle est accentué ces dernières années suite aux scandales financiers qui ont conduit à une perte de confiance générale vis-à-vis des banques. Ces dernières ont dû s'engager dans une reconquête de leur réputation face à l'opinion publique en s'appuyant sur leurs stratégies de communication et en mettant en avant des valeurs de nature sociale et relationnelle. Ce phénomène de formalisation des valeurs entrepris par les banques nous amène à s'interroger sur le niveau de distinction des valeurs des banques coopératives par rapport aux valeurs défendues par les banques capitalistes. Cette étude vise donc à répondre à la question de recherche suivante : Les valeurs des banques coopératives représentent-elles actuellement un élément de différenciation ? C'est au travers d'une analyse de contenu que cette étude s'intéresse aux communications d'un échantillon de banques européennes afin d'en déduire des éléments de réponse à notre question de recherche.

La première section détaille la méthodologie ainsi que les objectifs de la recherche. La seconde section présente dans un premier temps l'ensemble des résultats obtenus que nous discutons dans un second temps.

<b>Chapitre 2 :</b>	
<b>Une analyse de contenu des communications des banques européennes</b>	
<b>Section 1</b>	<b>Section 2</b>
Les aspects méthodologiques	Présentation et discussion des résultats

## Section 1 - Les aspects méthodologiques

La présente étude traite de la relation entre le statut juridique de la banque et la nature de ses valeurs affichées dans ses discours entre 2005 et 2016. A travers la littérature théorique détaillée dans la partie 1, nous avons défini certaines caractéristiques propres aux banques coopératives. Parmi ces caractéristiques, les valeurs relationnelles, de nature éthique et sociales, sont considérées comme étant des éléments de définition permettant de décrire le modèle coopératif (Lafleur *et al.* 2004). Or, cette affirmation suscite ces dernières années un débat dans la littérature scientifique. Certains auteurs (Bidet, 2003 ; Lamarque et Alburaki, 2007 ; Saulquin 2008 ; Roux, 2002 ; Mauléon et Saulquin, 2009) mettent en lumière un risque de banalisation de ces valeurs coopératives notamment en raison de l'intérêt que suscitent actuellement les questions éthiques auprès des banques en général. Ce terrain d'étude reste à ce jour inexploité, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a tenté de traiter la question à travers un essai empirique au-delà des affirmations conceptuelles. Cette section présentera dans un premier temps la méthode mise en place pour répondre à notre question de recherche et définira dans un second temps les propositions à vérifier dans la section 2.

### Section 1 : Les aspects méthodologiques

#### 1. L'analyse textuelle : définition, objectifs et outil d'analyse

1.1. Définition et présentation des objectifs d'une analyse textuelle

1.2. Présentation de la méthode d'analyse : la Classification Descendante Hiérarchique

#### 2. Objectifs de la recherche et corpus étudié

2.1. Évolution des valeurs bancaires : différences historiques en cours de banalisation ?

2.2. Préparation du corpus et présentation des traitements Alceste réalisés

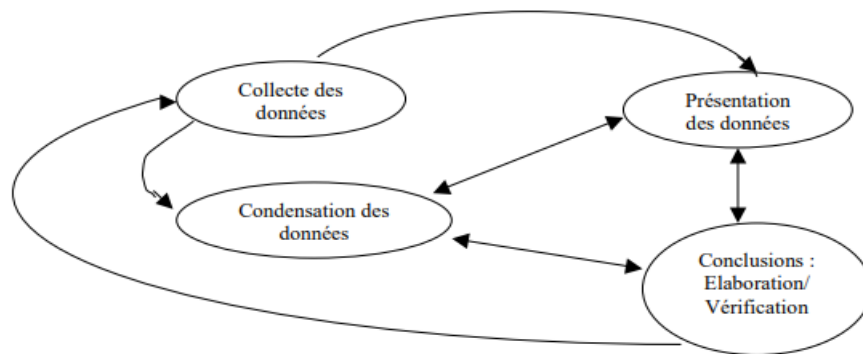
### 1. L'analyse textuelle : définition, objectifs et outil d'analyse

L'analyse textuelle est un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses (Tesch, 1990). Ce processus comprend deux étapes distinctes. D'une part, l'organisation des données impliquant une « segmentation » et entraînant une « décontextualisation », et d'autre part, leur interprétation, ou encore catégorisation, menant à une « recontextualisation » (Savoie-Zajc, 2000). Nous définissons et présentons les objectifs d'une analyse textuelle avant de voir, dans un second temps, l'outil d'analyse utilisé.

### 1.1. Définition et présentation des objectifs d'une analyse textuelle

L'analyse de données textuelles s'intéresse essentiellement au contenu des discours, son objectif est de faire émerger le sens de ces derniers. Ce procédé tente de mettre en évidence des unités élémentaires reproductibles permettant une simplification des contenus. Le chercheur procède ensuite à un travail de recontextualisation pour mieux comprendre le sens de ces unités ainsi isolées. L'analyse textuelle est une démarche continue et interactive qui comprend trois phases : la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration / vérification des conclusions (Miles et Huberman, 2003). Il est commode de présenter les trois types d'activité de manière séquentielle mais en réalité, elles s'opèrent tout au long de la recherche. Le caractère itératif du processus est illustré par la figure 7.

*Figure 7: Modèle interactif de l'analyse des données qualitatives*



*Source : Miles et Huberman (2003)*

Fondée sur l'analyse de discours, l'analyse des données textuelles a pour objet d'en faire émerger une signification. De ce fait, elle s'intéresse à la fois au contenu manifeste des « discours » - l'énoncé – et à leur contenu latent - l'énonciation - (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Ainsi, l'analyse des données textuelles englobe aussi bien les analyses linguistiques qui portent sur les structures formelles du langage, et les analyses de contenu qui étudient et comparent les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentation véhiculés par ces discours (Blanchet et Gotman, 2001). Dans le cadre de ce travail de recherche, nous menons une analyse de contenu des discours des banques européennes. L'analyse de contenu repose sur le principe que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt des auteurs du discours. Derrière le terme global d'analyse de contenu, de nombreux outils manuels ont été proposés par le passé (Huberman et Miles, 2002 ; Bardin, 2007).

Aujourd'hui, les facilités offertes par l'informatique permettent d'apporter une nouvelle aide aux analyses (Fallery et Rodhain, 2013). L'utilisation d'outils statistiques s'appliquant à un discours plus communément appelé corpus, ou autrement dit l'analyse lexico-métrique d'un texte, est de plus en plus utilisée en sciences de gestion (Gabriel et Regnard, 2011 ; Ndenguste et Sylin, 2013 ; Dubost, 2014 ; Baillot *et al.* 2016). A la croisée des sciences du langage, des statistiques et de l'informatique, l'analyse lexico-métrique regroupe des analyses quantitatives permettant un traitement du discours. Considérée comme un outil d'objectivation du corpus, de vérification d'hypothèses ou encore d'aide à l'interprétation, la lexicométrie permet au chercheur de dépasser les pièges d'une compréhension intuitive ou parfois biaisée d'un corpus étudié et de lui relever ainsi des aspects non détectables manuellement. Ces analyses lexicométriques reposent généralement sur le calcul des occurrences de mots (combien de fois le mot est-il présent ?) et sur l'étude des cooccurrences (quels sont les mots utilisés ensemble dans les mêmes unités sémantiques ?). L'insertion de certaines variables (en fonction de la question de recherche) dans le corpus permet d'affiner l'analyse.

Le dispositif d'analyse qui exploite les occurrences repose sur les travaux de Max Reinert « *il (le dispositif d'analyse) consiste à découper le texte étudié en segments de longueur comparable et à étudier la variation des distributions des mots pleins dans ces segments. Ce modèle simplifié de représentation statistique d'un discours suffit à mettre en évidence, du moins dans l'analyse de certains corpus, une tendance du vocabulaire à se distribuer dans des mondes lexicaux stabilisés* ». L'idée est que des segments de textes riches en cooccurrences se situent dans le même monde lexical et ces mondes lexicaux peuvent être interprétés par le chercheur à l'aide des variables préalablement insérées dans le corpus.

## **1.2. Présentation de la méthode d'analyse : classification descendante hiérarchique**

Les logiciels d'analyse permettent « *d'objectiver les intuitions que l'on peut avoir vis-à-vis d'un corpus tout en mettant en évidence certains aspects qu'une analyse manuelle ne pourrait relever* » (Delavigne, 2014). L'avantage de l'utilisation du logiciel Alceste réside dans la possibilité d'effectuer une analyse d'un texte par la quantification afin d'en dégager les structures signifiantes. Il ne s'agit pas de « *représenter la forme logique d'un ensemble de propositions mais de « cartographier » les principaux fondements topiques ou « lieux » sur lesquels ce monde du discours est construit par des énonciateurs* » (Reinert, 1998). L'auteur considère que l'analyse textuelle par le logiciel *Alceste* favorise l'extraction objective d'aspects similaires entre les répondants permettant la construction de la réalité de ces acteurs par une

codification suivant des lois objectives. Il le décline lui-même dans les propos suivants « *cette opération reste cependant une opération logique en ce sens que si le discours est un discours à propos de quelque chose, en séparant les lieux, on sépare du même coup les différents points de vue sous lesquels on peut considérer cette "chose", chose qui restera toujours dans un au-delà du discours. De plus l'iconification des points de vue permet de séparer ce qui vient des sujets et de leur interaction. En se coordonnant dans une même représentation, les points de vue peuvent finir par apparaître comme les différents aspects d'un même objet, objet qui, en quelque sorte, émerge "objectivement" de sa forme logique. C'est par ces interactions qu'une construction de la réalité peu à peu se codifie dans des lois objectives* » (Reinert, 1998).

La méthode utilisée par Alceste repose sur un procédé original et est connue sous l'appellation de Classification Descendante Hiérarchique (CDH). Elle consiste à diviser le texte traité en successions et à en extraire des classes de mots représentatives. Cette technique ne part pas des mots pour établir des catégories mais du texte global par partitions successives du corpus autorisant l'émergence de classes de mots. Le logiciel est fondé sur une analyse statistique distributionnelle dans le sens où il procède au classement des phrases du corpus (qualifié d'unités de contexte<sup>15</sup> dans le langage d'Alceste) en fonction de la distribution du vocabulaire dans ces différentes unités de contexte. La méthode Alceste se base sur un repérage du vocabulaire identique dans ces unités de contextes et les met en relation.

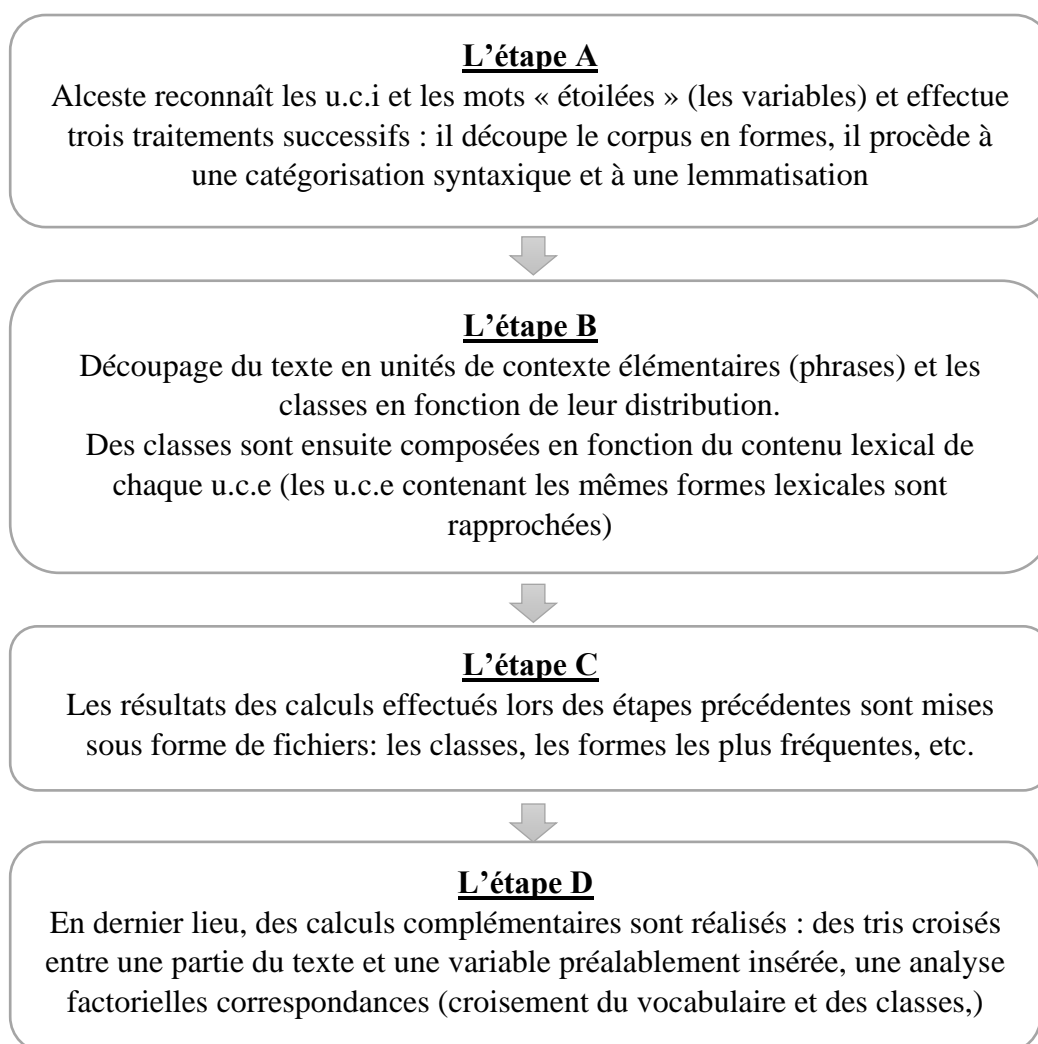
Pour résumer, la méthode de CDH permet une première distribution des fragments en deux classes les plus différenciées possibles (au niveau de leur vocabulaire spécifique). Ensuite, la plus grande d'entre elles se voit redistribuée à nouveau jusqu'à ce qu'elle se divise en deux. Cette double opération de distribution/ classification continue jusqu'à obtenir un nombre suffisamment stable de classes. Selon Kalampalakis (2003), l'objectif de cette classification descendante hiérarchique est la répartition des énoncés en classes marquées par le contraste de leur vocabulaire.

Ainsi la figure 8 résume les différentes étapes de la classification descendante hiérarchique permettant de traiter un corpus conséquent et d'en dégager des enseignements.

---

<sup>15</sup> Ce sont des paragraphes découpés dans le corpus initial par Alceste en fonction de leur vocabulaire. Deux types d'unités de contexte sont à distinguer. D'une part les plus grandes unités de contexte sont des passages dans le corpus dites « unités de contexte initiales u.c.i » auxquelles le chercheur affecte des variables (notées à l'aide du signe « étoile » qui signale au logiciel que ces mots sont à considérer hors corpus). D'autre part, le logiciel procède à un second découpage dans le corpus permettant de définir des « unités de contexte élémentaire u.c.e » à partir desquelles le logiciel va procéder à l'analyse. Cette seconde segmentation se base sur la ponctuation si elle existe puis sur le nombre de mots.

**Figure 8: Les principales étapes de la classification descendante hiérarchique**



Sources : Adaptée de Delavigne (2014)

## **2. Objectifs de la recherche et corpus étudié**

Notre objectif est d'appréhender le niveau de divergence dans les systèmes de valeurs des banques de notre échantillon ainsi que leur évolution depuis 2005. Nous présentons dans un premier les objectifs de la recherche avant d'aborder dans un second temps le processus de préparation du corpus que nous avons soumis à l'analyse.

### **2.1. Évolution des valeurs bancaires : différences historiques en cours de banalisation ?**

Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, l'intégration volontaire des préoccupations sociales des banques européennes à leurs activités financières et à leurs relations avec leurs parties prenantes constituent moins une question de mode pour ces institutions qu'un impératif lié aux pressions des organisations internationales et de la société civile. Le changement de paradigme dans la communication des banques européennes vient bouleverser l'identité des banques

coopératives. Nous formulons les propositions suivantes afin de suivre l'évolution des valeurs et principes des banques dans le temps et pourvoir en déduire des conclusions sur le risque de banalisation dans les valeurs des banques coopératives.

Malherbe (2008) ou encore Mauléon et Saulquin (2009) affirment les valeurs de solidarité, de démocratie, de liberté et de responsabilité comme les quatre « *valeurs fondamentales et originelles du mouvement mutualiste* ». Lamarque et Alburaki (2007) observent également que les valeurs de solidarité, de responsabilité et de proximité sont mises en avant par les coopératives de crédit. Plus globalement, d'autres travaux académiques ont montré que les deux modèles bancaires, coopératif et capitalistes, se sont sensiblement rapprochés (Chauvin *et al.* 2011 ; Ben Slimane *et al.* 2017). A travers la présente étude, nous cherchons à mesurer le degré de présence des valeurs relationnelles telles que nous les avons définies précédemment dans les communications des banques coopératives et également leur évolution lors des périodes antérieure et postérieure à la crise financière.

De même, comme nous l'avons montré dans le chapitre 1, les banques commerciales expriment un besoin de formaliser un ensemble de valeurs visant entre autres à susciter la confiance des parties prenantes ébranlée suite aux différents scandales et crises financières. Nous observons un développement progressif depuis la crise financière d'un discours centré sur des aspects éthiques et nourri par des valeurs de nature relationnelle rejoignant ainsi les banques coopératives dans leur domaine de prédilection. Ainsi nous allons vérifier empiriquement ce changement de paradigme dans les communications des banques capitalistes. Enfin, nous serons en mesure de savoir si les valeurs de nature relationnelle et éthiques constituent encore un élément de différenciation pour les institutions coopératives.

Un corpus de communication des banques européennes de notre échantillon a été constitué afin de pouvoir en déduire des réponses à nos questions. Nous présentons dans le paragraphe suivant, la méthodologie suivie pour sa constitution.

## **2.2. Préparation du corpus et présentation des traitements réalisés**

L'attention particulière portée à la constitution et la préparation du corpus est à la base de toute analyse lexico-métrique rigoureuse. Le matériau doit être volumineux et homogène. Il est fortement conseillé de rassembler des textes similaires dans la forme (des entretiens semi-directifs, des questions ouvertes, des rapports d'activités) afin de comparer ce qui est comparable. Le corpus doit également être suffisamment volumineux pour que les analyses statistiques puissent s'appliquer.

La constitution du corpus est une étape clé de l'analyse de contenu. Cette étape nécessite beaucoup de temps et de précision dans le codage du discours qui sera soumis à l'analyse. Cette préparation du corpus est d'autant plus nécessaire si nous sommes intéressés par le rôle de certaines variables externes (la période ou le statut juridique) dans le corpus. Ces variables doivent être clairement identifiées dans le texte de manière à ce qu'on puisse mesurer leur poids et leur distribution dans l'ensemble du corpus<sup>16</sup>.

Dans le cadre de notre recherche, ce corpus est composé des discours des banques capitalistes et coopératives européennes dans lesquels elles abordent leurs valeurs entre 2005 et 2016. Nous avons mené une analyse de contenu des discours d'un échantillon composé de 35 banques européennes faisant partie de l'indice boursier Stoxx Europe 600. Toutes les communications des banques concernant leurs valeurs sont regroupées dans le même corpus. Les discours des banques concernant leurs valeurs sont extraits des rapports d'activités publiées entre 2005 et 2016 ainsi que des codes de conduite/ éthiques. Nous avons sélectionné systématiquement toutes les parties où la banque aborde ses valeurs, notre base de données est ainsi composée de 420 rapports d'activités et 35 codes de conduite. Chaque banque est identifiée par l'introduction en début de son discours d'une ligne spéciale précisant son nom, son statut juridique (SA ou coopérative) et la période (avant, pendant ou après la crise financière). Il est utile de préciser que la présentation du corpus dans une langue unique est parmi les conditions nécessaires pour la réalisation d'une analyse lexico-métrique. Notre corpus est composé des communications des banques européennes en anglais.

Nos données respectent l'hypothèse de base de l'analyse textuelle, à savoir que le corpus est homogène en termes de sens et suffisamment volumineux. Nous avons obtenu un corpus de 110 pages, le nombre total de formes contenues dans le corpus s'élève à 44 903 réparties dans 1209 unités textuelles (u.c.e). L'homogénéité de notre corpus se justifie par le fait que nous avons eu recours à des sources identiques pour l'ensemble des banques de notre échantillon. De plus, les sources sont également homogènes d'un point de vue linguistique.

Nous avons procédé à plusieurs traitements présentés dans la figure 9. Nous avons constitué deux corpus distincts composés pour le premier, des discours des banques sociétés anonymes (SA), et pour le second, des banques coopératives, entre 2005 et 2016. Chaque corpus a été soumis à une analyse par mots-clés dans le but d'en dégager des enseignements sur l'évolution des discours des banques européennes. Comme nous l'avons mentionné plus haut, notre objectif

---

<sup>16</sup> Ces variables sont introduites dans le corpus par une ligne étoilée (spécifique au logiciel Alceste).



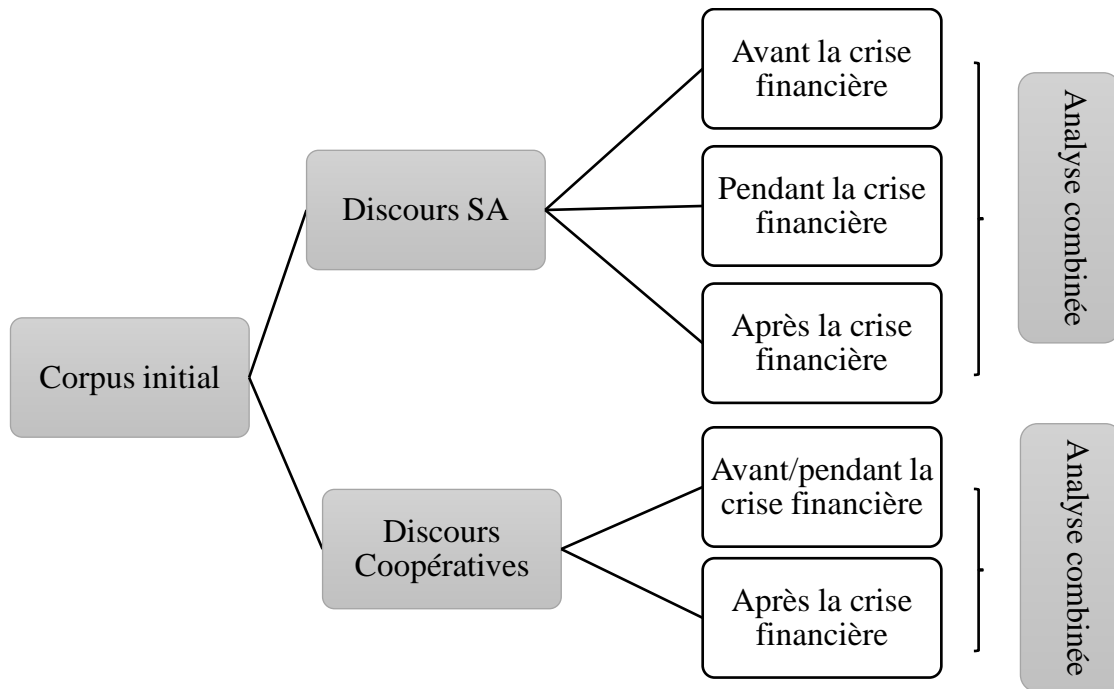
est de mettre en lumière les différents changements et évolutions intervenus après la crise financière dans les discours des banques européennes concernant leurs valeurs. Nous avons décidé de retenir une période d'étude assez large inscrivant cette recherche dans une logique longitudinale. Chaque corpus a été scindé également en trois sous corpus en fonction des périodes afin de détecter les évolutions dans le discours des banques. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, les questionnements éthiques suscités par les divers scandales financiers ont poussé les banques capitalistes à formaliser et afficher un certain nombre de valeurs initialement rattachées au modèle coopératif. Les valeurs sociales, éthiques et de performance relationnelle sont devenues un axe de communication permettant aux banques de regagner la confiance fortement détériorée suite à l'éclatement de la crise financière. Ce renouvellement dans les stratégies de communication des banques nous pousse à nous interroger sur le caractère initialement distinctif des valeurs éthiques des banques coopératives par rapport à leurs consœurs capitalistes. Pour ce faire, un corpus rassemble les discours des banques publiés avant la crise financière entre 2005 et 2008 ; ensuite les communications publiées pendant la crise entre 2009 et 2012 sont représentés dans un document distinct de même que les discours diffusés postérieurement à la crise entre 2013 et 2016. La crise financière ayant éclaté fin 2007, nous avons jugé pertinent d'intégrer l'année 2008 dans la période « avant » car les changements dans les discours ne peuvent apparaître que quelque temps après le déclenchement de la crise financière. Cela est confirmé par des travaux précédents tels que les travaux de Reynaud et Walas (2015) qui ont montré une évolution importante des discours RSE/ éthique dans les communications des banques françaises après 2008.

Pour l'analyse, nous avons été contraints de regrouper le discours des banques coopératives de la période avant et pendant la crise financière ensemble pour répondre à l'exigence de taille minimum<sup>17</sup> du corpus pour le bon déroulement de la méthode de classification. Afin de traiter nos corpus de manière identique, nous avons réalisé également un traitement unique des périodes avant/après la crise financière pour les banques capitalistes au même titre que les coopératives.

---

<sup>17</sup> Le nombre de caractères du corpus doit être compris entre environ 70000 et 10 millions.

Figure 9: La structure des traitements Alceste réalisés



Au total nous avons réalisé huit traitements *Alceste* afin de vérifier la robustesse de nos résultats. Nous avons dans un premier temps analysé les discours des banques SA et coopératives par période. Cette première étape nous a permis de repérer les similitudes les plus fortes et d'en extraire des classes. Pour chacune des classes nous avons obtenu les mots et les énoncés les plus significatifs, les segments répétés, les concordances des mots les plus caractéristiques et les occurrences des valeurs les plus affichées par période. Pour extraire les mots correspondant à des valeurs, nous nous sommes appuyés sur les classifications de valeurs en management présentées précédemment. Ainsi, nous avons retenu la classification de Mercier (2001) qui regroupe les valeurs en deux catégories (les valeurs de performance organisationnelle versus les valeurs de performance organisationnelle) que nous avons enrichie avec les autres travaux cités précédemment dans la partie théorique. Cela nous a permis de construire un dictionnaire<sup>18</sup> des valeurs d'entreprises regroupées en deux catégories en cohérence avec les travaux de Mercier (2001).

<sup>18</sup> La liste des valeurs (dictionnaire) est présente en annexe 1.

## Section 2 - Présentation et discussion des résultats

La classification descendante hiérarchique permet d'identifier les similitudes les plus fortes dans un discours et d'en extraire des classes. Pour chacune des classes nous avons obtenu les mots et les énoncés les plus significatifs, les segments répétés et les concordances des mots les plus caractéristiques.

Nous traitons dans un premier temps le discours des banques SA avant, pendant et après la crise avant de nous consacrer dans un second temps aux discours des coopératives.

### Section 2 : Présentation et discussion des résultats

#### 1. Présentation des résultats

- 1.1. L'analyse de la distribution des valeurs clés : comparaison globale
- 1.2. Les spécificités des classes et variables illustratives
- 1.3. Résultats sous-corpus : six banques coopératives versus six banques capitalistes

#### 2. Analyse des discours par catégorie de banque et par période

- 2.1. Les banques coopératives
- 2.2. Les banques capitalistes
- 2.3. Discussion des résultats des deux échantillons (restreint et complet)

### 1. Présentation des résultats

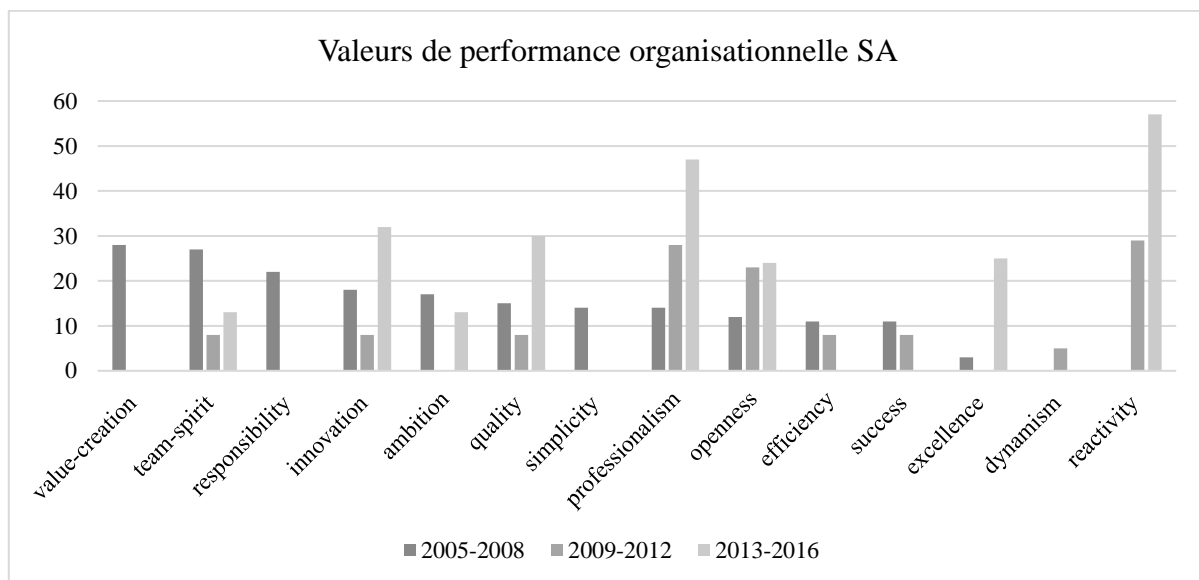
Cette sous-section présente dans un premier temps une comparaison globale des discours des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes avant de présenter dans un deuxième temps les spécificités des différentes classes dégagées dans le discours à l'aide de certaines variables illustratives. Dans un dernier temps, cette analyse globale sera affinée dans un dernier paragraphe à l'aide d'une analyse des discours des banques d'un sous-échantillon restreint.

#### 1.1. Analyse de la distribution des valeurs clés : comparaison globale

Avant de présenter les classes permettant de montrer la structure des discours des banques, nous allons d'abord étudier la distribution des valeurs-clés représentant les deux catégories de valeurs (valeurs de performance organisationnelle et valeurs de performance relationnelle), selon les différentes classes dans lesquelles ils apparaissent. En effet, pour l'élaboration des classes, la méthode de classification se fonde, tout d'abord, sur l'analyse des fragments de texte et sur la cooccurrence des termes en leur sein. Il présente ensuite les termes qui sont les plus aptes à décrire une classe, en raison de leur cooccurrence plus importante avec les autres termes de cette classe qu'avec les termes d'autres classes. Il est utile de noter qu'un terme est

susceptible d'apparaître au sein de différents types de discours, associés à différentes classes. Sa présence au sein de fragments de texte relevant de classes autres que celle de laquelle il est considéré comme le plus représentatif ou descriptif, représente donc un intérêt pour l'analyse dans le sens où un terme peut présenter autant de sens dans un fragment de texte dans lequel il n'est pas forcément significatif. Nous cherchons donc à voir comment les valeurs-clés se déclinent dans les différents types de discours car, suite à l'analyse des divers contextes d'apparition, il est possible d'appréhender la polysémie des termes ou comment un terme peut prendre une signification différente en fonction du type de discours dans lequel il apparaît. Nous ferons l'analyse de manière successive pour les banques capitalistes et coopératives en distinguant les périodes avant et après la crise financière.

**Graphique 3: Les occurrences des valeurs de performance organisationnelle des banques SA et leur évolution entre 2005 et 2016**



Le graphique 3 décrit l'évolution des valeurs de performance organisationnelle affichées par les banques capitalistes entre 2005 et 2016. Nous constatons, tout d'abord, que la valeur « *value-creation* » fortement évoquée pendant la période 2005-2008 (28 occurrences) disparaît des discours des banques capitalistes après la crise financière (c'est aussi le cas de « *responsibility* »). De même, les valeurs « *ambition* » et « *simplicity* » affichés respectivement à hauteur de 17 et 14 fois par les banques SA avant la crise financière sont absentes des discours post-crise financière. La valeur « *team-spirit* », évoquée 27 fois parmi les valeurs des banques capitalistes avant 2008, apparaît également de façon moins importante entre 2009 et 2016 où elle est affichée 8 fois entre 2009 -2012 et 13 fois entre 2013-2016.

Nous remarquons également que les valeurs « *innovation* » (affichée 32 fois après la crise financière contre 18 fois avant la crise), « *quality* » (dont les occurrences passent de 15 à 30 pour la période post-crise) et « *professionalism* » (évoqué 47 fois pendant la période post-crise contre 14 fois antérieurement à la crise financière) sont davantage adoptées par les banques capitalistes après la crise financière. D'autre part, des valeurs telles que « *excellence* » ou encore « *reactivity* », ayant des occurrences respectives de 25 et 57 pendant la période post-crise financière, font leur apparition parmi les valeurs organisationnelles des banques capitalistes après la crise financière de 2008. Elles semblent passer d'une efficacité allant de soi (en communiquant moins sur des valeurs telles que « *value-creation* » ou encore « *ambition* ») à une efficacité devant être démontrée (en mettant davantage l'accent sur des valeurs comme « *excellence* », « *reactivity* » et « *professionalism* »). En effet, il convient de constater que, malgré ces changements intervenus dans les valeurs affichées par les banques SA pendant la période 2005-2016, ces dernières ne cessent pas de communiquer sur les valeurs organisationnelles pendant la période post-crise. Certes, les valeurs de nature éthiques prennent plus de place pendant cette période postérieure à la crise, toutefois les banques continuent de communiquer également sur leurs valeurs organisationnelles classiques adoptant ainsi un système de valeurs mixte combinant des valeurs de nature sociale et éthique et des valeurs de performance organisationnelle (tableau 10).

**Tableau 10: Les valeurs affichées et les banques SA évocatrices de ces valeurs**

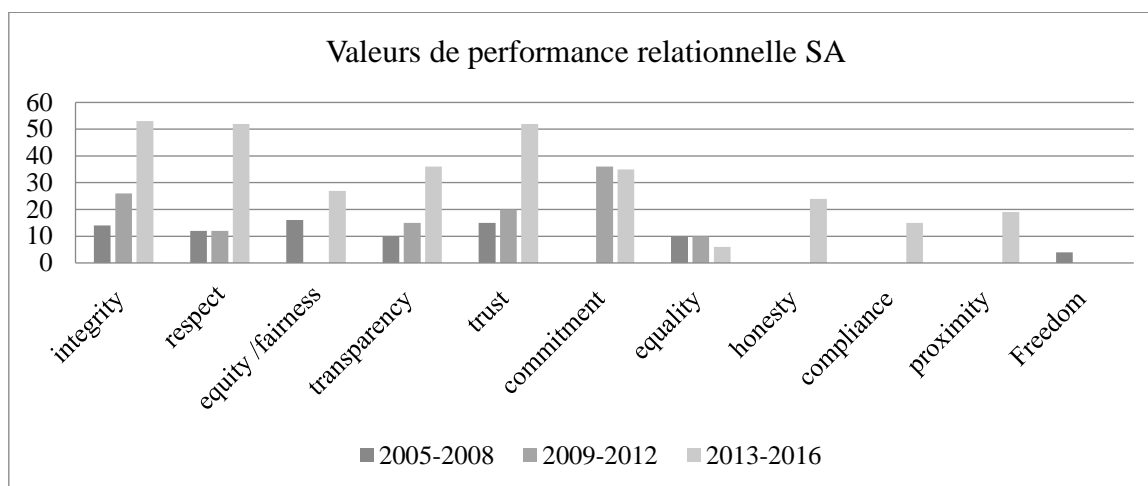
	Valeurs affichées	Banques
Avant la crise	Value-creation, team-spirit, responsibility, innovation, ambition, quality, simplicity, professionalism, success, openness, efficiency.	DNB Bank (69%), Bank of Ireland (73%), Barclays (72%), BNP Paribas (52%)
Après la crise	Reactivity, professionalism, innovation, excellence, quality, openness, team-spirit, ambition	KBC Group (68%), RBS (67%), HSBC (77%), Caixa (75%), SwedBank (63%), Société Générale (68%), Lloyds Banking Group (61%), Danske Bank (72%), BNP Paribas (68%)

Seulement une partie des banques de notre échantillon est citée ici. Ces banques sont sélectionnées en fonction de la richesse de leurs discours par rapport aux valeurs répertoriées dans le tableau.

Le chiffre entre parenthèses représente la richesse des discours de la banque c'est-à-dire représentent les banques qui évoquent de manière remarquable les valeurs citées. Alceste sélectionne les banques évocatrices en fonction du niveau de richesse de leur discours.

Il est intéressant de comparer ce premier graphique sur les valeurs organisationnelles des banques capitalistes avec l'évolution de leurs valeurs relationnelles/éthiques également sur la période 2005-2016 (graphique 4).

**Graphique 4: Les occurrences des valeurs relationnelles de banques SA et leur évolution entre 2005 et 2016**

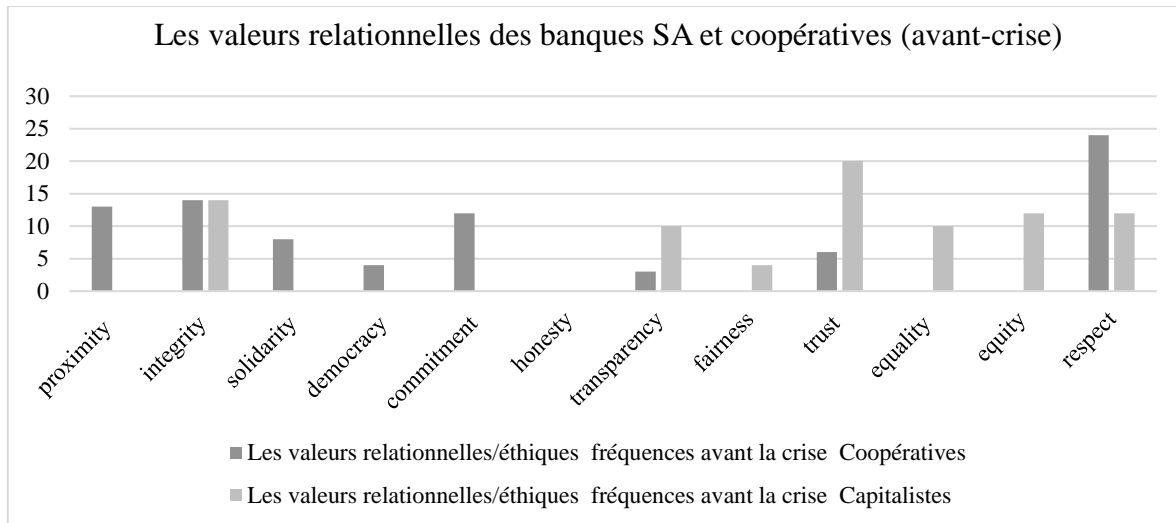


Nous remarquons que les occurrences des valeurs éthiques ou de performance relationnelle se sont multipliées après la crise financière de 2008. Certaines ont fait leur apparition dans les communications des banques publiées pendant la crise (*Commitment, equity*<sup>19</sup>) ou pendant la période post-crise à savoir entre 2013 et 2016 telles que « *Honesty* », « *compliance* » ou encore « *Proximity* » qui a été considérée pendant longtemps comme une valeur caractéristique des banques coopératives. En revanche, les autres valeurs de nature éthiques, marginalement mentionnées avant la crise, sont fortement affichées aujourd'hui par les banques capitalistes. A titre d'exemple, « *Integrity* » qui est évoquée très peu par les banques capitalistes entre 2005-2008, semble devenir une valeur centrale adoptée par quasiment l'ensemble des banques capitalistes de notre échantillon. De la même façon que pour les valeurs « *Respect* », « *Fairness* », « *Transparency* », « *Commitment* » ou encore « *Trust* », leurs occurrences ont largement augmenté dans le corpus signifiant ainsi qu'un changement de discours s'opère et est visible à travers leurs discours. Ce changement de paradigme est d'autant plus visible lors de la comparaison des valeurs éthiques affichées actuellement et tout au long de la période d'étude par les banques capitalistes par rapport à leurs fréquences d'apparition dans les discours des coopératives. C'est ce que nous allons traiter dans les deux graphiques suivants, qui confrontent

<sup>19</sup> Afin d'éviter toute ambiguïté sémantique liée à la valeur « *equity* » qui peut être aussi utilisé pour parler des capitaux propres, Alceste permet de sortir certains mots de l'analyse en les mettant en Majuscule. Nous avons donc mis en majuscule le mot « *equity* » dans tous les fragments de texte où il est utilisé dans le sens des capitaux propres.

les banques capitalistes aux banques coopératives sur les valeurs éthiques affichées entre 2005 et 2016.

**Graphique 5: L'affichage des valeurs de performance relationnelle par les banques SA par rapport aux coopératives entre 2005 et 2008**

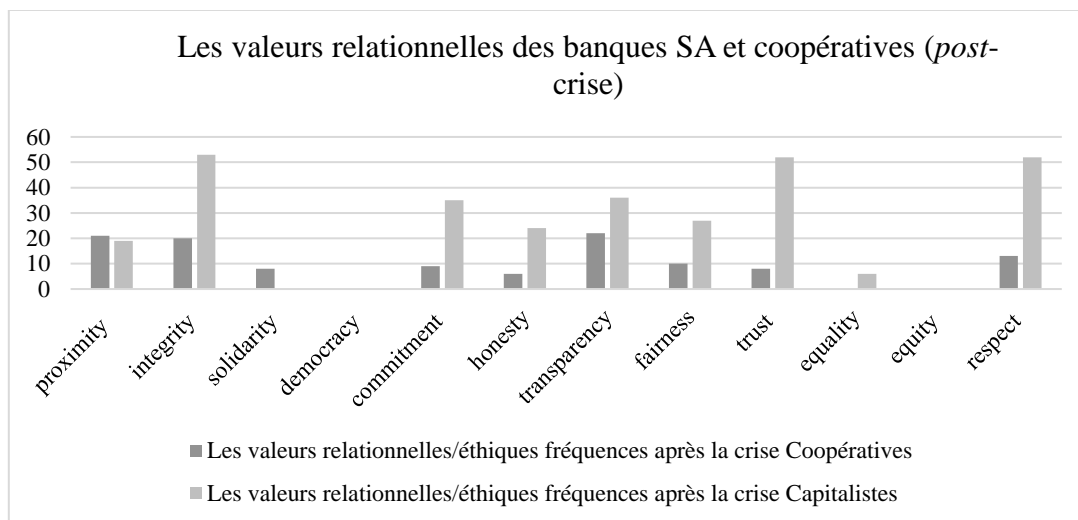


Ce graphique 5 montre la fréquence d'apparition des valeurs éthiques dans les discours des banques capitalistes par rapport aux banques coopératives sur la période 2005-2008. Nous constatons que pendant cette période, les banques coopératives se distinguaient sensiblement des banques capitalistes sur certaines valeurs, notamment « *Proximity* », « *Solidarity* », « *Democracy* » et « *Commitment* » qui ne sont pas affichées par les banques capitalistes pendant cette période antérieure à la crise financière. Les banques capitalistes affichaient quant à elle des valeurs telles que « *Trust* », « *Equity* », « *Equality* », « *Transparency* », non mobilisées par les banques coopératives. Avant 2008, le clivage entre les valeurs coopératives de nature sociale et éthique semblait être de rigueur dans le sens où les banques coopératives se différenciaient de leurs concurrentes sur leurs valeurs originelles et qui composent leur identité à savoir la proximité, la solidarité ou encore l'engagement. Par ailleurs, en comparaison avec les valeurs et idéaux coopératifs identifiés dans la littérature (cf. tableau 8) on note que les banques coopératives de notre échantillon mettent effectivement l'accent sur des valeurs telles que la solidarité ou encore la proximité. Toutefois, des valeurs comme la démocratie ou encore la liberté qui font également partie des valeurs caractéristiques du modèle coopératif apparaissent de manière faible dans le cadre de notre échantillon.

Ainsi, il est utile de préciser que les banques SA, pendant cette période précédant la crise financière, ne vont pas sur certains terrains des banques coopératives comme la solidarité, la proximité ou encore l'engagement. Nous remarquons également qu'à cette période la seule

valeur commune est l'intégrité (et dans une moindre mesure le respect). La situation a néanmoins évolué pendant la période post-crise financière comme on peut le voir toujours dans le tableau 11. Plusieurs valeurs caractéristiques des banques coopératives se retrouvent de l'autre côté du tableau reflétant ainsi l'adoption de plus en plus marquée par les banques SA de certaines valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'engagement ou encore la proximité, longtemps attachées au statut de coopérative.

**Graphique 6: Les occurrences des valeurs de performance relationnelle des banques capitalistes par rapport aux coopératives entre 2013 et 2016**



Nous présentons uniquement l'évolution dans le temps des valeurs relationnelles pour les banques coopératives à la différence des banques capitalistes où l'évolution à la fois des valeurs de performance organisationnelle et relationnelle est présentée. Cela s'explique par le fait que les valeurs de performance organisationnelle sont peu représentées dans le discours des banques coopératives et ne ressortent pas dans l'analyse.

Le graphique 6 compare les occurrences des valeurs relationnelles pour la période *post-crise* à savoir 2013-2016 dans les discours des banques capitalistes par rapport au discours des coopératives. Nous constatons, que contrairement à la période antérieure à la crise financière, les valeurs purement coopératives telles que la proximité, l'honnêteté, le respect ou encore la confiance sont devenues des valeurs fortement affichées par les banques capitalistes. La valeur *proximity* qui n'apparaissait pas dans le discours de nos banques capitalistes pendant la période 2005-2008 (graphique 5) se retrouve avec une occurrence fortement élevée pour la période 2013-2016 venant donc concurrencer les coopératives dans leur domaine de prédilection, réduire leur avantage distinctif et affaiblir ainsi leur identité. Nous avons également la valeur *commitment* qui présente une évolution plus marquée pendant la période post-crise. Les discours des banques capitalistes sont globalement plus orientés sur les valeurs relationnelles que les discours des banques coopératives sur la période *post-crise*. Sur la période antérieure à la crise, nous remarquons la situation inverse. De leur côté, les banques



coopératives n'affichent que quelques valeurs de performance organisationnelle et dont les occurrences restent limitées. En effet, parmi les valeurs de performance organisationnelle identifiées seulement « *stability* », « *ambition* », « *openness* » et « *quality* » reviennent dans les discours des banques coopératives avec des occurrences de 4 pour « *stability* », « *ambition* », « *openness* » et 7 pour « *quality* ».

***Un affichage fort des valeurs éthiques par les banques capitalistes pendant la période postérieure à la crise financière.***

**Tableau 11: Distinction à l'intérieur de la catégorie « valeurs relationnelles »**

Valeurs relationnelles			
Avant la crise	Valeurs différentes	Banques SA	Banques coopératives
		Transparency, Fairness / Equity, Trust, Equality	Proximity, Solidarity, Democracy, Commitment
	communes	Integrity	
Après la crise	Valeurs différentes	Integrity, Commitment, Honesty, Fairness/Equity, Trust,	Solidarity
		Proximity, Transparency, Respect	

Après avoir détaillé la distribution globale des valeurs dans les discours des banques de notre échantillon, le paragraphe suivant s'attache à présenter la structure générale du discours de toutes les banques confondues afin de voir comment se déclinaient les valeurs organisationnelles et relationnelles, non seulement en interne, au sein des univers de discours, mais à l'échelle du temps ou du type de la banque : une classe de discours est-elle surreprésentée (ou sous-représentée) lors d'une période particulière et/ou par un type de banque ?

Employant une analyse lexicale par contexte et une méthode de classification descendante hiérarchique, le discours des banques (tous statuts confondus) publiés entre 2005 et 2016 ont été examinés.

## **1.2. Spécificités des classes et variables illustratives**

Nous avons dans un premier temps soumis à l'analyse *Alceste* le corpus en entier composé des discours à la fois des banques coopératives et capitalistes pendant toute la période d'étude 2005-

2016. De ce fait nous avons pu relever dans un premier temps la structure générale du corpus (divisé en trois classes de discours) représentée dans le tableau 12. Suite à cette classification, nous avons caractérisé chacune des classes par les variables (période et statut de banque) qui permettent de la décrire (tableau 13).

**Tableau 12: Classes obtenues pour le traitement du « Discours des banques 2005 - 2016 »**

<b>Classes % des U.C.E classées</b>	<b>Formes caractéristiques des classes (Khi2)</b>
<b>Classe 1 « Activités bancaires »</b> 38% des U.C.E classées <i>Market, capital, cost, fund</i>	Market (48), capital (45), cost (38), credit (35), fund (31), investment (26), loan (25), businesses (24), growth (19), income (18), Europe (23), crisis (20).
<b>Classe 2 « Responsabilité »</b> 18,31% des U.C.E classées <i>Protection, ethic, compliance, equality</i>	Conduct (80), protection (79), compliance (65), ethic (63), professionalism (54), transparency (47), governance (34), board (34). sustainability (23),
<b>Classe 3 « Valeurs »</b> 45% des U.C.E classées <i>Trust, innovation, respect, integrity</i>	Value (221), trust (71), customer (58), innovation (52), equality (40), openness (36), excellence (35), fairness (32), simplicity (32), creativity (31), integrity (30), respect (29), team-spirit (28), commitment (23), quality (22).

Les mots en italique représentent les mots caractéristiques des classes. Le corpus est en Anglais.

La classification se fait en fonction de la distribution du vocabulaire : une classe est formée d'u.c.e contenant les mêmes formes réduites et se distinguant des u.c.e des autres classes. Un Khi-2<sup>20</sup> est calculé pour mesurer l'intensité de l'association entre la classe et la forme réduite. Un coefficient positif (négatif) indique que la forme est significativement représentative (non représentative) de la classe. Les mots caractéristiques (dans la colonne à gauche) sont proposés par Alceste et représentent les mots significatifs d'une classe. Les données entre parenthèse (colonne de gauche) indiquent le Khi2 qui estime la probabilité d'appartenance d'une variable à une classe. Les Khi2 négatifs renseignent sur les probabilités négatives pour une variable d'être associée à une classe. Les mots caractéristiques (la colonne à droite) représentent les mots significatifs d'une classe choisis en fonction de la valeur de leur Khi-2. Chaque classe obtenue fait référence à une idée particulière et la prise en compte du lexique utilisé pour former la classe nous a conduits à nommer les classes obtenues.

Nous obtenons donc un discours scindé en trois classes dont chacune d'elle reflète un thème spécifique du fait des unités textuelles qui y sont présentes. La **classe 3** représente 45% des u.c.e classées et se caractérise par des mots clés tels que *Value, Trust, Customer, Innovation Equality*. En fonction de ses unités textuelles, nous la qualifions comme une classe de

<sup>20</sup> Le coefficient d'appartenance (Khi2) mesure la liaison entre une forme et son contexte et mesure donc la probabilité qu'une forme soit associée à un contexte (classe). Lorsqu'il est positif, il traduit un degré d'association des variables ou des mots par rapport à une classe. Un Khi2 négatif traduit donc un degré d'indépendance des variables par rapport à une classe. Le signe indique le sens de la significativité (« Khi2 + » pour la présence et « Khi2 - » pour l'absence). Ce coefficient d'association (Khi2) est calculé sur le tableau de contingence comprenant 2 lignes et 2 colonnes et croisant la présence ou l'absence de la forme dans des unités de contexte et l'appartenance ou non de ces unités de contexte à la classe considérée. Ainsi, le calcul du Khi2 d'appartenance d'une forme à une classe est effectué sur un tableau de contingence à 4 cases croisant :

- nombre de segments porteurs de la forme versus le nombre de segments sans la forme
- nombre de segments contenus dans la classe versus nombre de segments contenus dans les autres classes

« **Valeurs** », dans la mesure où les discours des banques sur leurs valeurs y sont rassemblés. Cette catégorie est suivie par la **classe 1** qui quant à elle représente 38% des u.c.e classées et décrit à travers ses unités de contexte « **Les activités bancaires** » (marché, capital, coût, crédit, fonds, investissement). La dernière **classe 2** est nommée « **Responsabilité** » et on y retrouve un discours centré sur l'éthique et la gouvernance avec des concepts clés tels que « *conduite* », « *protection* », « *compliance* », « *éthique* ». Le vocabulaire de la classe 2 est centré plutôt sur la gouvernance de l'entreprise et son engagement dans le domaine de la RSE, à la différence de la classe 3 qui rassemble plutôt un vocabulaire faisant référence aux valeurs de l'entreprise.

Afin de définir de manière plus spécifique les classes, le calcul du Khi2 permet de voir quelles sont les variables susceptibles de caractériser les classes d'énoncés. A l'aide de ces résultats, nous avons pu dresser un tableau résumant les relations entre les variables (période et type de banques) et les classes. Les éléments du tableau 13 sont obtenus par une mesure du Khi2 qui calcule la probabilité d'appartenance d'une variable à une classe. Nous indiquons dans le tableau des données entre parenthèses, les valeurs des Khi2 pour chaque modalité de la variable. Les Khi2 négatifs renseignent sur les probabilités négatives pour une variable d'être associée à une classe.

**Tableau 13: Les relations entre les variables et les classes obtenues**

	<b>Période</b>	<b>Statut de la banque</b>
<b>Classe 1 « Activités bancaires »</b> 38% des U.C.E classées <i>Market, capital, cost, fund</i>	Période_0508 (24) Période_0912 (19) <b>Période_1316 (-51)</b>	Statut_SA (28) <b>Statut_Coop (-27)</b>
<b>Classe 2 « RSE »</b> 18,31% des U.C.E classées <i>Protection, ethic, compliance, equality</i>	Période_1316 (14) <b>Période_0508 (-16)</b>	Statut_Coop (91) <b>Statut_SA (-88)</b>
<b>Classe 3 « Valeurs »</b> 45% des U.C.E classées <i>Trust, innovation, respect, integrity</i>	Période_1316 (17)	Statut_SA (14) Statut_Coop (1)

La valeur du Khi2 n'a pas le sens habituel de mesure d'une erreur d'estimation ou d'application d'une loi de probabilité à un échantillon donné. C'est un coefficient d'appartenance qui mesure la probabilité qu'une forme soit associée à un contexte (classe). Lorsqu'il est positif, il traduit un degré d'association des variables ou des mots par rapport à une classe. Un Khi2 négatif traduit donc un degré d'indépendance des variables par rapport à une classe. Le signe indique le sens de la significativité (« *Khi2 +* » pour la présence et « *Khi2 -* » pour l'absence). Ainsi les variables en gras représentent principalement les variables qui sont indépendantes par rapport au discours représenté par la classe. A titre d'exemple, le discours publié pendant la période 2013-2016 est indépendant de la classe 1 « activités bancaires ».

Ce tableau nous fournit une première indication quant à la typicité (ou la moindre typicité) d'une classe relativement à une variable. Une classe peut avoir une très forte probabilité d'être

associée à la modalité d'une variable (période ou statut) et une probabilité négative plus ou moins forte d'être reliée à une autre modalité de la variable. Des probabilités très faibles voire nulles impliquent souvent l'absence de la probabilité inverse. Ainsi, en lisant le tableau ci-dessus, nous constatons que les périodes 2005-2008 et 2009-2012 sont fortement reliées à la classe **1** « **Activités bancaires** » très présente dans les discours des banques SA (Khi2 positifs). D'autre part, la **classe 2** « **RSE** » regroupe principalement le discours des banques coopératives (Khi2 positif de 91) et est fortement reliée à la période 2013-2016 montrant ainsi que les discours sur l'éthique et la RSE n'ont gagné en visibilité qu'à partir des années 2013, bien après la crise financière de 2008. De la même façon, la **classe 3** relative aux « **Valeurs** » se trouve caractérisée par la période 2013-2016 avec une augmentation de la communication par les valeurs dans le secteur bancaire tous statuts confondus. En effet, cette classe rassemble les discours à la fois des banques coopératives et capitalistes (les tests de Khi2 sont positifs pour les deux variables). Toutefois, cette classe des valeurs est plutôt dominée par le discours des banques capitalistes dont le Khi2 est plus élevé que celui des banques coopératives (le Khi2 faible des banques coopératives s'explique à la fois par la taille de notre échantillon mais également par la faible communication de ces banques).

Une ventilation, temporelle et par statut de banque, des classes semble nécessaire afin de voir quel type de discours est significativement relié à quelle période mais également à quel statut de banque. Pour ce faire, Alceste fournit dans les résultats des disques permettant de montrer les termes ou le vocabulaire le plus représentatif des différentes modalités en l'occurrence la période et le statut de la banque.





avec des termes tels que *Market, Revenue, Businesses* ou encore *Financial*. En revanche, la période post-crise 2013-2016 se caractérise davantage par les classes 2 « **RSE** » et 3 « **Valeurs** » où des termes tels qu'*Ethic, Compliance et Honesty* s'y retrouvent fortement reliés. Cela suggère que pendant la période postérieure à la crise financière, les communications des banques ont évolué passant d'un discours centré majoritairement sur l'aspect financier et technique de l'activité bancaire à un discours mettant davantage en avant l'aspect social et éthique. En regardant, ensuite les disques représentant les formes réduites reliées à la variable statut de la banque nous constatons que le discours des banques coopératives est fortement représenté dans les **classes 2 « RSE » et 3 « Valeurs »**. En revanche le statut des banques SA est représenté davantage dans **la classe 2 « Activités bancaires »**.

Les résultats présentés précédemment sont obtenus suite à nos premiers travaux réalisés sur un échantillon composé de trente cinq banques européennes. Cet échantillon comprend sept banques au statut de coopératives et vingt-cinq banques capitalistes. Étant donné la présence disproportionnée des banques capitalistes dans notre échantillon par rapport aux banques coopératives, nous avons décidé d'affiner cette analyse et de constituer un sous-échantillon composé d'un nombre égal de banques (six coopératives versus six capitalistes).

### **1.3. Résultats des sous-corpus : six banques coopératives versus six capitalistes**

Le but de cette étude sur un échantillon plus étroit est d'approfondir nos précédents résultats et surtout écarter le risque lié à une fausse interprétation des résultats du fait de la surreprésentation des banques capitalistes par rapport aux coopératives.

#### **1.3.1. Choix du sous-échantillon et statistiques descriptives**

Nous sommes conscients que la taille déséquilibrée de l'échantillon est susceptible de biaiser notre interprétation des résultats. Nous avons décidé de contrôler ce biais par la reproduction des traitements sur un sous-échantillon équilibré composé de six banques coopératives et six banques capitalistes en veillant à ce qu'elles soient relativement comparables.

Pour choisir les banques de ce sous-échantillon, nous avons gardé six banques coopératives que nous avons essayé de confronter avec six autres banques capitalistes toujours présentes dans le même échantillon initial. Nous avons pris en compte plusieurs critères dans le choix des banques capitalistes pour composer le sous-échantillon avec les banques coopératives. Outre le fait qu'elles soient de la même nationalité, les banques ont été choisies en fonction de leur bilan total, leur résultat net et leur nombre de salariés. Nous avons choisi les banques capitalistes dont

les données relatives à leur total bilan et résultat net soient le plus proches de celles des banques coopératives. Le tableau 14 présente quelques statistiques descriptives justifiant de la comparabilité des banques présentes dans le sous-échantillon.

**Tableau 14: Statistiques descriptives concernant le sous-échantillon (en milliers d'euros)**

<b>2007</b>				
<b>Variables</b>	<b>Banques SA</b>		<b>Banques COOP</b>	
	Moyenne	Ecart-type	Moyenne	Ecart-type
<b>Total bilan</b>	499 497.4	461 912.8	461 833	508 734.3
<b>Résultat net</b>	1 500.7	1 138.4	1 482.8	1 443.2
<b>Nombre de salariés</b>	44.9	52	41.6	29.8
<b>2012</b>				
<b>Total bilan</b>	527 413	494 899.8	558 559.8	663 259.9
<b>Résultat net</b>	901.9	1 779.7	-312.2	3 154.2
<b>Nombre de salariés</b>	52.9	61.3	42.2	27.6
<b>2016</b>				
<b>Total bilan</b>	508 286.5	518 846.6	467 448.3	545 389
<b>Résultat net</b>	1 686.6	1 584.1	1 105.2	1 156.4
<b>Nombre de salariés</b>	30.6	23.4	37.2	23.4

### **1.3.2. Résultats sur un sous-échantillon de banques**

Un nouveau corpus composé des discours des banques coopératives et des banques capitalistes sur la période 2005-2016 a été analysé. Les résultats seront présentés dans un premier temps et comparés dans un second temps avec les premiers résultats obtenus sur l'échantillon complet. La confrontation de résultats obtenus sur les deux échantillons (complet et restreint) aboutit à



très peu de dissonances. Les résultats sont relativement stables, l'effet taille a été contrôlé par la méthode Alceste.

L'analyse du discours des banques composant notre échantillon dans sa version réduite fait apparaître un corpus structuré autour de quatre classes ou de quatre idées centrales (tableau 15). Suite à la classification descendante hiérarchique réalisée, 93% des unités textuelles ont été classées ce qui confirme l'homogénéité, la richesse et la pertinence de notre corpus d'étude.

**Tableau 15: Classes obtenues pour le traitement du « Discours des banques 2005 - 2016 »**

<b>Classes % des U.C.E classées</b>	<b>Formes caractéristiques des classes (Khi2)</b>
<b>Classe 1 « Finance »</b> 35,37% des U.C.E classées <i>Market, sector, europe</i>	Market (14), Europe (27), Sector (15), Price (12), Increase (12), Local (15), Rate (21), Euro (13), Benefit (17).
<b>Classe 2 « Valeurs »</b> 36,59% des U.C.E classées <i>Value, respect, integrity</i>	Value (120), Respect (60), Integrity (52), Culture (23), Sustainability (19), Openness (16), Responsibility (16), Ambition (14).
<b>Classe 3 « Gouvernance »</b> 14,33% des U.C.E classées <i>Board, director, ethics</i>	Board (90), Director (89), Code (78), Ethics (64), Member (29), Governance (26), Commitement (24).
<b>Classe 4 « RSE »</b> 13,72% des U.C.E classées <i>Protection, prevention, compliance</i>	Protection (77), Fairness (25), Compliance (15), Regulation (28), Prevention (38), Transparency (29).

Les mots en italique représentent les mots caractéristiques des classes. Le corpus est en Anglais. La classification présentée dans ce tableau concerne le discours publié par les banques de notre sous-échantillon.

La **classe 2** est la plus importante du corpus, elle est composée de 36,59% des U.C.E classées et se caractérise par des mots clés tels que *Values, Respect* et *Openness*. Ainsi qualifiée de classe des « **Valeurs** », elle rassemble le discours affichant les valeurs des banques. Nous y retrouvons des unités de contexte parlant essentiellement des valeurs défendues par les banques de notre échantillon. Comme le montre le tableau 16, cette classe regroupe les discours publiés après 2009 à la fois par les banques capitalistes et coopératives (Khi2 positifs). Néanmoins, le discours des banques traditionnelles semble dominer avec un Khi2 de 20, ces dernières ont fortement centré leurs communications sur leurs valeurs pendant la période *post-crise*.

**Tableau 16: Les relations entre les variables et les classes obtenues**

	<b>Période</b>	<b>Statut de la banque</b>
<b>Classe 1 « Finance »</b> 35,37% des U.C.E classées Market, sector, europe	<b>Période_0912 (24)</b> Période_0508 (1)	<b>Statut_SA (21)</b> Statut_Coop (-21)
<b>Classe 2 « Valeurs »</b> 36,59% des U.C.E classées Value, respect, integrity	<b>Période_0912 (20)</b>	<b>Statut_SA (20)</b> Statut_Coop (5)
<b>Classe 3 « Gouvernance »</b> 14,33% des U.C.E classées Board, director, ethics	Période_1316 (6)	<b>Statut_Coop (6)</b>
<b>Classe 4 « RSE »</b> 13,72% des U.C.E classées Protection, prevention, compliance	<b>Période_1316 (40)</b> Période_0912 (-15) Période_0508 (-14)	<b>Statut_Coop (9)</b> Statut_SA (-9)

Les résultats de ce tableau concernent toujours les discours des banques de notre sous-échantillon.

La **classe 1** est la première à s'être détachée dans l'arbre de classification, elle représente 35,37% des U.C.E classées et, d'après ses mots-clés, cette classe est qualifiée « **Activités Bancaires** ». Elle semble rassembler un discours centré sur l'activité financière des banques décrivant ainsi les conditions du marché bancaire européen. Cette classe est caractérisée principalement par le discours des banques capitalistes (tableau 16) publié notamment pendant la période 2005-2012.

La troisième classe à s'être détachée, et que nous qualifions de **classe « Gouvernance »**, fait apparaître, à travers ses unités textuelles, un discours centré sur le système de gouvernance des banques coopératives. En effet, d'après le tableau 16, cette classe rassemble les discours des banques coopératives essentiellement (Khi2 positif) publiés notamment pendant la période 2013-2016. Face à la concurrence qui leur est faite par les SA sur le domaine des valeurs, les banques coopératives ont décidé de faire renaître et mettre en lumière les particularités de leur système de gouvernance liées à leur statut de coopératives.

Enfin, la dernière **classe « RSE »** représente 13,72% des u.c.e classées. Ses unités textuelles font référence à un discours axé sur la responsabilité sociale des banques combinant ainsi des valeurs éthiques et d'utilité sociale. Le tableau ci-dessous montre que cette classe est composée principalement des discours des banques coopératives (Khi2 de 9 contre une absence des capitalistes pour lesquelles le Khi2 est négatif) publiés pendant la période 2013-2016.

Soulignons, tout d'abord, que la structure du discours (tableau 15) de notre échantillon restreint fait apparaître une classe supplémentaire « **Gouvernance** » non identifiée dans la première étude (tableau 12). Cette classe qualifiée de « **Gouvernance** » représente presque 15% des u.c.e

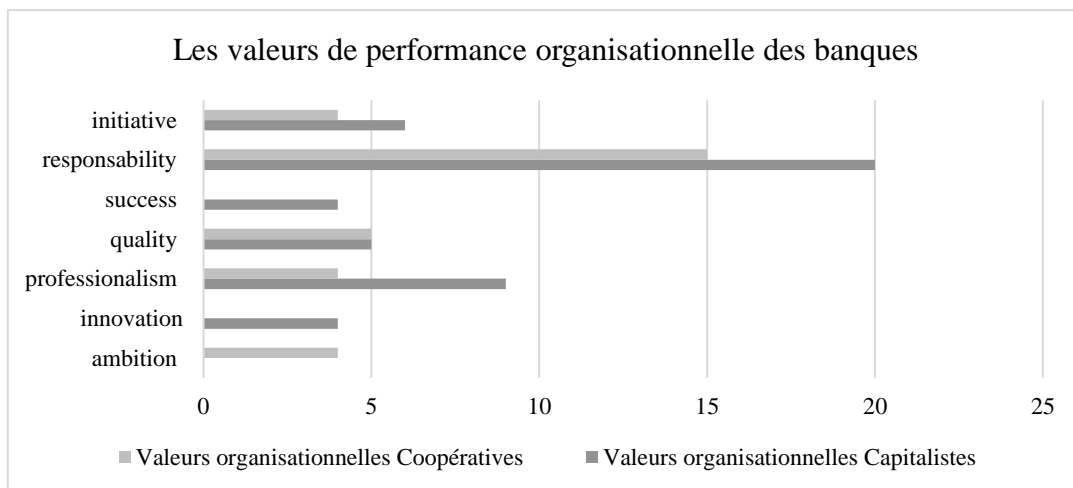
totales et est caractérisée par des mots clés tels que *Board*, *Director* ou encore *Membre*. Les tests de Khi2 (tableau 16) indiquent que cette classe est fortement représentée par le discours des banques coopératives (Khi2 positif et absence de Khi2 pour les banques SA) publié principalement pendant la période 2013-2016.

Ensuite, les résultats de l'échantillon restreint vont dans le même sens que les précédents résultats (sur l'échantillon complet) en ce qui concerne l'affiche des valeurs relationnelles et éthiques par les banques. La classe « **Valeurs** » reste relativement stable et est fortement dominée par le discours des banques au statut SA (tableau 16) publié pendant la période 2009-2012. L'affichage par les banques capitalistes d'un certain nombre de valeurs éthiques/relationnelles est fortement développé ces dernières années.

Les graphiques 7 et 8 présentent les valeurs à la fois de performance relationnelle et de performance organisationnelle affichées par les banques de notre sous-échantillon.

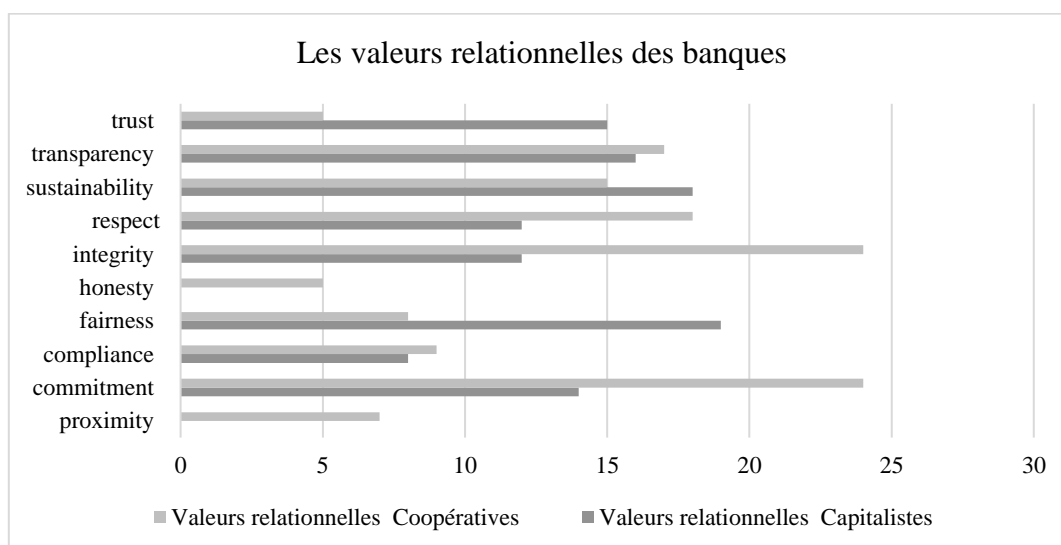
Le graphique 7 compare les valeurs de performance organisationnelle affichées par les banques capitalistes par rapport aux banques coopératives entre 2005 et 2016. Nous remarquons que pour la plupart des valeurs de performance organisationnelle affichées par les banques coopératives pendant cette période sont également défendues par les banques traditionnelles.

**Graphique 7: L'affichage des valeurs de performance organisationnelle par les banques SA par rapport aux coopératives entre 2005 et 2016**



Le graphique 8 quant à lui présente les valeurs de performance relationnelle affichées par les banques de notre échantillon toujours pendant la période 2005-2016. Nous remarquons dans un premier temps, qu'effectivement, les banques capitalistes font concurrence aux banques coopératives dans le domaine de l'éthique et de l'utilité sociale en défendant fortement des valeurs anciennement considérées comme des variantes définissant la pratique coopérative (graphique 8).

**Graphique 8: L’affichage des valeurs relationnelles par les banques SA par rapport aux coopératives entre 2005-2016**



Il est tout de même intéressant de noter que certaines valeurs fortes du domaine coopératif tel que la proximité, l’honnêteté, l’engagement ou encore l’intégrité restent sensiblement rattachées aux banques coopératives. Comme le montre le graphique 8, la valeur de proximité ainsi que l’honnêteté ne sont affichées que par les banques coopératives dans le cadre de notre échantillon. Pour la valeur proximité, nos résultats vont dans le même sens que les travaux existants et affirmant l’appartenance de cette valeur au modèle coopératif. La valeur honnêteté apparaît dans le cadre de notre échantillon comme une valeur caractéristique du modèle coopératif à la différence de la littérature définissant les principes coopératifs où celle-ci n’est pas identifiée. En revanche, on constate l’absence pour notre échantillon d’autres valeurs coopératives telles que la liberté ou encore la démocratie.

Suite à cette présentation de la tendance globale des discours des banques de notre échantillon entre 2005 et 2016, dans la sous-section suivante, une analyse plus détaillée des discours par catégories de banque et également par sous-période est présentée.

## **2. Analyse des discours par catégorie de banque et par période**

La section 1 a permis d’obtenir une vision comparative d’ensemble des discours des deux catégories de banques et de l’évolution de ces discours dans le temps. Dans cette seconde section, les discours des banques coopératives d’une part et ceux des banques capitalistes d’autre part sont analysés de façon plus détaillée.

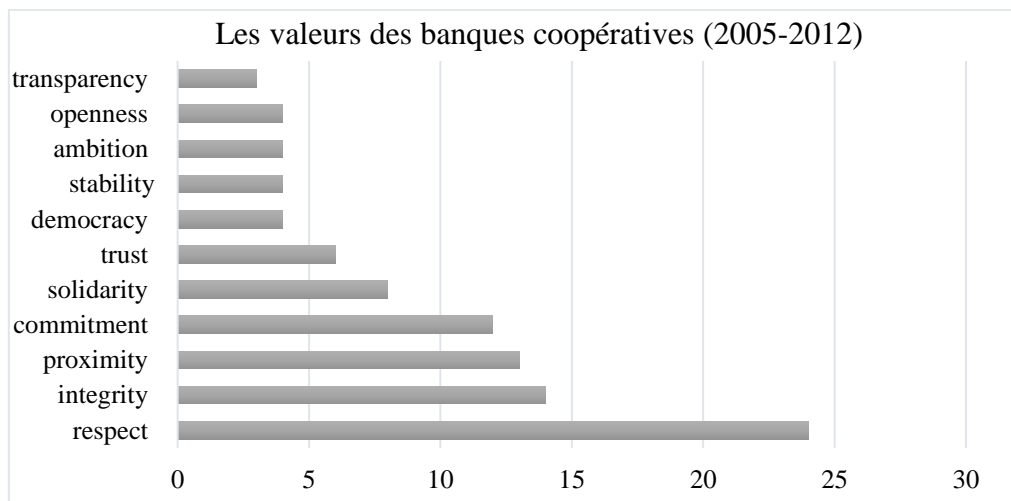
## 2.1. Les banques coopératives

Les discours des banques coopératives pour les périodes avant et pendant la crise financière sont limités et seulement une combinaison des deux périodes nous permet de résoudre le problème. La faible communication des banques coopératives révèle un paradoxe dans le sens où les valeurs représentatives de ces institutions ont longtemps été négligées dans leur communication.

### 2.1.1. Le discours avant et pendant la crise financière

L'ensemble des valeurs affichées avant 2012 par les banques coopératives de notre échantillon sont recensées dans le graphique 9.

*Graphique 9: Les occurrences des valeurs affichées par les banques coopératives pendant la période 2005-2012*



Les abscisses représentent le nombre d'occurrences, autrement dit le nombre de citations d'une valeur par les banques de notre échantillon.

Les communications des banques coopératives publiées entre 2005 et 2012 ont été analysées par la classification descendante hiérarchique qui permet de représenter leurs discours par cinq classes d'unités textuelles qui rassemblent 87% des u.c.e classées (tableau 17).

**Tableau 17: Classes obtenues pour le traitement du corpus « Coop 2005 -2012 »**

Classes % des u.c.e classées	Formes caractéristiques des classes (Khi2)
<b>Classe 1 « La coopérative »</b> 12% des u.c.e classées <i>Small, Detail, Region</i>	Territor (9), region (12), businesses (5), respect (2), detail (38), small (54), corporate (3).
<b>Classe 2 « les activités de la coopérative »</b> 24,19% des u.c.e classées <i>Financial, Cooperative, Client</i>	Cooperative (33), client (29), financial (44), service (25), crisis (13), market (4).
<b>Classe 3 « valeurs relationnelles »</b> 26,61% des u.c.e classées <i>Values, Integrity, Trust</i>	Values (19), integrity (16), trust (14), culture (14), respect (11), ethics (8), conduct (5), transparency (5).
<b>Classe 4 « gouvernance »</b> 18,55% des u.c.e classées <i>Board, Director, Commission</i>	Board (63), director (58), commission (28), member (19), minority (18), solidarity (3), initiative (22).
<b>Classe 5 « communauté »</b> 18,55% des u.c.e classées <i>Community, Chairman, Democracy</i>	Community (32), chairmen (18), stability (18), democracy (18), member (11), interaction (18), proximity (13).

Les mots en italique représentent les mots caractéristiques des classes. Le corpus est en Anglais.

La classe 3 représente le pourcentage le plus élevé en termes d'unités textuelles, presque 27% des u.c.e classées. Elle se caractérise par des mots clés tels qu'*Integrity, Trust, Respect* et *Transparency* et peut être ainsi qualifiée de « **valeurs relationnelles** ». Contrairement aux banques capitalistes, les coopératives abordaient ces valeurs dans leurs discours pendant la période 2005-2012. Celle-ci représente la classe majoritaire reflétant ainsi une part primordiale des communications des banques coopératives.

***Les valeurs relationnelles et éthiques sont présentes dans les discours à hauteur de 26,61% dans le discours des banques coopératives et ce même pendant la période antérieure à la crise financière.***

La deuxième classe à s'être détachée dans l'arbre de classification est **la classe 2 « Les activités de la coopérative »**. Avec 24% des u.c.e classées, elle se caractérise par des mots clés comme *Cooperative, Market, Client* et *Service*; ainsi ses unités textuelles sont centrées sur la description des activités et services assurés par les banques coopératives. Les banques abordent également la nature et la particularité de leur clientèle. Cette classe est complétée par le discours de **la classe 1** (12% des u.c.e) considérée comme une classe décrivant « **La banque coopérative** ». Ses mots clés sont *Territor, Region, Customer* et *Small* et semble définir les caractéristiques des banques coopératives.

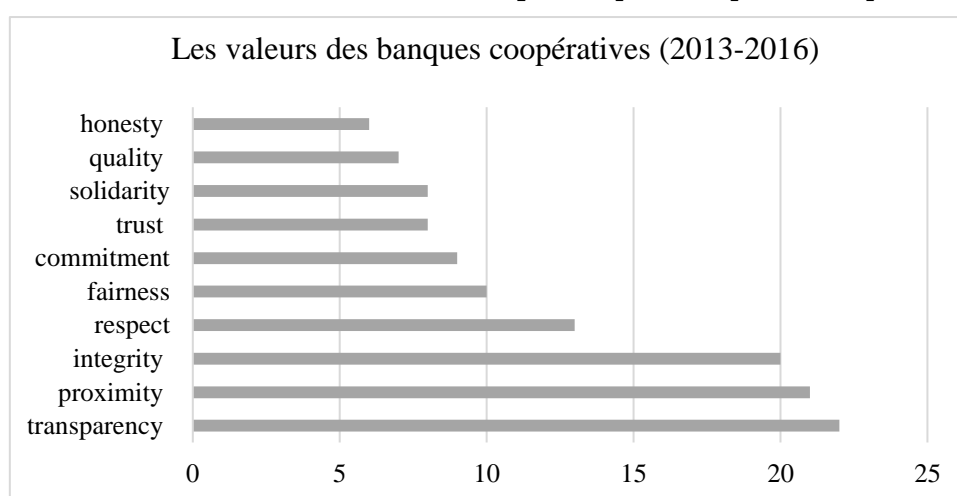
Enfin, les **classes 4 et 5** représentent chacune 18,55% des u.c.e classées et semblent rassembler un discours des banques s'adressant à leurs communautés (pour reprendre la qualification des

banques coopératives) et décrivant également la nature de leur système de gouvernance avec des mots clés tels que *Board, Director, Community, Proximity* et *Governance*.

### 2.1.2. Le discours après la crise financière

Comme nous pouvons le remarquer à partir du graphique 10 et du tableau 18, les résultats mettent en évidence un affichage fort des valeurs relationnelles et éthiques (plus de 40% du corpus d'après le tableau 18) par les banques coopératives pendant la période 2013-2016 par rapport à la période antérieure à la crise financière.

**Graphique 10: Les occurrences des valeurs des banques coopératives pendant la période 2013-2016**



L'analyse du corpus des banques coopératives nous permet d'observer cinq classes représentatives de leurs discours pendant la période 2013-2016.

**Tableau 18: Classes obtenues pour le traitement du discours « Coop 2013 -2016 »**

Classes % des U.C.E classées	Formes caractéristiques des classes (Khi2)
<b>Classe 1 « La banque coopérative »</b> 21,59% des U.C.E classées <i>Legislation, regulation, accordance, compliance</i>	Regulation (18), accordance (11), legislation (8), law (5), procedures (4), risk (2), compliance (4)
<b>Classe 2 « valeurs relationnelles »</b> 27,27% des U.C.E classées <i>Respect, sustainability, integrity, honesty</i>	Values (19), respect (14), sustainability (13), integrity (2), honesty (1), culture (2), behavior (3), cooperation (10), professionalism (5)
<b>Classe 3 « sociétaires »</b> 21,59% des U.C.E classées <i>Customer, relation, trust, transparency</i>	Customer (21), relation (14), trust (9), quality (8), transparency (8), proximity (5), fairness (4), stakeholders (7)
<b>Classe 4 « gouvernance »</b> 16% des U.C.E classées <i>Board, conduct, ethics, directors</i>	Ethics (29), conduct (24), board (16), directors (14), governance (6), management (3), behavior (2), culture (1)
<b>Classe 5 « RSE et éthique »</b> 13,64% des U.C.E classées <i>Proximity, commitment, stakeholders, territor</i>	Proximity (35), commitment (28), stakeholders (12), territor (7), solidarity (7), integrity (4), responsibility (5)

La première classe représentative du discours des banques coopératives entre 2013 et 2016 est **la classe 2 « Valeurs relationnelles »** avec 27,27% des u.c.e classées. Ses mots-clés ainsi que les unités de contexte de cette classe font apparaître un ensemble de valeurs défendues par les banques coopératives pendant cette période et qui sont majoritairement des valeurs de performance relationnelle comme le respect et l'honnêteté. Cette classe est étroitement liée au discours de **la classe 5 « RSE et éthique »** (représenté par des u.c.e à hauteur de 14%) où l'on retrouve un vocabulaire fortement éthique et centré sur les valeurs historiques des banques coopératives à savoir la proximité, l'engagement ou encore la solidarité. En étudiant les unités de contexte de cette classe et en les comparant avec le discours de la période précédente, nous constatons un retour très fort des valeurs coopératives dans les discours de ces banques. Après les avoir négligés par le passé en les considérant comme des éléments acquis, les banques coopératives décident de revenir aux fondamentaux suite à la concurrence subie actuellement par les banques capitalistes dans les domaines de l'éthique et de la responsabilité sociale.

Ensuite **la classe 1 « Les activités de la coopérative »** représente 21,59% des u.c.e et se caractérise par des mots clés tels *Régulation, Compliance* et *Procédures* qui laissent supposer, en plus des unités de contexte, qu'il s'agit d'un discours concernant les activités des banques coopératives, leurs particularités ainsi que les procédures et les réglementations auxquelles elles doivent se conformer.

Enfin, les banques coopératives accordent toujours une place importante à leur système de gouvernance ainsi qu'à leurs sociétaires dans leurs communications. Ce discours est représenté par les unités de contexte de la **classe 3 « Les sociétaires »** (21,59% des u.c.e avec des mots clés tels que *Stakeholders, Relation, Trust et Transparency*) et de la **classe 4 « La gouvernance »** (16% des u.c.e dont le vocabulaire est *Board, Conduct et Directors*).

## **2.2. Les banques capitalistes**

Le discours des banques capitalistes concernant leurs valeurs affichées entre 2005 et 2016 a été analysé. Son évolution dans le temps est présentée dans les paragraphes qui suivent.

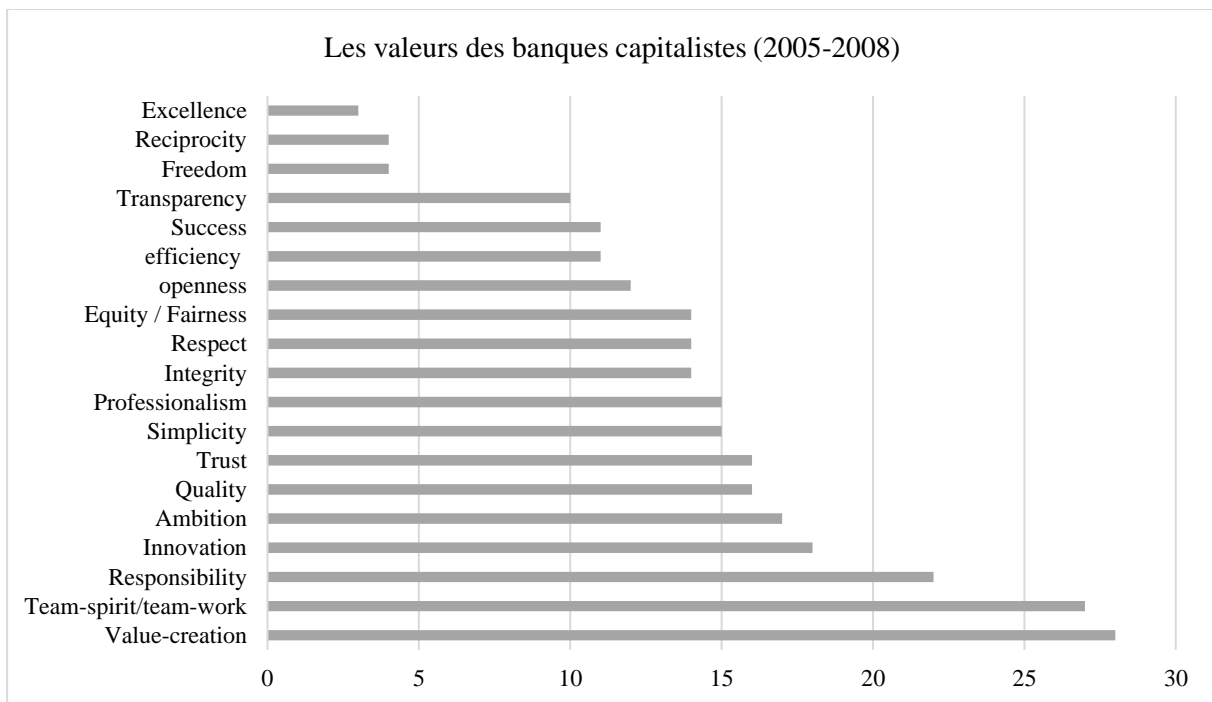
### **2.2.1. Le discours avant la crise financière**

L'analyse des discours des banques capitalistes publiés avant la crise financière fait apparaître une série de valeurs présentées dans le graphique 11. Tout d'abord, la valeur « *Value-creation* » apparaît en premier dans la classification et est affichée presque 30 fois par les banques capitalistes de notre échantillon. Elle est suivie en troisième position par la valeur



« *responsibility* » mais la période reste caractérisée par une série importante de valeurs de performance organisationnelle dont les fréquences d'apparition sont supérieures à celles des valeurs de performance relationnelle. En effet, « *innovation* », « *ambition* » et « *quality* » sont citées respectivement 18, 17 et 15 fois par les banques SA pendant la période antérieure à la crise financière.

**Graphique 11: Les occurrences des valeurs des banques capitalistes pendant la période 2005-2008**



Le graphique 11 confirme la faible présence des valeurs éthiques par rapport aux valeurs opérationnelles, déjà apparente dans la précédente classification, et montre l'ensemble des valeurs affichées par les banques SA entre 2005 et 2008.

La classification descendante hiérarchique du discours des banques capitalistes publié entre 2005 et 2008 fait apparaître trois classes ou unités de contextes que nous présentons dans le tableau 19.

**Tableau 19: Classes obtenues pour le traitement du discours « SA 2005- 2008 »**

<b>Classes % des U.C.E classées</b>	<b>Formes caractéristiques des classes (Khi2)</b>
<b>Classe 1 « l'activité bancaire »</b> 64.73% des U.C.E classées <i>Market, Risk, Capital, Cost</i>	Market (15), businesses (11), risk (10), capital (10), cost (9), growth (9), position (9), strong (8), asset (6), result (6), competitiveness (5), increase (5).
<b>Classe 2 « valeurs organisationnelles »</b> 9.30% des U.C.E classées <i>Team-spirit, creativity, simplicity, group</i>	Team-spirit (133), creativity (124), simplicity (101), ambition (40), innovation (18), reactivity (21), professionalism (9), group (60), bank (20).
<b>Classe 3 « RSE »</b> 18.60% des U.C.E classées <i>Community, environmental, ethics, social</i>	Responsibility (49), employee (29), community (26), environmental (22), ethical (21), sustainability (13), social (14), conduct (21).
<b>Classe 4 « valeurs relationnelles »</b> 7.36% des U.C.E classées <i>Transparency, respect, integrity, stakeholders</i>	Transparency (64), respect (55), integrity (55), stakeholders (48), reciprocity (38), trust (37), professionalism (22), excellence (21), identity (27).

La classe numéro 1 est la première à s'être détachée dans l'arbre de classification et représente 65% des unités de contexte élémentaire (u.c.e). Puis, nous retrouvons la classe numéro 2 qui rassemble 9,30% des u.c.e classées, ensuite la classe numéro 3 qui englobe 18,6% des u.c.e et enfin la classe numéro 4, la dernière à s'être détachée, et qui représente 7,36% des u.c.e classées. Le nombre de cooccurrences et la valeur du Khi2 des formes réduites de chaque classe vont nous permettre de décrire et d'interpréter chacune des classes.

Il ressort de cette première analyse que les **classes 1 et 3** sont les plus représentatives du discours (80% des u.c.e y sont classées). Les **classes 2 et 4** ne représentent que 28% des unités (respectivement 9,30% et 7,36%). Aussi, nous les analyserons dans un ordre décroissant du nombre d'unités.

**La classe 1** (contenant 64% des u.c.e) peut être intitulée « **L'activité bancaire** ». Elle regroupe des mots clés tels que *Market, Businesses, Risk, Capital et Cost*. Ainsi l'ensemble de ses mots les plus caractéristiques est présenté dans le tableau 16, chaque nombre entre parenthèse correspond à l'indicateur Khi2 mesurant la significativité du mot dans la classe. Cette classe regroupe à elle seule plus de la moitié du corpus analysé, ce qui montre que le discours des banques SA avant la crise financière était essentiellement axé sur l'aspect financier de l'activité bancaire.

***Les dirigeants des banques SA axent avant la crise financière près de 65% de leurs discours sur la performance financière de leurs activités.***

**La classe 3**, représentée par des mots clés tels que *Community, Environmental, Ethics et Social* illustre bien les aspects de la responsabilité sociale et sociétale et peut ainsi être qualifiée « **RSE** ». La relecture des unités textuelles de cette classe (qui regroupe 18% des u.c.e) montre que les banques capitalistes se sont saisies de ces problématiques de développement durable et de soutenabilité depuis le début des années 2000.

*La Responsabilité Sociale et Sociétale est un sujet abordé (à hauteur de 18% du discours total) par les banques capitalistes pendant la période 2005-2008.*

**La classe 2** regroupe un vocabulaire spécifique faisant référence aux valeurs de performance organisationnelle de la banque. Avec 9% des u.c.e, cette classe que l'on peut nommer « **Valeurs organisationnelles** », nous permet de dire que les valeurs de performance organisationnelle telle que *professionnalisme, créativité* ou encore *esprit d'équipe* représentaient les principales valeurs affichées par les banques capitalistes pendant la période antérieure à la crise financière. De plus, **la classe 4** définie par des mots clés tels que *Transparency, Respect, Integrity* rassemble quant à elle les valeurs de performance relationnelle évoquées entre 2005 et 2008 par les banques capitalistes mais celle-ci ne représente que 7% des u.c.e classées ce qui justifie la faible présence des valeurs éthiques dans les communications des banques capitalistes avant 2008.

*Seulement 7,36% du discours des banques SA avant la crise financière porte sur les valeurs avec une prédominance des valeurs de performance organisationnelle par rapport aux valeurs de performance relationnelle et éthique.*

Afin de constater les différentes évolutions dans les communications des banques au fil du temps, les discours publiés entre 2009 et 2012 ont été également soumis à l'analyse.

### **2.2.2. Le discours pendant la crise financière**

Suite à l'analyse du discours des banques entre 2009 et 2012, la classification descendante hiérarchique fait ressortir quatre classes d'énoncés significatifs regroupant 73% des unités textuelles (tableau 20). Les discours restent plus ou moins stables entre les deux périodes avec simplement quelques petites évolutions que nous dévoilons dans le tableau 20.

**Tableau 20: Classes obtenues pour le traitement du corpus « SA 2009-2012 »**

Classes % des u.c.e classées	Formes caractéristiques des classes (Khi2)
<b>Classe 1 « marchés financiers »</b> 33,65% des u.c.e classées <i>Capital, Liquidity, Growth</i>	Capital (21), liquidity (14), growth (13), asset (10), cost (9), authorities (8), debt (12), increase (10), institution (7).
<b>Classe 2 « l'entreprise bancaire »</b> 20,67% des u.c.e classées <i>Businesses, Product, Fund,</i>	Businesses (19), fund (18), product (27), service (11), network (23), support (10), offer (12), participation (15).
<b>Classe 3 « valeurs organisationnelles »</b> 38,46% des u.c.e classées <i>Value, Customer, Openness</i>	Value (33), group (13), customer (26), society (22), openness (15), trust (11), leader (11), success (10), innovation (8), dynamism (8)
<b>Classe 4 « valeurs relationnelles et RSE »</b> 7,21 des u.c.e classées <i>Transparency, Equality, Governance,</i>	Transparency (124), equality (45), governance (39), stakeholders (38), professionalism (35), teamwork (14), respect (14), integrity (16).

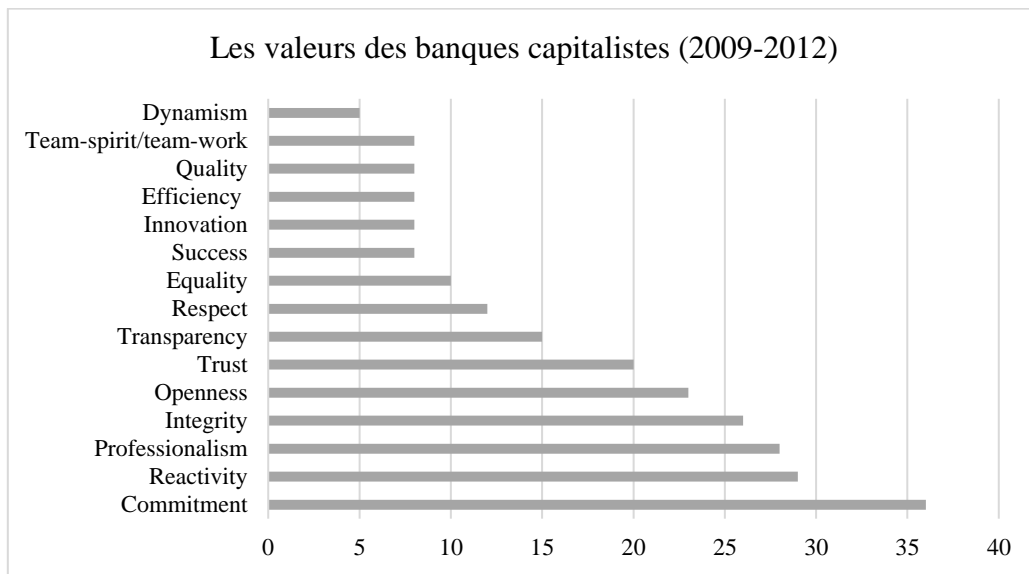
Les mots en italique représentent les mots caractéristiques des classes. Le corpus est en Anglais.

Nous avons toujours une partie du discours des banques consacrée à la description de la solidité et de la pertinence de leurs activités financières (**classes 1 et 2** qui représentent ensemble 54% des u.c.e). Les dirigeants des banques accordent une place remarquable dans leurs discours pour expliquer les conditions de marchés et justifier l'utilité et la solidité financière de leurs activités.

Ce que nous constatons de différent par rapport à la période 2005-2008, est l'augmentation dans les u.c.e composant **la classe 3** relative aux valeurs organisationnelles. Cela signifie que les valeurs en général gagnent en termes de présence dans les discours des banques capitalistes. Caractérisée par des mots clés tels que *openness, success, innovation, trust*, cette classe représente 38% des u.c.e classées et regroupe principalement les valeurs mettant en lumière la performance organisationnelle de la banque.

En revanche, la **classe 4** des valeurs de performance relationnelle et RSE reste relativement stable (représente 7,21% des u.c.e classées entre 2009 et 2012 contre 7,36% des u.c.e classées entre 2005 et 2008). Les valeurs défendues par les banques capitalistes de notre échantillon pendant la période 2009-2012 restent majoritairement représentatives des valeurs de performance organisationnelle avec une présence assez faible des valeurs éthiques (graphique 12).

**Graphique 12: Les occurrences des valeurs affichées par les banques SA pendant la période 2009-2012**



Le graphique 12 dresse l'ensemble des valeurs affichées par les banques capitalistes de notre échantillon entre les années 2009-2012. Les valeurs relationnelles telles que « *Commitment* », « *Integrity* », ou encore « *Respect* » commencent à apparaître dans les communications des banques capitalistes à partir de 2009. Toutefois, nous constatons toujours une présence assez forte des valeurs de performance qui prennent le dessus dans l'ensemble des valeurs défendues par les banques capitalistes.

***Un affichage encore limité (7,21% du corpus total) des valeurs éthiques par les banques capitalistes par rapport aux valeurs organisationnelles entre 2009 et 2012.***

### **2.2.3. Le discours après la crise financière**

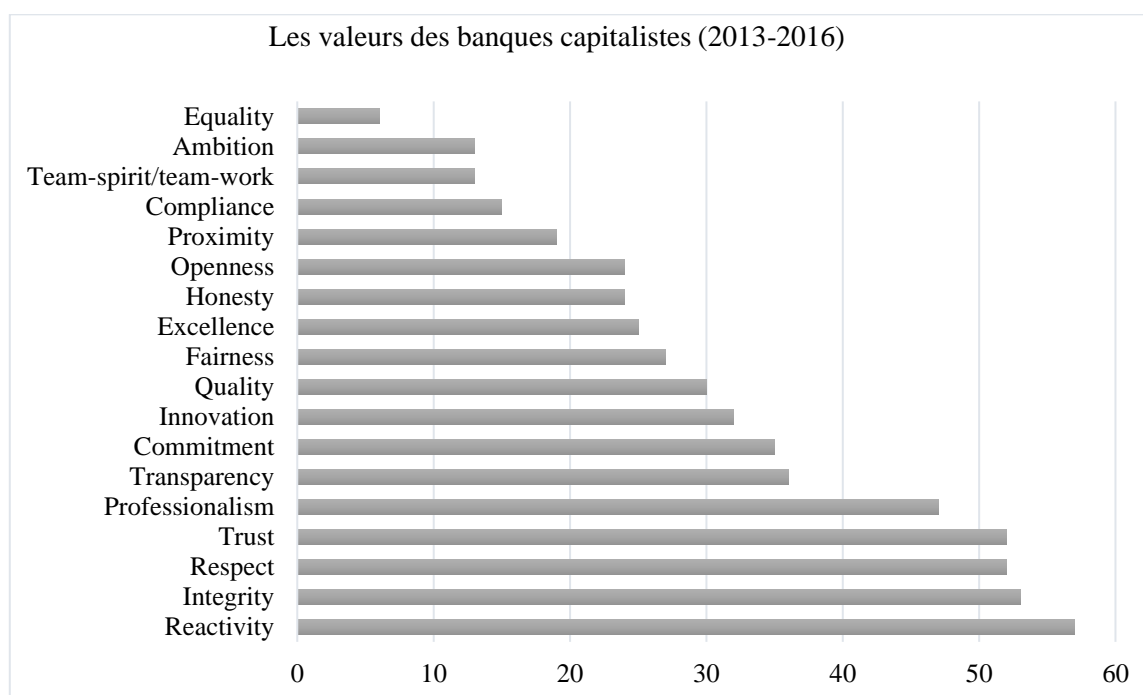
Nous remarquons une évolution dans les valeurs dans banques capitalistes par rapport à la période antérieure à la crise financière. Deux éléments méritent d'être soulignés (graphique 13).

D'une part, certaines valeurs de performance organisationnelle telle que *Value-creation*, fortement affichées pendant la période 2005-2008, ne ressortent plus dans les statistiques. En revanche, elles sont remplacées par d'autres valeurs relationnelles nouvelles qui deviennent de plus en plus véhiculées par les banques capitalistes pendant cette période post-crise financière.

D'autre part, malgré la présence forte des valeurs éthiques et relationnelles dans les communications des banques traditionnelles pendant la période 2013-2016, cela ne les a pas conduites à abandonner de manière radicale les valeurs organisationnelles. En effet, nous constatons que les systèmes de valeurs des différentes banques capitalistes sont formés en

combinant un ensemble de valeurs éthiques en plus des valeurs traditionnelles de performance organisationnelle.

**Graphique 13: Les occurrences des valeurs des banques SA pendant la période 2013-2016**



Suite à la soumission du corpus « Discours des banques SA 2013-2016 » à l’analyse, quelques évolutions nécessitent d’être soulignées. Trois classes sont apparues rassemblant 87% des u.c.e classées (tableau 21). Nous constatons dans un premier temps une consolidation du discours donnant naissance à trois classes au lieu de quatre pour les périodes précédentes et offrant plus de visibilité aux valeurs et notamment de type relationnel.

**Tableau 21: Classes obtenues pour le traitement du corpus « SA 2013-2016 »**

Classes % des U.C.E classées	Formes caractéristiques des classes (Khi2)
<b>Classe 1 « activités bancaires »</b> 28,30% des U.C.E classées <i>Market, position, crisis, competence</i>	Market (10), position (11), crisis (13), competence (37), investment (14), sector (11), benefit (12), Europe (21), rates (26).
<b>Classe 2 « RSE »</b> 27,65% des U.C.E classées <i>Compliance, transparency, equality, integrity</i>	Compliance (33), transparency (12), integrity (14), equality (9), governance (37), confidentiality (21), legality (11).
<b>Classe 3 « Valeurs »</b> 44,05% des U.C.E classées <i>Quality, innovation, proximity, professionalism,</i>	Innovation (23), proximity (14), teamwork (13), diversity (10), sustainability (9), fairness (13), professionalism (10), openness (12).

Les mots en italique représentent les mots caractéristiques des classes. Le corpus est en Anglais.

La **classe 1 « activités bancaires »** se détache toujours en premier dans l’arbre de classification du fait de l’homogénéité de son vocabulaire, caractérisé par des mots clés tels que *Market*,

*Crisis, Position et Competence*. Elle représente un score d'u.c.e plus faible par rapport aux précédentes périodes de 28,30%. Ainsi son vocabulaire a évolué par rapport à la période antérieure à la crise pour intégrer des termes comme crise ou compétence en réaction à la crise financière. Les discours des dirigeants publiés pendant la période 2013-2016 semblent revêtir une forme sensiblement différente des discours précédents. Cette classe relative à la description des performances financières présente un pourcentage d'u.c.e remarquablement plus faible que dans le corpus des périodes précédentes. Ainsi, plus de la moitié du discours des banques capitalistes pendant la période 2013-2016 est tournée vers des aspects éthiques et de responsabilité sociale.

En effet, d'une part, **la classe 2** représente 27,65% des u.c.e classées. Elle semble englober un vocabulaire éthique et de RSE tel que *compliance, governance, transparency* et *integrity*. Cette classe a gagné en représentativité par rapport aux périodes précédentes. D'autre part, **la classe 3** peut être désignée comme la classe des « **valeurs** » dans la mesure où ses mots-clés sont *Quality, Innovation, Professionalism* et *Proximity*. Elle rassemble à la fois les valeurs de performance organisationnelle et des valeurs relationnelles et représente 44,05% des u.c.e classées. Cela montre un élargissement conséquent de la place accordée aux valeurs d'entreprise dans les communications des banques commerciales après 2013. Les valeurs de performance organisationnelle traditionnellement défendues par les banques SA sont aujourd'hui largement dépassées par des valeurs relationnelles récentes.

Nous avons montré, à travers l'analyse de contenu des discours des banques capitalistes, que leurs valeurs affichées ont évolué ces dernières années. Alors qu'elles affirmaient surtout des valeurs de performance organisationnelle antérieurement à la crise financière, cette tendance s'inverse pendant les années post-crise financière. En effet, les résultats précédents montrent que les banques SA défendent de plus en plus des valeurs de nature relationnelle et éthique. Afin de tester si cette évolution est statistiquement significative, des tests de comparaison de proportion ont été effectués.

### **2.2.3.1. La significativité des différences de proportions des valeurs affichées par les banques SA**

Afin de tester si l'évolution des valeurs des banques capitalistes entre 2005 et 2016 est statistiquement significative, nous avons regroupé les valeurs relationnelles et les valeurs de performance organisationnelle affichées par les banques capitalistes dans deux catégories

distinctes. Le poids de citation<sup>21</sup> des valeurs de chaque catégorie dans les valeurs totales affichées par les banques SA a été calculé et soumis à une analyse de comparaison de proportions. Pour calculer le poids de cotation des valeurs de chaque catégorie, nous avons recensé l'ensemble des valeurs<sup>22</sup> affichées par les SA entre 2005 et 2016 soit 25 valeurs dont la liste figure en annexe 1. Ensuite, nous avons divisé le nombre de fois où une valeur d'une catégorie a été citée par le total des citations de valeurs par les banques SA.

**Tableau 22: Statistiques descriptives des variables**

	N	Moyenne	Ecart-Type
VORGA SA AVANT VRELA SA AVANT	11	0,0308 0,0121	0,01084 0,01279
VORGA SA PENDANT VRELA SA PENDANT	11	0,0148 0,0214	0,01681 0,02468
VORGA SA APRES VRELA SA APRES	11	0,0259 0,0574	0,02971 0,03659

VORGA SA AVANT signifie les valeurs organisationnelles affichées par les banques SA avant la crise financière  
VRELA SA AVANT signifie les valeurs relationnelles affichées par les banques SA avant la crise financière  
VORGA SA PENDANT signifie les valeurs organisationnelles des banques SA pendant la crise financière  
VRELA SA PENDANT signifie les valeurs relationnelles affichées par les banques SA pendant la crise financière  
VORGA SA APRES signifie les valeurs organisationnelles affichées par les banques SA après la crise financière  
VRELA SA APRES signifie les valeurs relationnelles des banques SA après la crise financière

Le tableau 22 présente les statistiques descriptives des variables de l'étude sur les banques de l'échantillon. Nous remarquons que la proportion moyenne de citations de valeurs organisationnelles baisse entre les périodes précédant et suivant la crise financière. Le poids moyen des citations de valeurs organisationnelles dans les valeurs totales des banques SA passe de 3.08 % entre 2005 et 2008 à 1.21 % pendant la période de la crise financière. De leur côté, le nombre moyen des valeurs relationnelles et éthiques augmente pendant la même période d'étude. Ces dernières représentent une moyenne de 1.21 % des citations pendant les années 2005-2008 alors que cette moyenne est de 5.74 % pour la période post-crise financière. Nous en déduisons comme premier constat (et cela confirme les occurrences calculées à l'aide d'Alceste) que les valeurs organisationnelles sont remplacées dans les communications des banques SA par des valeurs de nature relationnelle pendant et après la crise financière.

<sup>21</sup> Nous avons calculé le poids de citation des valeurs de la manière suivante : les valeurs relationnelles et organisationnelles affichées par les banques SA ont été regroupées dans deux catégories. Nous avons ensuite divisé le nombre de citation de chaque valeur appartenant à chacune des catégories par le nombre total des valeurs affichées par les banques SA sur toute la période d'étude. De cette façon, nous avons obtenus un pourcentage d'apparition de chaque valeur par rapport aux valeurs totales affichées.

<sup>22</sup> La liste des valeurs est présente en annexe 1.



**Tableau 23: Test de significativité des différences de valeurs des banques SA entre 2005 et 2016**

	Test non-paramétrique de Wilcoxon			
	N	T	Z	P
VORGA - VRELA AVANT	11	1	2,845	0,00443***
VORGA - VRELA PENDANT	11	18	0,533	0,59395
VORGA - VRELA APRES	11	8	1,987	0,04685
VRELA AVANT - VRELA APRES	11	3	2,497	0,01251***

Le test non-paramétrique de Wilcoxon présenté dans le tableau 23 confirme ce que nous venons d'avancer. La différence entre la prédominance des valeurs organisationnelles et des valeurs relationnelles affichées pendant la période antérieure à la crise financière est significative à hauteur de 0.0044 (inférieure à 0.05) montrant ainsi une prédominance significative des valeurs organisationnelles pendant cette période précédant la crise. En revanche, cette différence d'importance dans les discours entre les valeurs organisationnelles et les valeurs relationnelles/éthiques devient non significative pendant les périodes 2009-2012 et 2013-2016 (significativité supérieure ou égale à 0.05). Les valeurs relationnelles des banques SA prennent davantage d'importance, et ce de façon significative, après la crise financière, et le discours éthique prend une place équivalente au discours opérationnel dans leurs communications. En effet, les banques capitalistes ont non seulement augmenté leur communication sur les valeurs éthiques mais elles ont également fait évoluer leur vision des valeurs éthiques en insistant pendant la période post-crise sur certaines valeurs éthiques clés. Elles semblent adopter certaines valeurs en réaction aux différentes critiques qu'ont dû subir suite à la crise financière. Elles ont ainsi insisté pendant les années 2013-2016 sur des valeurs telles que la confiance, l'intégrité, le respect, la transparence, l'engagement et l'honnêteté.

### **2.2.3.2. La significativité des différences de proportions des valeurs affichées par les banques coopératives par rapport aux banques SA**

Les occurrences des valeurs relationnelles affichées par nos deux catégories de banque pendant les périodes postérieure et antérieure à la crise financière ont été calculées précédemment, ce qui nous a permis de mettre en lumière une diminution des divergences au niveau des valeurs éthiques entre les banques coopératives et les banques capitalistes. Afin de vérifier ce résultat par un test statistique, nous avons calculé la proportion d'occurrence de chaque valeur relationnelle dans les valeurs totales affichées respectivement par les deux catégories de banque. Ces proportions ont été par la suite soumises à un test de comparaison des proportions dont les résultats sont présentés dans les tableaux 24 et 25.

**Tableau 24: Statistiques descriptives des variables**

	N	Moyenne	Ecart-Type
VRELA SA AVANT	12	0,0240	0,02592
VRELA COOP AVANT	12	0,0729	0,07833
VRELA SA APRES	12	0,0475	0,03483
VRELA COOP APRES	12	0,0786	0,06425

VRELA SA AVANT signifie les valeurs relationnelles affichées par les banques SA avant la crise financière.

VRELA COOP AVANT signifie les valeurs relationnelles affichées par les banques coopératives avant la crise financière.

VRELA SA APRES signifie les valeurs relationnelles affichées par les banques SA après la crise financière.

VRELA COOP APRES signifie les valeurs relationnelles affichées par les banques coopératives après la crise financière.

Nous remarquons d'une part que le poids moyen de citation des valeurs relationnelles par les banques coopératives est supérieur à celui des banques capitalistes et ce sur toute la période d'étude. Cela suggère que globalement les banques coopératives affichent davantage des valeurs de nature éthique et relationnelle par rapport à leurs concurrentes capitalistes.

**Tableau 25: Test de significativité des différences de valeurs des banques coopératives par rapport aux banques SA entre 2005 et 2016**

	Test non-paramétrique de Wilcoxon			
	N	T	Z	P
VRELA SA - VRELA COOP AVANT	10	11	1,681	0,002**
VRELA SA - VRELA COOP APRES	10	14	1,689	0,091*
VRELA SA AVANT - VRELA COOP	10	4	2,395	0,016**
VRELA COOP - VRELA SA APRES	10	23	1,255	0,209

Les résultats des tests présentés dans le tableau 25 confirment que la différence de fréquence entre les valeurs relationnelles des banques coopératives et celles affichées par les banques SA pendant la période antérieure à la crise financière est significative. En revanche, cette différence devient non significative pendant la période post-crise ( $p > 0.05$ ). Les discours des banques capitalistes sont globalement plus orientés sur les valeurs relationnelles sur la période postérieure à la crise financière, effaçant leur différence avec les banques coopératives. Sur la période antérieure à la crise, nous remarquons la situation inverse (ces tests confirment nos résultats obtenus à l'aide d'*Alceste* graphique 8).

### **2.3. Discussion des résultats des deux échantillons (complet et restreint)**

Une première étude sur un échantillon de trente-cinq banques européennes réparties entre sept banques coopératives et vingt-huit banques capitalistes a abouti à plusieurs résultats. Parmi eux, on note la prédominance des valeurs éthiques et relationnelles dans les discours des banques

capitalistes venant ainsi empiéter sur les spécificités des banques coopératives. Souhaitant s'assurer que le biais de la taille déséquilibrée entre les banques coopératives et banques SA dans notre échantillon soit contrôlé, nous avons analysé les discours des banques d'un échantillon restreint composé d'un nombre identique de banque coopératives et de banques capitalistes relativement comparables.

Les résultats présentés précédemment montrent une certaine évolution dans les discours des banques capitalistes. Alors qu'elles véhiculaient surtout des valeurs de performance relationnelle pendant la période antérieure à la crise financière, l'analyse de leurs communications les plus récentes met en évidence un changement dans la nature de leurs discours et des valeurs qui sont mises en avant. Les banques capitalistes prêchent de plus en plus pour les valeurs sociales, relationnelles et éthiques telle que l'intégrité, la confiance, la transparence ou encore l'engagement. Nous remarquons également l'apparition des systèmes de valeurs qui allient les deux catégories de valeurs (de performance et relationnelles) dans le périmètre des banques capitalistes.

De leur côté, les banques coopératives prennent conscience du défi auquel elles sont confrontées ces dernières années et nos résultats montrent une tendance différente dans les communications de ces banques entre la période antérieure et postérieure à la crise financière. Alors qu'elles communiquaient rarement sur leurs principes et valeurs avant la crise financière, on remarque un retour de ces banques sur leurs fondamentaux et une volonté de renforcer leur légitimité et leur statut de pionnières dans le domaine de l'utilité sociale.

Le processus d'exploitation par les banques SA des valeurs éthiques semble bien entamé. Les banques coopératives de leur côté saisissent le problème et revendiquent de plus en plus leur originalité liée à leur système de gouvernance démocratique. En revanche, pour leurs consœurs capitalistes, la formalisation des valeurs semble être une démarche récente dans la mesure où les valeurs éthiques n'apparaissent de manière significative que pendant la période post-crise financière. Toutefois, malgré ce mouvement de convergence des banques capitalistes, les deux catégories de banques se distinguent tout de même sur quelques valeurs. Les valeurs de proximité et de solidarité restent majoritairement représentatives du modèle coopératif alors la valeur professionnalisme est exclusivement défendue par les banques capitalistes.

De plus, nous pouvons noter également que l'apparition de la classe « **Gouvernance** » dans le corpus restreint et non pas au niveau de la première étude montre la volonté des banques coopératives ces dernières années (Khi2 positif dans le tableau 16 ce qui montre que cette classe

est dominé par le discours des banques coopératives) de mettre en évidence leurs spécificités en matière de gouvernance. En raison des différentes mutations<sup>23</sup> qu'ont connues les banques coopératives ces deux dernières décennies, la distinction entre « *la corporate strategy d'un groupe dit "mutualiste" de celle d'un rival classique* » (Malherbe, 2012) devient de plus en plus difficile. Un recentrage de leur communication sur leurs spécificités organisationnelles de gouvernance démocratique reflète la prise de conscience chez les banques coopératives d'un éventuel risque de banalisation. Cette classe de discours met en évidence le souhait des groupes coopératifs de revendiquer leurs caractéristiques tant historiques qu'institutionnelles, à savoir, des valeurs de responsabilité à la fois économique, sociale et sociétale et une gouvernance organisée autour d'une logique démocratique.

Les groupes coopératifs bancaires semblent utiliser, entre autres, la communication externe comme moyen permettant de répondre à ces interrogations et surtout de réaffirmer leurs principes et leurs spécificités de gouvernance. Cette tendance observée dans notre corpus pendant la période post-crise fait suite à « *une longue période où les coopératives, dans un contexte de financiarisation de l'économie, d'ultralibéralisme et de défiance à l'égard de projets collectifs tendaient à masquer leur statut* » (Gros, Naett, 2010). La crise financière, économique et sociale de 2008 a inversé cette tendance et a renforcé l'attrait de modèles économiques différents et durables (Naett, 2015). La revendication de leur gouvernance partenariale dans les communications se retrouve alors justifiée par un besoin de valorisation et de différenciation par rapport aux capitalistes.

On note également que les banques coopératives sont davantage représentées dans la classe « **RSE** » rassemblant le discours concernant la responsabilité sociale et sociétale des banques. La question de la RSE suscite des débats auprès des chercheurs de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Certains la considèrent comme un instrument de banalisation et d'isomorphisme mimétique, alors que d'autres l'appréhendent comme un outil de valorisation des spécificités des organisations de l'ESS et une opportunité de formalisation de leurs engagements envers l'ensemble de leurs parties prenantes (Richez-Battesti et Boned, 2008). Les banques coopératives de notre échantillon s'inscrivent dans cette seconde perspective, la RSE est considérée comme un outil et une opportunité de mise en perspective des engagements envers leurs parties prenantes tant en interne qu'en externe. Il est à noter à ce stade que dans le

---

<sup>23</sup> Les mutations des banques coopératives liées à l'intensification concurrentielle des marchés nationaux et internationaux que nous avons exposées dans la première partie théorique : la restructuration de réseaux commerciaux, la diversification et le développement des activités de marché, l'acquisition de banques non coopératives et de filiales financières, transformation de structures centrales en sociétés anonymes cotées, etc.

cadre de cette recherche, nous nous sommes basés sur les valeurs affichées par les banques dans leurs communications externes. Pour ce faire, nous avons consultés trois sources de données : les rapports d'activités, les rapports de gouvernance et les codes de conduite (pour les codes de conduite souvent la dernière version publiée qui est accessible en ligne). De ce fait, ces valeurs étudiées ici ne représentent pas forcément les valeurs réelles des banques mais correspondent plutôt à l'image que les établissements bancaires souhaitent véhiculer au public.

Un prolongement possible de cette recherche pourrait concerner l'évaluation des pratiques éthiques et durables au sein des banques. La valeur d'un actif est appréhendée selon la valeur actuelle des flux financiers espérés que l'actif générera. Dans le cas de la banque, les travaux sont peu nombreux, notamment du fait des spécificités liées à la valeur finale des actifs dans ce secteur (Copeland *et al.* 2000). En ce sens, les facteurs fondamentaux associés aux banques sont souvent la qualité et l'importance du portefeuille de crédits, la capitalisation, le niveau de différenciation du portefeuille d'activités ou la taille de la firme bancaire (Habba, 2016). Ces critères peuvent paraître généralistes car ils englobent l'ensemble des statuts bancaires. Aussi, il semble que les règles réglementaires n'intègrent pas les spécificités des banques coopératives (Ansart *et al.* 2016), ce qui pose la question de l'évaluation des fonds propres pour ces banques. Une piste consisterait à intégrer d'autres facteurs dans l'évaluation des banques, en tentant de qualifier les valeurs qu'elles expriment et qu'elles mettent en action.

Une autre perspective est liée à notre échantillonnage. Il serait en effet opportun de l'ouvrir à d'autres banques coopératives. En nous basant sur l'indice Stoxx 600, nous avons sélectionné des banques coopératives en voie d'hybridation, c'est-à-dire des banques dont la taille et les structures de gouvernance ont évolué plus ou moins récemment vers des modèles capitalistes (actionnariat, portefeuille de produits). Ce choix nous a conduits à éliminer les banques de plus petite taille et au sein desquelles il serait possible d'identifier des valeurs plus affirmées en termes de différenciation (Crédit Mutuel, Crédit Coopératif). L'argument consisterait à pointer qu'au moment où l'image des banques est particulièrement mise à mal, ces acteurs de taille plus modeste mobilisent des discours orientés autour des valeurs coopératives pour se différencier des grandes enseignes traditionnelles mais aussi des autres établissements coopératifs de plus grande taille.

Enfin, étant donné le nombre limité de nos banques coopératives, nous avons obtenu un corpus de discours pour les périodes 2005-2008 et 2009-2012 inférieur à l'exigence de taille imposée par *Alceste*. Comme nous avons pu le mentionner précédemment *Alceste* permet d'effectuer une analyse sur un certain volume de données écrites. Ainsi, pour que les résultats statistiques

gardent leur pertinence, le corpus soumis à une analyse *Alceste* doit être suffisamment volumineux. Le fait de combiner les deux périodes nous a conduit à l'augmentation de la taille du corpus des banques coopératives et ainsi dépasser cette exigence de taille. Il serait donc pertinent d'augmenter le nombre des banques coopératives dans notre échantillon pour d'une part octroyer à cette recherche un aspect davantage généralisable mais aussi dépasser cette limite inhérente à *Alceste* et à laquelle nous nous sommes heurtés.

## Conclusion

Notre recherche s'inscrit dans le contexte turbulent du secteur bancaire. Face au constat que toutes les banques se trouvent soumises aux mêmes convictions concurrentielles et réglementaires, notre objectif consistait en l'étude du déclin des principes du modèle coopératif et de l'éventuelle réaction des banques issues de ce mouvement. Il semblait ainsi opportun de mettre en parallèle la nécessité de repenser les fondements de la légitimité du modèle coopératif et l'engagement des banques commerciales, au moins dans leurs discours, à être responsables du point de vue social et sociétal. En voulant analyser les valeurs des banques coopératives, avec en arrière-plan le dilemme « rapprochement ou différenciation », une autre question, quelque peu provocatrice, aurait pu être formulée ainsi : victimes forcées ou volontaires ? Nos résultats montrent que les effets d'homogénéisation et de normalisation, imposés par les règles financières et comptables, sont bien réels et manifestes. En même temps, ils signalent aussi des réactions à ces effets de normalisation au sein des banques coopératives avec une volonté affichée de retrouver leurs valeurs originelles et des contenus de communication institutionnelle recentrés autour de valeurs d'éthiques.

En se focalisant sur les valeurs, notre étude empirique a permis d'illustrer les évolutions dans les discours et autres écrits au sein d'un échantillon conséquent de banques européennes. Si nos résultats confirment la transformation des valeurs dans le périmètre des banques commerciales, ils interrogent aussi les particularités des banques coopératives. Ils mettent ainsi en évidence un paradoxe. Alors que les valeurs d'éthique et de responsabilité sociale sont au cœur des banques coopératives, elles ont longtemps été négligées dans leur stratégie de communication. Ce n'est qu'après la crise financière et le mouvement de convergence des banques capitalistes qu'elles ont pris conscience de l'intérêt de renforcer leur légitimité auprès de leurs parties prenantes et de renouveler leurs discours. Nos résultats montrent l'intérêt pour les banques coopératives de préserver leur originalité et de la mettre en avant à la fois dans les communications externes mais également dans leurs actions à l'extérieur. La crise de confiance et la crise de légitimité qui caractérisent le monde bancaire ces dernières années justifient le recours des banques capitalistes à des politiques de communications tournées davantage vers l'aspect social et sociétal de leur métier. Les banques coopératives, de par leur nature de pionnières dans le domaine de l'utilité sociale, voient leur singularité menacée et mettent tout en œuvre pour réclamer et réaffirmer leur professionnalisme dans le domaine.

## Partie 2 - Gouvernance et portefeuille d'activités des banques européennes

### *Résumé*

Cette recherche s'intéresse aux évolutions et aux différentes stratégies d'adaptation des banques coopératives européennes engendrées à la fois par les transformations du système financier et par la mondialisation financière. Il évalue l'ampleur de la banalisation au niveau des activités des banques coopératives et met en évidence des différences historiques en termes d'activités entre les banques capitalistes et les groupes coopératifs. Après une revue des différences supposées exister entre le modèle de gouvernance coopératif et le modèle capitaliste, une analyse de régression multivariée permet de mesurer l'effet de la gouvernance bancaire et du statut juridique sur la répartition des activités bancaires. Il est montré, d'une part, une diversification progressive dans les activités des groupes coopératifs ces dernières années et une convergence d'autre part dans les systèmes de gouvernance des deux catégories de banque. Enfin, l'analyse de régression confirme l'influence de certains mécanismes de gouvernance internes sur la répartition des métiers bancaires.

### *Mots clés*

Gouvernance bancaire, portefeuille d'activités, statut juridique.



## Introduction

« Les banques ne sont pas des entreprises tout à fait comme les autres. Leurs conseils d'administration en prennent actuellement la mesure. Aux Etats-Unis, la norme fondamentale a toujours été que les conseils doivent avant tout défendre l'intérêt des actionnaires... Cette règle est en train de changer au sein des grandes banques américaines. Car les régulateurs poussent de plus en plus les administrateurs de ces institutions à se fixer d'autres priorités que le seul enrichissement de leurs actionnaires pour mettre notamment l'accent sur le contrôle du risque »<sup>24</sup>. Cette volonté de renforcer la surveillance des risques manifestée par le gouvernement américain prouve l'intérêt accordé aujourd'hui par ce dernier, mais également par les gouvernements des pays européens, à la gouvernance bancaire.

Cet intérêt fait écho à une rénovation de la politique de gouvernance des entreprises suite aux scandales financiers successifs survenus au début des années 2000 et à la loi sur la sécurité financière apparue en réaction en 2003. A la suite de nombreuses crises et scandales financiers tels que l'affaire Enron, Worldcom, Parmalat ou encore Vivendi, qui sont imputables, en grande partie, à une défaillance et à une inefficacité des systèmes de contrôle des firmes, le thème de la « *corporate governance* » ou du gouvernement des entreprises s'est hissé parmi les principales préoccupations des dirigeants, actionnaires, et gouvernements, tout autant que du monde académique. La mondialisation des entreprises, en réduisant le pouvoir de régulation des Etats, rend cette gouvernance d'autant plus nécessaire.

La gouvernance d'entreprise renvoie à l'ensemble des mécanismes organisationnels qui, selon Charreaux (1997), ont « *comme effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* ». En outre, la gouvernance s'intéresse aux mécanismes de contrôle qui régissent la prise de décision au sein de l'entreprise et qui assurent aux actionnaires, apporteurs de capitaux, la maximisation du rendement de leurs investissements.

La notion de gouvernance, qui concernait en premier lieu les entreprises non financières, s'est propagée au secteur bancaire, étant donné que la banque est une firme industrielle et vu son implication croissante dans la sphère réelle.

---

<sup>24</sup> John Carney. (2015), « Les conseils des grandes banques relèguent les actionnaires au second plan », *The Wall Street Journal*, 07 avril 2015.

De plus, lors ces trente dernières années, marquées par un profond mouvement de déréglementation qui a débuté dans les années 1980, le système financier mondial a connu un fort bouleversement. En effet, à la suite du crash boursier de 1929 et de la crise bancaire de 1932, un certain nombre de lois visant à réglementer les banques ont été adoptées. Par contraste, la période allant des années 1980 et jusqu'aux années 2000 a été animée par des politiques libérales tendant vers un allègement progressif des lois et réglementations de la grande dépression. Ce processus de dérégulation donne naissance à un paysage bancaire nouveau résumé par la théorie des « 3D » proposée par Bourguinat en 1992, à savoir, « Déréglementation, Décloisonnement et Désintermédiation ». Dès lors, le secteur financier apparaît comme un marché sans frontières, caractérisé par le développement de la finance directe par rapport à la finance indirecte. Pour accompagner ce phénomène de globalisation financière, lutter contre les pertes de marché liées à la désintermédiation et augmenter leur rentabilité, les banques ont cherché à innover et à diversifier de plus en plus leurs activités. La recherche de nouvelles conditions d'efficacité conduit à une homogénéisation des orientations et des décisions stratégiques des établissements financiers malgré l'hétérogénéité de leurs structures juridiques et organisationnelles.

Historiquement, les banques peuvent en effet se répartir en deux catégories suivant leur mode de gouvernance. Les banques coopératives sont concentrées sur leur clientèle principale, les particuliers, et se basent sur une organisation démocratique fondée sur l'élection des délégués par les sociétaires, la solidarité, et le volontariat. Dans tous les pays, les banques coopératives, ont permis en particulier la collecte systémique de la petite épargne et sa mobilisation pour la création et le financement des petites entreprises et du logement des ménages. En effet, de nombreux travaux (Allen et Gale, 1995 ; Gurtner et al. 2002 ; Martinez et al. 2006) s'accordent à définir les banques coopératives par leur objectif d'utilité sociale et leur contribution à la satisfaction de l'intérêt général. A contrario, « *la logique capitaliste, quant à elle, promeut une recherche focalisée sur l'accumulation de profit* » (Batac et al. 2008).

Néanmoins, suite aux phénomènes de mondialisation et de globalisation financière générant un environnement financier très concurrentiel, les banques coopératives ont fait preuve d'un dynamisme et d'une capacité d'adaptation. Face à ce constat, nombreux chercheurs considèrent que les banques coopératives et mutualistes ont perdu leurs spécificités et qu'elles se seraient banalisées au cours du temps. Les évolutions qu'ont connues les banques coopératives (leur réorganisation et l'introduction en Bourse pour certaines d'entre elles) conduisent à s'interroger notamment sur leurs spécificités en termes de produits et services par rapport aux autres

banques. Ainsi, la présente recherche nous amène à nous demander si les spécificités qui caractérisent les banques coopératives, tant dans leur périmètre d'activités, dans leur structure organisationnelle que dans leur mode de gouvernance, ont toujours un impact sur la composition de leurs portefeuilles d'activités.

L'objectif de cette recherche est de s'interroger sur les effets des mécanismes de gouvernance interne sur la composition des portefeuilles d'activités des banques. De cet objectif découle deux questions de recherche. En effet, le but de cette recherche est d'examiner les portefeuilles d'activités bancaires d'un échantillon de banques européennes afin de voir, d'une part, (1) si les banques coopératives continuent de détenir aujourd'hui un portefeuille d'activités significativement différent de celui des banques capitalistes et d'évaluer d'autre part (2) l'influence des mécanismes de gouvernance internes ainsi que du statut juridique de la banque sur la répartition du portefeuille d'activités bancaires.

Afin de répondre à ces questions, cette partie se structure en deux chapitres. Le premier chapitre se propose d'étudier, à travers une revue de littérature, les spécificités des banques coopératives, leurs évolutions et de décrire en dernier lieu l'importance que revêt la gouvernance interne dans le secteur bancaire. Le second chapitre s'intéresse aux déterminants de la répartition des portefeuilles d'activités. Après une présentation des métiers bancaires et de leur répartition dans le portefeuille d'activités des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes, il vérifie dans un second temps, par des méthodes de régression, l'influence des mécanismes de gouvernance sur cette répartition.

## **Partie 2 :**

### **Gouvernance et portefeuille d'activités des banques européennes**

<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>
La gouvernance interne et la répartition des activités des banques coopératives versus les banques capitalistes	Les déterminants de la répartition des portefeuilles d'activités bancaires : une étude comparative des banques européennes

## Chapitre 1- La gouvernance interne et la répartition des activités des banques coopératives et capitalistes

« Les créateurs des Banques Populaires en Europe ont tous en commun de résister au capitalisme sauvage du XIXe siècle et à la menace de la pensée communiste. Frédéric-Guillaume Raiffensen pour les caisses rurales et Hermann Schulze-Delitzsch pour les Volksbank en Allemagne, ou encore Luigi Luzzatti pour les Banche Popolari en Italie, donnent naissance à ce nouveau modèle de banque et inspirent les initiateurs en France<sup>25</sup> ». Cette phrase tirée du site officiel de la Banque Populaire résume en quelques lignes les origines historiques des institutions financières coopératives.

Notons que ces initiatives sont engendrées par la réflexion de Pierre Joseph Proudhon (1809-1865), théoricien du mutualisme et du fédéralisme, selon lequel « *la propriété c'est le vol* ». Proudhon explique que les échanges mutuels, sur la base des heures de travail, doivent se substituer aux échanges monétaires, et il avance l'idée d'une banque d'échanges fondée sur deux grands principes. D'une part, le crédit mutuel est gratuit et d'autre part le numéraire est remplacé par des « bons d'échange » ou « bons de circulation ». Une fois élu député, Proudhon tente d'imposer son projet en créant sa propre banque baptisée « *la banque du Peuple P.J Proudhon et Cie* » en 1849. Elle dispose d'un capital initial de cinq millions de francs, réparti en un million d'actions. Elle annonce un taux d'intérêt de 2 % que Proudhon prévoit de réduire afin d'atteindre l'objectif du crédit gratuit. Les statuts prévoient également que la banque ne fonctionnera réellement que lorsque 50 000 francs seront versés. Cette somme ne sera jamais atteinte et l'expérience proudhonienne n'eut pas de suite (Gueslin, 2002).

Les premières banques coopératives ont émergé à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle pour faciliter l'accès aux services bancaires et au crédit des populations qui en étaient exclues. Allen et Gale (1995) et Labye, Lagoutte et Renversez (2002) s'accordent à caractériser les banques coopératives par leur objectif d'utilité sociale ou encore leur contribution à la production de l'intérêt général ou du bien-être tandis que les banques qualifiées de sociétés anonymes auraient pour objectif unique la rentabilité. Dans le même temps, nombreux sont ceux qui considèrent qu'elles sont devenues des banques comme les autres, ayant ainsi perdu leurs spécificités et qu'elles se seraient banalisées au cours du temps (Roux, 2002 ; Mottet, 2002 ; Roux, 2003 ; Richez-Battesti, Gianfaldoni et al. 2007). En effet, depuis leur création, les banques coopératives n'ont

---

<sup>25</sup> <http://www.centenaires-et-populaires.fr/notre-histoire/>

cessé d'évoluer pour devenir aujourd'hui de grandes entités bancaires participant activement au développement du secteur bancaire de plusieurs pays européens.

Les avis académiques au sujet des performances des banques coopératives divergent. Plusieurs recherches (Fischer, 2000 ; Gurtner, Jaeger *et al.* 2002 ; Ory, Jaeger *et al.* 2012) mettent en évidence les bonnes performances économiques et financières des banques coopératives en Europe, infirmant ainsi les analyses anglo-saxonnes (Hansmann, 1996) qui considèrent le modèle coopératif comme une forme d'entreprise inefficace et dépassée.

Nous abordons dans ce premier chapitre la question de la spécificité des activités des banques coopératives dans le contexte actuel. Afin de bien cerner notre objet d'étude, à savoir les banques coopératives, nous nous concentrerons dans une première section sur la présentation d'un bref historique de ces institutions en mettant en exergue les conditions de leur émergence et ainsi leurs objectifs initiaux et historiques. Ce point historique nous mènera à une présentation de certaines données factuelles attestant de la présence dont font preuve les banques coopératives aujourd'hui dans certains pays européens. La seconde section s'intéresse à la question de la gouvernance interne dans le secteur bancaire. Nous discutons dans un premier temps d'une possible convergence des banques coopératives vers un modèle de gouvernance actionnarial. Nous exposons ensuite les différents travaux empiriques évaluant l'influence des mécanismes de gouvernance internes dans la banque.

## Chapitre 1 :

### La gouvernance interne et la répartition des activités des banques coopératives et capitalistes

#### Section 1

#### Section 2

L'identité coopérative : entre banalisation et réaffirmation      La gouvernance interne et l'activité bancaire

## Section 1 - L'identité coopérative : entre banalisation et réaffirmation

Les réseaux coopératifs bancaires en Europe ont fait l'objet ces dernières années de « *mutations et de restructurations de grande ampleur* » (Gurtner *et al.* 2009). Les années 1980 ont marqué la banalisation progressive des activités des banques coopératives. Depuis les années 1990, les réseaux se sont restructurés et ont réalisé des opérations de croissance externe, rachetant des filiales spécialisées, et même des banques ou des groupes bancaires. Ils se sont peu à peu transformés en groupe de grande envergure, mêlant des entités à statut coopératif et à statut de sociétés anonymes. Ainsi, « *de réseaux coopératifs bancaires centrés sur la banque de détail et la relation de proximité vis-à-vis d'une clientèle de sociétaires unis par un même affectio societatis, ils sont devenus des groupes hybrides à vocation de banque universelle intervenant sur tous les segments de clientèle, tout type de produit et service, et tout type de marchés de capitaux* » (Gurtner *et al.* 2008). Conscients de ces évolutions, des individus et des groupes organisés se sont mis en mouvement pour recadrer les missions de ces banques. C'est ainsi qu'un collectif « *agir pour une économie équitable* » vient d'être créé en France pour entraîner ses électeurs à être présents et actifs dans les assemblées générales des banques coopératives et mutualistes (Bachet, 2012). Il s'agit d'inciter les sociétaires à exiger de ces banques une utilisation de leurs dépôts et de leur épargne en faveur d'actions d'intérêt général, respectueuses de la dignité des personnes (Mayer *et al.* 2007).

Les réseaux bancaires coopératifs ont su, à l'occasion de vastes opérations de restructurations, faire évoluer leur structure de manière originale sans pour autant renoncer à leur statut. Ces restructurations peuvent être considérées comme des innovations organisationnelles (Gurtner *et al.* 2009). Cependant, elles ne sont pas neutres car elles basculent les équilibres en place et font converger les objectifs et les pratiques vers ceux des groupes bancaires capitalistes (*Ibid.*, 2009).

Après avoir présenté précédemment la configuration classique des banques coopératives, nous allons nous attarder dans cette section sur les raisons qui ont motivé ces restructurations menant à l'évolution des structures coopératives vers des Groupes Bancaires Coopératifs. Nous verrons dans cette section que les raisons de leurs évolutions peuvent être regroupées en deux catégories (certaines de nature sectorielle et d'autres qui tiennent plutôt à leurs caractéristiques organisationnelles) que nous détaillons dans un premier temps avant de définir dans le dernier

paragraphe les nouveaux groupes bancaires coopératifs auxquels nous avons affaire aujourd'hui et qui font l'objet de notre travail empirique.

## Section 1 :

### L'identité coopérative : entre banalisation et réaffirmation

#### 1. Une forme dépassée dans un marché mondialisé ?

1.1. Les raisons liées aux spécificités de leur statut de coopérative

1.2. Les raisons liées aux évolutions du secteur bancaire européen

#### 2. Groupes bancaires coopératifs : toujours coopératifs ?

2.1. Des groupes bancaires hybrides

2.2. Finalités des banques coopératives

### 1. Une forme dépassée dans un marché mondialisé ?

Les travaux menés par la théorie de l'architecture organisationnelle (Brickley *et al.* 2001) ont établi que les organisations sont caractérisées par diverses formes de propriété et de contrôle et de ce fait par un mode de gouvernance qui influence leur efficacité dans un environnement donné (Fama et Jensen, 1983). Ainsi pendant très longtemps, l'architecture organisationnelle des réseaux coopératifs leur a permis de se différencier au sein de l'environnement bancaire. Cependant, depuis les années 1990, les coopératives bancaires ont connu de profondes mutations qui se sont traduites tant par des restructurations internes que par des opérations de croissance externe venant ainsi modifier leur forme de propriété et de contrôle. Ils se sont en effet « transformés en groupes tournés vers la banque universelle, mais hybrides, puisqu'on y trouve des structures coopératives et des structures à forme de sociétés par actions » (Ory *et al.* 2006). Plusieurs raisons ont conduit les banques coopératives à se transformer de la sorte. Certaines ont trait à leur structure organisationnelle tandis que d'autres sont plutôt le résultat d'une évolution de l'environnement bancaire et financier en Europe.

#### 1.1. Les raisons liées aux spécificités de leur statut de coopérative

Les années 1990 sont caractérisées par une accélération de la globalisation financière, par une sophistication de plus en plus importante des produits financiers, par une poursuite du mouvement de désintermédiation bancaire et par une intervention croissante des banques sur les marchés financiers. Dans de telles conditions, le contexte bancaire a été celui d'une concurrence accrue entre les banques sur tous les segments d'activités et surtout sur le plan international du fait de la déréglementation débutée dans les années 1980. Les contraintes réglementaires en termes d'activités étant peu à peu levées, les banques coopératives ont dû s'adapter à l'instar des banques SA afin de maintenir leur existence et d'assurer leur vitalité. Pour ce faire, les banques coopératives ont dû apporter des modifications de fond à leur *business*

*model*, car les caractéristiques faisant leur force par le passé sont devenues une entrave à leur développement ces vingt dernières années.

### **1.1.1. Une clientèle historique moins importante et un besoin de financement**

Constituées à l'origine pour permettre à certaines catégories de population d'accéder au marché du crédit autrement que par l'usure, les coopératives bancaires faisaient reposer leur fonctionnement sur une relation durable avec le client/ sociétaire. Jusque dans les années 1960, les entreprises qui forment le secteur de l'économie sociale sont également parvenues à autofinancer leur développement, puis à le financer en partie grâce à des aides publiques (Bidet, 2003). Le cas du Crédit Agricole est à cet égard exemplaire comme le souligne Parodi (2000), c'est la politique d'aide à l'agriculture (dont les prêts bonifiés représentent jusqu'à près de 10 % du budget total) qui lui a procuré « *une bonne part des moyens financiers de sa stratégie d'expansion et de diversification* ». Même lorsqu'elles n'étaient pas instrumentalisées par les pouvoirs publics, les coopératives ont souvent bénéficié par le passé d'aides publiques destinées à faciliter leur développement en remédiant par des moyens divers à l'insuffisance de leurs fonds propres (Moreau, 1994).

Sous l'effet de la mondialisation, les conditions ont commencé à changer pour les banques coopératives. Les années 1980 amènent plusieurs changements conséquents pour les sociétaires. Les classes socio-professionnelles constituant la clientèle d'origine voient leur importance démographique se réduire (on observe par exemple une baisse de la proportion d'agriculteurs dans la population active). Nombre d'organisations de l'économie sociale doivent faire face à l'épuisement de leurs marchés originels sous la pression conjointe d'une modification du processus de production, d'une concurrence accrue et d'une remise en cause de certains de leurs marchés captifs, notamment ceux des prêts bonifiés par l'État pour certaines banques coopératives (Bidet, 2003). « *Sous peine de rester cantonnées aux activités de banque de détail, centrées sur leur clientèle historique, et proposant des produits relativement simples et standardisés* » (Ory *et al.* 2006) mais également pour échapper aux menaces d'éviction, les banques coopératives doivent développer des activités ou segments de clientèle qu'elles ne maîtrisaient pas jusqu'alors (*Ibid.*, 2006). Le centrage sur un type de clientèle particulier par les réseaux coopératifs a été jugé à plusieurs reprises comme étant un facteur freinant le développement de ces institutions. Comme le soulignent Ory *et al.* (2006), l'existence d'une clientèle trop homogène, ou trop restreinte, empêche non seulement les banques coopératives de réaliser des économies d'échelle ou de gamme mais aussi de diversifier correctement les risques, condamnant ainsi leur développement. Ainsi des problèmes de financement surgissent



plaçant les coopératives devant des difficultés pour lever des capitaux propres et s'assurer ainsi une capacité de croissance suffisante pour atteindre une taille critique (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). De plus, la petite taille des banques coopératives régionales, autonomes et juridiquement indépendantes, ne permet pas à chacune d'entre elles de suivre les évolutions du marché avec succès (*Ibid.*, 2006) rendant nécessaire le remaniement de leur structure.

### **1.1.2. Un système de gouvernance contraignant**

Le système de gouvernance des banques coopératives, dont les particularités résultent principalement de leur statut juridique, qui attribue la propriété et le contrôle aux sociétaires, est considéré aujourd'hui comme moins efficace que la forme classique de société par actions, en raison essentiellement de la liberté qu'elle confère aux dirigeants et ce d'autant plus que l'incitation des sociétaires à les contrôler est quasiment inexistante (Gurtner *et al.* 2008). De même, l'incitation des dirigeants des coopératives à accroître l'efficacité, à réduire les coûts, à maximiser la rentabilité, serait faible, en l'absence de menace de prise de contrôle (Gurtner *et al.* 2008). Ces derniers ajoutent que « *les principes de limitation de la rémunération des parts sociales, de non-négociabilité des parts et d'indivisibilité des réserves vont dans le même sens. Ils interdisent au sociétaire de bénéficier de l'accroissement éventuel de la valeur de la banque, supprimant ainsi une incitation essentielle à la création de valeur* ». Le principe « un homme, une voix » contribue à fragmenter le contrôle, et donc à affaiblir les sociétaires vis-à-vis des dirigeants, amplifiant le problème de la gouvernance entendue comme le mode de contrôle du sociétaire sur le dirigeant. Le sociétaire n'est pas créancier résiduel (comme l'actionnaire) et de ce fait il est doté d'une motivation faible pour participer à accroître la valeur de la banque. Dans une coopérative, la valeur créée est non seulement répartie de façon différente que dans une SA mais les sociétaires clients peuvent également prétendre à une partie de cette valeur dégagée par leur banque (*Ibid.*, 2008).

## **1.2. Les raisons liées aux évolutions du secteur bancaire européen**

Le secteur bancaire au niveau international constitue un secteur particulièrement sensible et vulnérable aux changements structurels. Le secteur est fortement réglementé et, en conséquence, les banques sont réceptives aux changements institutionnels, légaux et réglementaires ainsi qu'au « *Soft Law* » (Abbott et Snidal, 2000) et aux bonnes pratiques en matière de gouvernance ou encore de finance responsable (Pourchet *et al.* 2012).

Les crises financières successives représentent autant d'exemples d'événements et de situations qui ont engendré d'importants changements du système financier et ont forcé les organisations

à modifier leurs modes de gouvernance, leurs stratégies et à élargir leur champ d'activités. De nouveaux cadres de régulation se sont imposés pour encadrer les activités des banques. Les principales réglementations sont celles du dispositif de Bâle ; Bâle I en 1988, Bâle II en 2004, et maintenant Bâle III depuis 2010 avec une mise en application progressive en 2019. Ce nouveau cadre n'est pas sans conséquences pour les réseaux coopératifs bancaires, il est en grande partie un élément explicatif des mutations connues par ces institutions.

### **1.2.1. Les évolutions réglementaires allant à l'encontre des spécificités coopératives**

Suite à la loi bancaire de 1984 qui instaure le principe de la non-différenciation entre les modèles bancaires menant à la généralisation du modèle de la banque universelle et à une réduction des particularités de chaque modèle, les réseaux coopératifs *« ont voulu faire mieux que les banques commerciales. D'où des courses indécentes à la baisse du coefficient d'exploitation, d'où une pression ailleurs inconnue à la vente ou encore une volonté naïve d'afficher du résultat, à n'importe quelle condition et, surtout, sans objet défini »* (Juvin, 2013). Depuis les années 80, les dérives sur les marchés financiers se multiplient dont les conséquences se font toujours sentir au niveau de la sphère économique de presque tous les pays européens. Ainsi, en réaction à cette situation de crise, les réglementations bancaires se multiplient dont l'objectif principal est le contrôle des risques. Depuis les Accords de Bâle 1 et puis de Bâle 2 en 2004, les gouvernements ont fait évoluer leur système juridique afin d'y intégrer des règles *« poursuivant un même but : contrôler les risques auxquels les banques s'exposent, volontairement ou involontairement par le biais de ratios prudentiels de solvabilité et de concepts de mesure du risque et de normes financières et comptables »* (Ory, 2019). Cependant, le problème que l'on peut souligner pour les banques coopératives est que la normalisation mise en vigueur pour contrôler les institutions bancaires s'inscrit dans une logique de standardisation des pratiques, conçue principalement à partir du modèle dominant de banque à capital-actions et ne tenant pas compte des spécificités des réseaux coopératifs (Pourchet, 2012). Force est de constater que les mesures prévues dans Bâle 1 et 2 n'ont pas suffi à éviter les crises bancaires ; l'éclatement de la bulle financière en 2007 en est la preuve. À la suite de cela, Bâle 3 est rentré en vigueur en 2010 où les régulateurs sont contraints de mettre en place une réglementation plus intégrée en mesure de permettre une surveillance efficace et d'exercer un contrôle concret sur les banques. De la même façon que pour Bâle 1 et 2, ce dispositif a été conçu initialement pour réguler les banques SA mais il a été appliqué également aux banques coopératives, induisant ainsi *« un effet d'hybridation de leur modèle de gouvernance et de leur stratégie financière »* (Ibid., 2012). En effet, les dispositions en matière de solvabilité et de contrôle de

risque proposées par le Comité de Bâle à travers les différentes réglementations n'ont jamais fait de différence dans le statut juridique des banques ni reconnu une spécificité aux banques coopératives (Ory, De Serres *et al.* 2012).

Depuis la mise en place des réglementations issues des accords de Bâle, le régulateur a pour objectif de contrôler la prise de risque des établissements bancaires afin de réduire l'impact des banques sur le risque systémique de la sphère financière dans son ensemble. Pour ce faire, le comité de Bâle annonce des recommandations qui sont adoptées par les pays adhérents à la Banque des Règlements Internationaux. Ces recommandations consistent en l'établissement de ratios prudentiels de solvabilité et de liquidité. Or, la communauté scientifique reproche à ces normes le fait qu'elles touchent à des éléments sensibles des réseaux coopératifs tels que les fonds propres des établissements. En effet, avec le *Common Equity Tier 1* dont l'objectif est de renforcer la solvabilité des banques, le comité de Bâle considère uniquement les actions ordinaires comme des fonds propres de base ne tenant ainsi pas à nouveau compte des particularités en termes de capital des banques coopératives (*Ibid.*, 2012).

Outre les réglementations prudentielles et leur impact sur les spécificités des banques coopératives, les règles comptables ne sont pas neutres et leurs conséquences sur les réseaux bancaires ne peuvent être négligées. Citons à titre d'exemple la norme comptable IAS 32 promulguée en Juin 2002 par l'IASB (International Accounting Standard Board) et qui stipule que « *tout instrument financier donnant droit au porteur de demander son remboursement à l'émetteur en échange du versement d'espèce ou de tout autre actif financier doit être considéré comme une dette* ». Autrement dit, cette norme instaurait à l'origine l'idée que la part à avantage particulier et la part sociale doivent être considérées comme des instruments de dettes et non plus comme des instruments de fonds propres, ce qui annonçait la fin du système coopératif bancaire (Detilleux et Naett, 2005). Suite à un intense lobbying des institutions bancaires coopératives européennes, cette disposition a été actualisée de façon à ce que les parts sociales et les autres parts gardent le statut de fonds propres (*Ibid.*, 2005).

Un autre type d'institution qui joue un rôle important dans le domaine de la finance est représenté par les agences de notation. Ayant pour rôle d'évaluer les entreprises, les agences de notation ont également une influence quant aux mutations connues par les banques coopératives dans leur gouvernance. En effet, bien que celles-ci affirment a priori que leur démarche de notation est en pratique spécifique à chaque cas, en fonction des métiers de chaque banque analysée et de sa forme juridique, il s'avère qu'elles utilisent les mêmes critères pour évaluer

la solidité financière des banques, quel que soit le statut de ces dernières. Ainsi, on n'observe pas de ratios spécifiques utilisés pour la notation des banques coopératives (Ory *et al.* 2012).

En résumé, les agences de notation ainsi que le comité de Bâle et les normes comptables internationales exercent de ce fait des pressions sur les réseaux coopératifs bancaires qui favorisent l'émergence d'un modèle bancaire unique. « *N'ayant plus un cadre légal favorisant l'émergence et le maintien de modèle bancaire particulier et différent, mais prônant au contraire l'universalité des modèles, on peut supposer que les organisations bancaires vont tendre vers un modèle universel* » (Pourchet, 2012). Face à ce nouveau cadre institutionnel, une certaine homogénéisation des modèles bancaires est mise en place au sein du système bancaire européen et l'autonomie des réseaux coopératifs en ressort affaiblie (Gurtner *et al.* 2009).

### **1.2.2. L'approche institutionnelle : isomorphisme institutionnel et banques coopératives**

DiMaggio et Powell (1983) ont mis en place la notion d'isomorphisme institutionnel en expliquant que lorsque plusieurs organisations évoluent dans un même champ organisationnel, elles tendent à se développer et à se structurer de manière analogue voire homogène. DiMaggio et Powell (1983) définissent le champ organisationnel comme l'ensemble des organisations qui collectivement forment une zone de vie institutionnelle. Fligstein (1990) ajoute que l'existence d'un champ organisationnel est conditionnée par la reconnaissance mutuelle, entre les différentes firmes, de leur interdépendance et également par le partage d'une même conception de l'action légitime. La formation d'un champ organisationnel n'est pas sans conséquences pour les institutions le formant. Ce dernier entraîne l'apparition de pressions institutionnelles qui vont mener à une certaine homogénéisation des modes d'actions.

En l'occurrence, le champ organisationnel bancaire européen est composé des institutions bancaires, et de l'ensemble des autres acteurs composant leur vie institutionnelle à savoir les agences de notation, le comité de Bâle et l'IASB (International Accounting Standards Board). La population focale ou centrale au sens de DiMaggio (1988) de ce champ organisationnel est représentée par les institutions bancaires. En prenant en compte une dimension juridique à savoir le statut juridique, deux types de population focale peuvent apparaître. D'une part, les banques capitalistes disposant du statut de société anonyme, et d'autre part les réseaux bancaires coopératifs au statut d'entités coopératives. Appartenant au même champ organisationnel, on peut supposer que les mêmes pressions isomorphiques affectent les institutions coopératives et leurs consœurs capitalistes, conduisant ainsi à une harmonisation des institutions. De ce fait, à l'intérieur du champ organisationnel bancaire (DiMaggio et Powell, 1983) les réseaux

coopératifs ont été particulièrement concernés par les changements. Cela les a conduits à devenir aujourd'hui de « *grands groupes bancaires à part entière aux contours différents mais tous orientés vers la banque universelle et mêlant des sociétés par actions aux entités coopératives à différents niveaux* » (Ory et al. 2006).

Ces restructurations et mutations des banques coopératives ont la particularité de mettre en lumière la capacité d'adaptation de ces institutions aux évolutions du secteur bancaire et à dépasser les différentes contraintes, citées au préalable, qui sont inhérentes à leur statut de coopératives. En revanche, ces mutations sont loin d'être neutres et leurs conséquences sur les réseaux coopératifs sont nombreuses.

## **2. Groupes Bancaires Coopératifs : toujours coopératifs ?**

Avec la loi bancaire de 1984 préconisant un cadre juridique universel pour les banques européennes, le secteur bancaire a traversé une vague de décloisonnement de ses activités. Les institutions financières sont désormais autorisées à exercer toutes les opérations bancaires sans cylindrage de la clientèle quel que soit le statut de la banque. Afin de suivre la tendance sur le secteur bancaire et ainsi concurrencer les banques classiques, souvent de taille plus importante que les banques coopératives, s'est mis en place un long processus d'acquisition ou de création d'entités qui donne naissance au début des années 2000 à l'apparition des Groupes Bancaires Coopératifs.

### **2.1. Des groupes bancaires hybrides**

Cette section aborde, dans un premier temps, certaines caractéristiques et éléments de définition des groupes bancaires coopératifs en mettant l'accent sur le risque de banalisation de leurs activités, avant de voir dans un second temps les facteurs justifiant une éventuelle convergence vers le modèle de gouvernance actionnariale.

#### **2.1.1. Définition**

Un Groupe Bancaire Coopératif est « *un ensemble organisé et intégré composé des sociétés coopératives de crédit (les caisses locales et régionales) et d'entreprises disposant de statuts juridiques différents, mais qui agissent d'après des principes communs et solidaires et alignent leur comportement sur une politique de groupe bancaire* » (Pourchet, 2012). D'après cette définition, les réseaux coopératifs ont fait évoluer leur architecture organisationnelle de manière originale mais sans renoncer à leur statut coopératif. Considérées par certains auteurs comme

des innovations organisationnelles (Gurtner *et al.* 2008 ; Richez-Battesti, 2008 ; Richez-Battesti et Malo, 2012), ces restructurations ont rendu nécessaire une réorganisation des groupes en question. En effet, la classique structuration en pyramide inversée, caractéristique des banques coopératives traditionnelles, est désormais impliquée dans un organigramme plus complexe où généralement l'organe central détient de manière directe ou indirecte un certain nombre de filiales SA. L'objectif de telles structurations est de permettre au réseau coopératif de conserver son identité tout en lui offrant la possibilité de soutenir la concurrence avec les banques SA dans un environnement bancaire évolutif. Force est de constater que ces mutations contribuent à une certaine convergence des banques coopératives vers les structures des groupes conventionnels au statut de société anonyme. Presque tous les groupes coopératifs ont accédé au marché boursier, tout en essayant de garder leur statut coopératif. Ces groupes coopératifs disposent d'une entité à statut de société anonyme cotée en bourse, contrôlée majoritairement par le réseau. Comme dans les groupes bancaires SA, les filiales intégrées aux banques coopératives sous forme de SA sont assimilées à « *des filiales « techniques » comme les plateformes informatiques, mais aussi des filiales de « production » de produits et services bancaires, proposés à la clientèle via le réseau coopératif de banque de détail* » (Gurtner *et al.* 2009). De ce fait, nombreux sont ceux qui considèrent que ces restructurations et créations d'entités au sein des réseaux coopératifs ne sont pas neutres au sens où elles font converger les objectifs et les pratiques des banques coopératives traditionnelles vers ceux des groupes bancaires SA.

Les organigrammes des réseaux coopératifs se sont particulièrement complexifiés depuis le début des années 1980, et se rapprochent au final de ceux des groupes SA. Le Crédit Agricole peut être un bon exemple permettant de conforter les constats annoncés ci-dessus (annexe 2).

D'autres auteurs (Bancel et Boned, 2014 ; Guillot-Soulez et Soulez, 2015) sont plus optimistes quant à la banalisation du statut coopératif et pensent que l'architecture des banques coopératives a certes évolué mais tout en gardant des spécificités. Le réseau coopératif est nettement distingué des filiales SA dont il garde néanmoins le contrôle. Pour ces derniers, le réseau coopératif est en mesure de garder une logique partenariale au sein du groupe bancaire conjointement au développement d'une logique actionnariale au sein des filiales SA (Gurtner *et al.* 2009).

Malgré le débat sur leur éventuelle banalisation, aujourd'hui l'évolution des réseaux coopératifs traditionnels vers des groupes bancaires hybrides tournés vers une activité de banque universelle est incontestable. Il est dès lors légitime de se demander si dans de telles conditions,

le processus d'hybridation et d'introduction de sociétés anonymes dans la structure des réseaux coopératifs ne modifie-t-il pas également leurs activités et leurs objectifs ?

Cette question est d'autant plus importante que les recherches traitant la stabilité du système bancaire après la crise financière de 2007 affirment le rôle joué par les banques coopératives dans le maintien de cette stabilité et montrent également la capacité de ces institutions à résister aux crises financières. Cette capacité de résistance des banques coopératives serait liée à la spécialisation de leurs activités mais également à leur faible degré d'implication dans les activités d'investissement jugées plus risquées.

### **2.1.2. Spécialisation des activités des banques coopératives : est-ce toujours possible ?**

Pour Gurtner *et al.* (2009) « *la constitution de grands groupes au sein desquels figurent des sociétés par action, dont des têtes de groupe ou des filiales-holding cotées en Bourse, modifient de facto les objectifs de l'organisation* ». Ainsi pendant très longtemps, les activités de la banque coopérative ont été décrites comme simples, peu risquées et ayant pour objectif de favoriser le développement local. Les opérations simples et peu risquées sont définies par Rasmusen (1988) comme des activités qui permettent essentiellement de collecter l'épargne au niveau local et de la redistribuer sous forme de crédit pour soutenir le développement local. Ces opérations de collecte et de redistribution de l'épargne représentent les attributs d'une banque de détail et sont dès lors à l'origine des activités des banques coopératives.

Cependant, les modifications intervenues dans la structure traditionnelle des réseaux coopératifs laissent penser que la raison d'être de la banque coopérative à savoir l'organisation et la mobilisation face à une logique de marché pour défendre principalement les intérêts des sociétaires n'est plus d'actualité. Initialement focalisées sur la banque de détail et privilégiant une relation de proximité vis-à-vis d'une clientèle de sociétaires, les banques coopératives sont devenues des groupes hybrides, se rapprochant du modèle de la banque universelle et intervenant sur tous les segments de clientèle, tout type de produit et service, et tout type de marchés de capitaux (Gurtner *et al.* 2009). Le groupe bancaire coopératif tel que nous le connaissons aujourd'hui est en contact direct avec le marché financier et doit donc tenir compte des objectifs des actionnaires au même titre que l'ensemble de ses *stakeholders*. Tels qu'évoqués précédemment, les groupes coopératifs ont fait en sorte de garder le contrôle de leurs filiales SA dans le sens où les caisses régionales constituent toujours l'actionnaire principal. Or, cela n'empêche pas les actionnaires minoritaires d'exiger une rentabilité sur leur investissement à laquelle les banques coopératives doivent répondre. Tout à fait conscients de

cela, les groupes coopératifs affichent de plus en plus les indicateurs de leur rentabilité financière et ont, au même titre que les banques SA, adopté des pratiques de rémunération des dirigeants dont la part variable repose sur ces critères de performance (Gurtner *et al.* 2008). A partir du moment où les banques coopératives disposent d'une partie de leur capital sur les marchés financiers, elles sont confrontées à des actionnaires dont les attentes sont analogues à celles des actionnaires des groupes bancaires capitalistes. « *Pour être attrayante, l'action émise par le véhicule coté d'un groupe coopératif doit être suffisamment liquide, la rentabilité doit être conforme au ROE dégagé par le reste du secteur bancaire, ce qui suppose de tarifier les activités bancaires de manière adéquate, de rationaliser les activités et de réduire les coûts* » (Ibid., 2008). Dès lors que les banques coopératives sont soumises aux mêmes pressions et doivent répondre aux mêmes objectifs que les concurrentes SA, il devient difficile pour ces institutions de se limiter à une catégorie bien précise de clientèle et de se cantonner à des activités simples et standardisées. Sifakis-Kapetanakis (2007) observe dans le cas français, une certaine banalisation des activités de crédit des réseaux bancaires coopératifs qui se manifeste essentiellement par une diminution de la part des entreprises individuelles dans leurs portefeuilles de crédits. Richez-Battesti *et al.* (2006) ont également démontré que la gamme de produits offerte par les banques coopératives s'est étoffée en même temps qu'ont été développés des segments d'activité auparavant réservés aux banques SA.

Jaeger *et al.* (2008) apportent un contre-argument à ce qui vient d'être annoncé. Ils défendent l'idée selon laquelle les réseaux coopératifs sont isolés des filiales SA, de plus ils détiennent une part majoritaire dans le capital ce qui permettrait aux groupes coopératifs de « *s'émanciper davantage de l'objectif de création de valeur et de maximisation de la richesse de l'actionnaire* » (Ibid., 2008). Le débat sur la désécialisation et la banalisation des activités historiques des banques coopératives est toujours d'actualité. Dans ce contexte, plusieurs questions se posent également sur la nature des objectifs et des finalités des banques coopératives.

## **2.2. Finalités des banques coopératives**

L'European Association of Co-operative Banks (EACB) indique que « *le cœur de l'activité d'une banque coopérative est la création de valeur pour ses membres et une relation de confiance à long terme* ». Faisant partie du secteur de l'économie sociale et solidaire, les coopératives bancaires ont pendant longtemps été caractérisées par des activités d'utilité sociale et sociétale. La notion d'utilité sociale est définie une première fois par le commissaire du



gouvernement Delmas-Marsalet, dans ses conclusions relatives à l'arrêt du 30 novembre 1973 où il indique que l'utilité sociale est toute activité qui permet de « *pallier les insuffisances de l'économie de marché que ce soit en fournissant, dans des conditions alors nécessairement désintéressées, des services qui ne sont pas assurés par le marché, faute d'être rentables ou que ce soit en pourvoyant aux besoins de ceux que le marché délaisse parce que leurs ressources trop modestes, n'en font des clients intéressants* ». Nous verrons dans un premier temps les avantages ainsi que les finalités des banques de l'économie sociale et solidaire avant de mesurer, dans un second temps, les évolutions qui ont fait de cet objectif d'utilité sociale un objectif commun à l'ensemble des institutions bancaires.

### **2.2.1. Les banques coopératives et le secteur de l'ESS : finalités et objectifs**

Apparue au début des années 80, la notion d'économie sociale désigne aujourd'hui un secteur spécifique de l'économie internationale. Le secteur de l'économie sociale regroupe des organisations ayant adopté des statuts juridiques spécifiques (coopératives, mutuelles ou associations) et intervenant dans des secteurs d'activités très variés : la banque (coopératives de crédits), l'assurance (mutuelles), la santé et les services sociaux (associations sanitaires et sociales), l'éducation, la formation et la recherche (associations) (Bidet, 2003). Ces institutions dites de l'économie sociale et solidaire suivent une logique bien particulière. Comme le stipule l'organisation représentative du mouvement coopératif français (Coop.FR), « *ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres* » ainsi les différents membres du collectif se trouvent à l'origine de la mise en œuvre de la production des biens et des services (Bachet, 2012). Ceux-ci bénéficient d'une double qualité, ils sont à la fois propriétaires et bénéficiaires, autrement dit sociétaires et usagers. La finalité n'est donc pas la rémunération des actionnaires mais l'amélioration du sort des populations par la mise en commun de ressources. C'est la pérennité de l'entreprise qui est visée et la rentabilité ne s'exprime que sur le long terme (Bachet, 2012). La finalité première des organisations de l'économie sociale semble donc être le service rendu, celui-ci étant encadré par un certain nombre de principes et de valeurs, notamment en mettant le membre au cœur des préoccupations économiques. Issu de l'apparition d'un mouvement populaire en réaction au système capitaliste (Campos et Ávila, 2012), il a été présenté, récemment, comme une réponse aux questions sociales posées dans le continent européen et aggravées par les crises économiques (Azam, 2003). Par conséquent, l'économie sociale est aujourd'hui

institutionnalisée en Europe et considérée comme composée d'organisations qui s'inscrivent dans un cadre de valeurs (Mariaux et Reynaud, 2018).

Faisant partie du domaine de l'économie sociale et solidaire, et en tant que coopérative, les pratiques des banques coopératives sont animées depuis l'origine par un objectif d'utilité sociale. De surplus, plus récemment, certaines recherches (Bancel et Boned, 2014 ; Guillot-Soulez et Soulez, 2015) ont illustré la résurgence de leur capacité d'innovation sociale<sup>26</sup> et sociétale en réponse notamment à la conversion progressive des banques capitalistes (Richez-Battesti *et al.* 2006). Parmi les innovations bancaires de caractère social et souvent cités par les recherches dans le domaine, nous retrouvons les offres de produits financiers solidaires ou promoteurs d'un développement soutenable, l'encouragement des microcrédits ou encore les différents dispositifs de soutien au profit des initiatives locales (projets culturels, solidaires, associatifs) et entrepreneuriales. Les banques coopératives bénéficient d'une longueur d'avance dans le domaine de l'utilité sociale, toutefois, ces mesures dites sociales et solidaires ne sont pas ou plus aujourd'hui la préoccupation uniquement des banques coopératives mais sont devenues des sujets partagés par l'ensemble des acteurs du secteur bancaire. Ainsi certaines innovations sociales des banques coopératives sont diffusées et donc appropriées par les autres banques (Audigier, 2018).

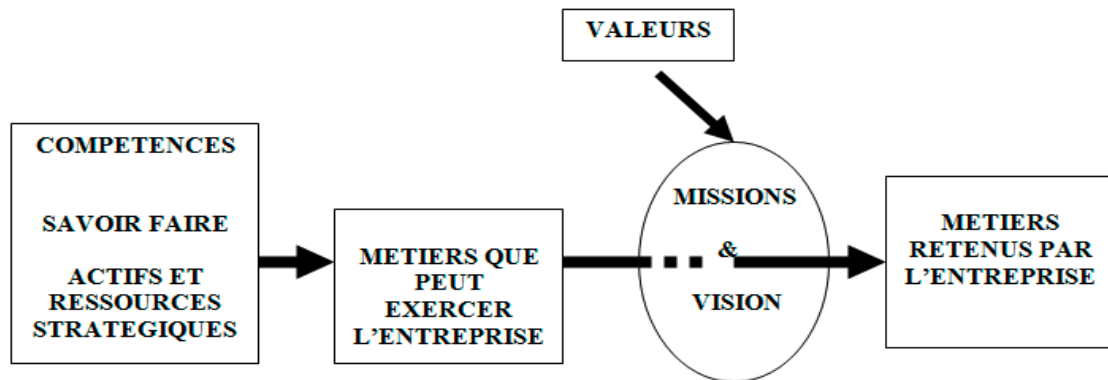
En l'absence de définition universelle de l'utilité sociale de l'entreprise, deux axes reviennent fréquemment afin d'appréhender ce concept : la perspective économique, sociale et environnementale, et la prise en considération des parties prenantes. Depuis leur origine, les banques coopératives ont toujours intégré ces éléments dans leur gouvernance et leur processus de prise de décision (Bancel et Boned, 2014 ; Reynaud et Walas, 2015 ; Ben Slimane *et al.* 2017). Par une implantation de proximité, elles ont pendant longtemps occupé les territoires (agriculture, pêche) ignorés par les banques commerciales (Chauvin *et al.* 2011). Les questions d'accessibilité bancaire et d'exclusion sociale sont aussi des préoccupations dont le secteur coopératif s'est saisi de longue date (Martinez *et al.* 2006). L'utilité et la responsabilité sociales sont donc des valeurs intrinsèques des banques coopératives. Elles sont même intégrées aux principes qui gouvernent leur configuration organisationnelle (Bachet, 2012). Lamarque et Alburaki (2007) accordent une place importante à ces valeurs dans le processus décisionnel et

---

<sup>26</sup> Selon Richez-Battesti (2008) l'innovation sociale est assimilée à « *l'innovation technologique et peut être une innovation de produit ou de service ou une innovation de procédure [...] Elle est non rivale et non exclusive et son développement suppose d'être appropriable par le plus grand nombre, à minima de ne pas en exclure l'accès par les prix* ». Adams et Hess (2010) ajoute que l'innovation sociale, par rapport aux capacités des systèmes existants, permet de dégager un surcroît de valeur sociale.

qualifient ces dernières comme les éléments d'un « filtre » décisionnel (figure 14). Ils expliquent le fait que les valeurs participent, d'une part, à la définition des missions de l'entreprise, et d'autre part, sont à l'origine des principes concrets de fonctionnement et bien sûr des actions au quotidien dans la pratique des métiers. Plus précisément, les valeurs de responsabilité (des élus, des dirigeants, des salariés), de solidarité (territoriale, institutionnelle, économique, avec les membres), de proximité et de confiance dont bénéficient les banques coopératives et mutualistes joueraient un rôle de « filtre » dans la prise de décision. Ces valeurs fondamentales deviendraient en quelque sorte un filtre décisionnel permanent. Ils ajoutent que les valeurs agissent en influençant la définition des missions d'une entreprise.

*Figure 14: L'influence des valeurs sur les décisions (Lamarque et Alburaki, 2007)*



Malgré les transformations des marchés financiers et l'intensité de la concurrence qui leur posent de nouveaux défis, elles ont tenté de maintenir leurs caractéristiques distinctives, en l'occurrence une forte orientation vers leur marché de proximité, une marge d'intervention stratégique accordée aux décideurs locaux et une grande accessibilité géographique et sociale pour leurs membres (Petrella et Richez-Battesti, 2013). Cette volonté de préservation est fondamentale au moment où la banalisation de l'image de la responsabilité sociale et l'isomorphisme stratégique du secteur bancaire érodent l'avantage distinctif des banques coopératives (Lamarque et Alburaki, 2007 ; Chauvin *et al.* 2011).

### **2.2.2. L'utilité sociale : un objectif de longue date pour les banques coopératives**

Depuis la loi NRE de 2001, la majorité des banques commerciales cotées en bourse doivent publier un rapport annuel de responsabilité sociale. Cette obligation les pousse à s'engager plus fortement dans les pratiques de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Outre le cadre réglementaire, qui constitue une solution récente pour susciter des comportements socialement responsables au sein des institutions financières, les préjudices d'image subis à la suite de la

crise financière de 2008 (Martinet, 2009) les ont incitées à tenir compte des intérêts des investisseurs mais également à répondre à leurs obligations vis-à-vis de la société. C'est à cette période que le *Stakeholders Model* (modèle des parties prenantes) commence à être adopté par la plupart des grandes banques pour la présentation de leurs valeurs éthiques. Ce besoin de formaliser un ensemble de d'actions de nature sociales et sociétales vise surtout à susciter la confiance des parties prenantes en contrepoint de la restructuration et de la complexité croissante des activités bancaires ou encore des scandales financiers. D'autres études mettent en évidence une forme de retour aux sources des banques coopératives (Caire *et al.* 2013 ; Guillot-Soulez et Soulez, 2015). En se ressaisissant des questions de RSE (Maymo et Pallas, 2011), elles cherchent à remobiliser un sociétariat de plus en plus dilué (Ben Slimane *et al.* 2017) et à en faire un révélateur de leur action positive sur les clients de manière générale (Bancel et Boned, 2014). Ce phénomène est largement visible au sein des principaux acteurs du mouvement coopératif. On peut citer comme exemples les Tookets du Crédit Agricole, « monnaie associative et solidaire » permettant à des entreprises locales d'apporter un soutien financier à des associations, les agences ESS des Caisses d'Épargne rassemblant des associations, fondations, mutuelles et des sociétés commerciales respectant certaines conditions (recherche d'utilité sociale, gouvernance démocratique, « lucrativité » limitée), la fondation Créavenir du Crédit Mutuel favorisant la réalisation de projets économiques, culturels, sportifs contribuant au développement local.

## Section 2 - La gouvernance interne et l'activité bancaire

Les recherches s'intéressant à la gouvernance bancaire (telles que celles de de Prowse, 1997 ou Adams et Mehran, 2005) concluent que les mécanismes de gouvernance externes, généralement valides pour les firmes industrielles, ne sont pas adéquats pour les banques ce qui légitime l'intervention des autorités réglementaires. La gouvernance au sein des banques se base principalement sur les mécanismes internes et les restrictions réglementaires (Hagendorff *et al.* 2010 ; Lamarque, 2008). Les caractéristiques des banques (forte opacité, asymétrie informationnelle, forte réglementation) renforcent le rôle joué par les mécanismes internes de gouvernance et neutralisent le rôle des mécanismes externes tels que le marché de travail des dirigeants ou encore le marché de la concurrence (Scialom, 1999 ; Lobeze, 2010).

La gouvernance bancaire se singularise par l'importance du contrôle exercé par les autorités de régulation et de surveillance aussi bien que le contrôle exercé en interne à travers les différents mécanismes de gouvernance interne et plus particulièrement le conseil d'administration (Bouaïss et Marsal, 2009).

Dans la suite du débat concernant la banalisation des banques coopératives, le sujet de leur mode de gouvernance pose également question. En effet, les avis de la communauté académique divergent au même titre que pour la question relative à la dilution des principes coopératifs menant à une certaine convergence des systèmes de gouvernance. Dans cette section, nous commençons par mettre en évidence les particularités du mode de gouvernance partenarial des banques coopératives par rapport au modèle actionnarial des banques capitalistes tout en soulignant la possibilité d'une convergence. Une seconde sous-section détaillera les mécanismes internes de gouvernance et leur rôle au sein de la banque.

### Section 2 :

#### **Les mécanismes de gouvernance interne et l'activité bancaire**

##### **1. Une dilution des principes coopératifs au profit d'une convergence vers un modèle de gouvernance actionnariale ?**

1.1. D'un modèle de gouvernance partenarial...

2.2. ... A une possible convergence vers le modèle actionnarial ?

##### **2. Les mécanismes de gouvernance interne**

2.1. L'indépendance du conseil d'administration

2.2. Les autres mécanismes de gouvernance interne

## **1. Une dilution des principes coopératifs au profit d'une convergence vers un modèle de gouvernance actionnariale ?**

Au sens le plus large, le concept de gouvernance renvoie à la structure et à l'exercice du pouvoir au sein de l'entreprise. Les théories de la gouvernance d'entreprise se sont originellement construites autour des travaux relatifs à la séparation entre les fonctions de direction et de contrôle (Berle et Means 1932) et à l'analyse contractuelle de la firme, spécialement la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937) et la théorie de l'agence (Jensen et Meckling 1976). Initialement, dans le modèle actionnarial de la gouvernance, les dirigeants n'ont d'obligations qu'envers les actionnaires. Le contrôle est attribué aux actionnaires car ils sont considérés comme les seuls à subir un risque résiduel et donc sont les plus à même à exercer un contrôle et assurer une meilleure efficacité de l'entreprise. Toutefois, selon Wirtz (2005), l'approche actionnariale met en évidence une représentation relativement pauvre du concept de la gouvernance d'entreprise et le fait d'instaurer un système de gouvernance qui vise à protéger les intérêts d'un seul partenaire à savoir les actionnaires est trop réducteur dans le cadre d'une conception, contractuelle (Jensen et Meckling, 1976) et conflictuelle (Charreaux, 1996), de l'entreprise. Ainsi, ce modèle actionnarial, dominant et inspiré de la firme managériale anglo-saxonne, a fait l'objet de contestations et a laissé la place à un modèle plus global correspondant à une vision partenariale de la firme. Pendant très longtemps, le modèle de gouvernance partenariale des banques coopératives a été présenté comme une alternative au modèle classique. En raison de leurs caractéristiques spécifiques rattachées à leur statut juridique et leur droit de propriété, les banques coopératives sont naturellement dans une logique de gouvernance partenariale plutôt qu'actionnariale. Elles échappent, *a priori*, à la loi de la valeur actionnariale et sont tournées « *vers la défense des intérêts communs des sociétaires-clients, des valeurs sociales et des démocraties européennes* » (Gurtner, et al. 2008). Or, il est légitime de se demander si, suite aux différentes mutations de ces dernières années, les banques coopératives ne seraient pas engagées dans une vision plutôt actionnariale.

### **1.1. D'un modèle de gouvernance partenarial...**

Selon l'approche européenne de la gouvernance dite « *le modèle rhénan* », l'entreprise dispose d'une identité autonome, elle n'appartient pas uniquement aux actionnaires et elle est surtout chargée d'un intérêt social auquel elle doit répondre. Dotée d'une personnalité morale qui va au-delà des contrats vis-à-vis de ses parties prenantes, son activité et son pouvoir doivent s'exercer au nom du collectif. « *Les dirigeants doivent être responsables vis-à-vis de l'ensemble de leurs partenaires, et la gouvernance doit être conçue pour responsabiliser les dirigeants et*

*les conduire à mettre en œuvre l'intérêt collectif représenté par cette entreprise* » (Gurtner *et al.* 2009). Selon Charreaux (2002) la gouvernance d'entreprise a pour objet d'être « *un système de contrôle des schémas possibles permettant d'organiser les fonctions d'allocation de l'information entre les différents participants à l'organisation* ». Trouvant son origine dans la vision de la firme comme une équipe de facteurs de production (Alchian et Demsetz, 1972), ce modèle partenarial de la gouvernance se différencie du modèle traditionnel notamment par la remise en question du statut d'unique créancier résiduel accordé aux actionnaires.

A partir des conditions particulières dans lesquelles sont apparues les banques coopératives découlent des règles de gouvernance originales, mais adaptées à leurs objectifs. La nature des droits de propriété dans les coopératives et mutuelles a de fortes conséquences sur le mode de gouvernance dominant (Lamarque et Alburaki, 2007). Ici on retrouve une dimension-clé de la gouvernance des banques coopératives qui repose essentiellement sur le principe de gestion démocratique. En effet, à la différence des banques capitalistes, où les droits de propriété sont sous forme d'actions négociables sur le marché et appartiennent aux actionnaires qui ont un droit de contrôle proportionnel au capital détenu, dans les banques coopératives les droits de propriété sont sous forme de parts sociales détenues par les sociétaires, clients de la banque. Ces derniers possèdent un pouvoir de contrôle équivalent selon le principe « d'un homme, une voix » (Ory *et al.* 2006 ; Batac *et al.* 2008). Les sociétaires sont à la fois clients et propriétaires, de ce fait, ils détiennent un pouvoir de contrôle important, sont de véritables organes de surveillance et de maintien des valeurs coopératives et mutualistes. Ce principe de démocratie, découlant de la valeur de responsabilité qui anime ces groupes, influence fortement leur mode de gouvernance et les différencie des banques traditionnelles où le contrôle est détenu principalement par les actionnaires majoritaires. Cette gouvernance basée sur la représentativité des individus (un homme, une voix) plutôt que sur la représentativité du capital détenu (une action, une voix) fait en sorte que les droits de propriété, dans les institutions financières coopératives, sont considérablement dilués ce qui atténue par conséquent le pouvoir de contrôle des sociétaires (Ory *et al.* 2006). Cette dispersion de propriété ne permet à aucun sociétaire ou groupe de s'établir en position de contrôle, donc non seulement personne n'a la majorité des droits de vote, mais surtout personne n'a plus de pouvoir que les autres (Andreck, 2004). A contrario, les banques capitalistes sont détenues par des actionnaires qui sont distingués des déposants et des emprunteurs et qui peuvent donc accroître leur contrôle par l'accumulation de

leurs parts et par conséquent, l'augmentation de leur droit de vote<sup>27</sup>. De ce fait, le fonctionnement des conseils d'administration de ces banques dites coopératives ou mutualistes est complètement différent de celui des autres banques. Tout d'abord, les administrateurs élus sont des bénévoles et qui définissent les objectifs stratégiques de l'organisation (Lamarque et Alburaki, 2007). Le conseil d'administration, dans les entreprises coopératives, est composé non pas d'administrateurs indépendants à l'instar des banques traditionnelles mais d'élus qui sont à la fois sociétaires (par le capital souscrit), clients et parfois fournisseurs (au travers des dépôts). Cette composition particulière est motivée par le désir des banques coopératives et mutualistes de préserver leurs valeurs de solidarité et de responsabilité. Les sociétaires, à travers leurs fonctions d'administrateurs, exercent une fonction essentielle pour assurer la cohésion de la coopérative, ils sont les garants du respect des valeurs et finalités de l'entreprise coopérative et de sa pérennité (Lamarque et Alburaki, 2007 ; Lebart, 2014). Cette situation constitue un contexte favorable où peuvent s'exprimer davantage les valeurs de l'entreprise et influencer non seulement le mode de gouvernance mais également les objectifs stratégiques de ces organisations. Le fait qu'une banque coopérative appartienne à ses clients-sociétaires « contribue à la fois à la résilience du modèle (sa capacité d'adaptation aux enjeux) et, de façon plus fine, à limiter le risque de s'engager sur des produits à risque élevés ou toxiques » (Richez-Battesti, 2006). Ainsi, selon Valentin (2007), l'absence d'actionnaires dans le capital des réseaux coopératifs a pendant longtemps contribué à limiter le recours aux produits titrisés à l'origine de la crise financière. Cependant, dans le contexte actuel où les banques coopératives initialement structurées en réseau se réorganisent au sein d'un périmètre plus large par le rachat d'autres filiales SA, plusieurs affirmations sont susceptibles d'être remises en cause. En effet, comme nous l'avons évoqué dans les paragraphes précédents, les réseaux bancaires coopératifs classiques ont traversé une période de profondes mutations les conduisant à modifier leur structure et à intégrer des filiales cotées sur le marché financier introduisant ainsi un déséquilibre dans leur système de gouvernance. Leur évolution peut se traduire par l'émergence de nouveaux conflits d'agence et d'intérêts, entre les sociétaires et les nouveaux entrants à savoir les actionnaires, liés à la création de valeur et à son partage (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006).

---

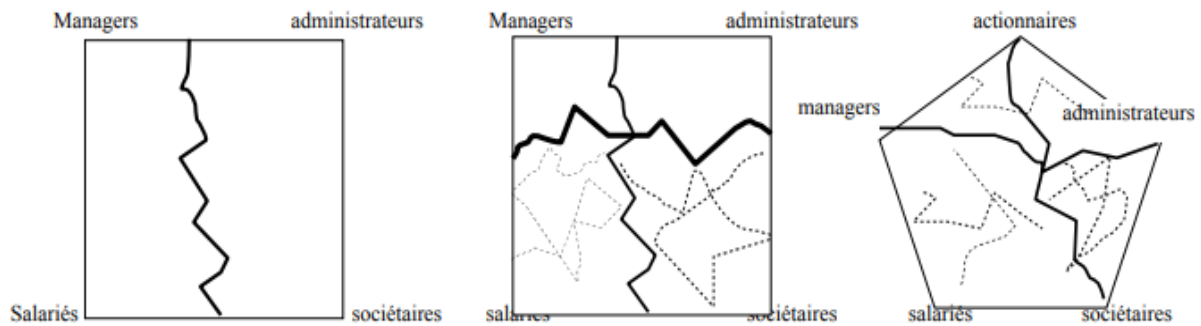
<sup>27</sup> Les actionnaires d'une banque SA peuvent augmenter leur part d'actions détenues dans le capital de la banque en ayant recours aux marchés financiers mis à part pour les banques qui sont contrôlées par un actionnaire majoritaire qui peut être étatique ou familial.



## 1.2. ... A une possible convergence vers le modèle actionnarial ?

La convergence des banques coopératives vers un modèle de gouvernance par la valeur actionnariale est une question qui fait débat aujourd'hui dans la littérature spécialisée. Alors que certains auteurs, principalement anglo-saxons, affirment l'uniformisation des modèles de gouvernance et ainsi des objectifs des institutions bancaires, d'autres chercheurs trouvent des arguments pour contrer leurs affirmations. Les partisans d'une possible convergence des modèles s'appuient principalement sur l'entrée en jeu des actionnaires dans les organigrammes coopératifs pour justifier leurs propos. « *Dans les nouvelles configurations de groupes, des tensions entre les différentes parties prenantes (actionnaires, sociétaires, dirigeants, salariés) peuvent voir le jour. Un premier conflit latent, actionnaires versus sociétaires, illustre l'antagonisme pouvant exister entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de la rentabilité financière* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006). La présence aujourd'hui au sein des banques coopératives d'entités cotées en bourse engendre des divergences au niveau des objectifs et des préoccupations des groupes coopératifs. Il est légitime de penser que l'intégration de sociétés anonymes dans la structure du capital des banques coopératives introduit une contrainte de maximisation de la rentabilité financière. De plus, ces mutations s'accompagnent de changements dans la nature des conflits d'agence au sein d'une banque de type coopératif. Desroche (1976) représente les relations et la répartition du pouvoir dans une organisation de type coopératif à l'aide d'un quadrilatère et positionne aux angles les différents acteurs à savoir les managers, salariés, administrateurs et sociétaires (figure 15). La fracture le plus souvent évoquée avant l'hybridation des banques coopératives était verticale, représentant un conflit d'agence entre d'un côté, le couple « employés-managers » et de l'autre, le couple « administrateurs-sociétaires ». Cette représentation a évolué avec les transformations des banques coopératives mentionnées ci-dessus. Ces transformations sont de nature à intensifier le risque horizontal au sein des réseaux bancaires coopératifs, opposant cette fois-ci le pôle décisionnel composé des managers, des administrateurs et des actionnaires à un couple « salariés-sociétaires » jugé plus passif (*Ibid.*, 2006).

**Figure 15 : Le quadrilatère de Desroches**



Source : Ory et al. 2006

« Au sociétariat classique cohérent avec la logique de banque de proximité et lié avant tout à sa caisse locale ou régionale, doit alors se substituer un nouveau type de sociétariat plus sensible aux objectifs centraux du groupe (création de valeur, efficacité, diminution des coûts) » (Ibid., 2006). Avec la transformation des banques coopératives, la place ainsi que les exigences du sociétaire se sont modifiées. Aujourd’hui, plusieurs mécanismes d’incitations sont mobilisés par les groupes coopératifs afin de sensibiliser les sociétaires non seulement aux pratiques et résultats de sa caisse de proximité mais également aux résultats du groupe. En plus des parts sociales traditionnelles, le sociétaire a la possibilité désormais de devenir actionnaire de la filiale cotée et ainsi bénéficier de sa croissance et de ses performances. De ce fait, « le rôle qui est présenté désormais au sociétaire est moins d’être propriétaire de sa coopérative et d’en attendre des bénéfices directs, que d’être partie prenante d’un groupe de type banque universelle » (Ibid., 2009). Cependant, afin d’éviter la constitution d’un sociétariat uniquement sensible à des motivations d’ordre patrimonial, les groupes tendent à l’associer de plus en plus à des initiatives et projets de développement local (Richez-Battesti et Giandolfani, 2005), ou de mécénat (Gurtner et al. 2009). D’autres avis se démarquent dans la littérature concernant cette question de convergence et de banalisation du modèle coopératif. Certains auteurs utilisent l’argument d’une séparation entre la holding cotée et le réseau coopératif et que cela joue en faveur du maintien d’un certain esprit coopératif au sein de ces institutions. « Jusqu’ici la majorité des groupes coopératifs a pris soin d’isoler les filiales SA, en les regroupant et en les faisant dépendre de filiales-holding (Natexis<sup>28</sup>) ou de la tête de groupe (CASA, CNCE) sans qu’il n’y ait de liens directs avec le réseau coopératif en lui-même. Grâce à cette structuration les objectifs de rentabilité assignés aux filiales SA devraient en théorie pouvoir être différenciés des objectifs du réseau coopératif en lui-même » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006).

<sup>28</sup> Devenue Natixis en 2006

Les sociétaires ont une double qualité : celle de propriétaires et de clients qui conditionne les objectifs de la firme ; ces derniers ne reposent pas au contraire des banques SA sur la seule maximisation de la richesse des actionnaires (Ory *et al.* 2006). Les banques coopératives sont organisées en réseaux dans lesquels coexistent des entités juridiques autonomes : caisses locales détenues par les sociétaires, caisses/banques régionales détenues par les caisses locales, caisses / banque fédérale ou nationale contrôlée par les entités régionales. Ainsi les sociétaires participent à la détermination des objectifs des entités régionales qui contribuent à la détermination de la politique du réseau qu'elles appliquent ensuite (schéma de pyramide inversée). De cette façon, le réseau est décentralisé, les lieux de pouvoir sont multiples, le contrôle des dirigeants interne à l'organisation : autant de traits caractéristiques distincts des banques SA qui impliquent un mode de gouvernance spécifique (Ory *et al.* 2006).

Comparée à celle des entreprises non financières, la gouvernance bancaire fait preuve de nombreuses spécificités liées aux particularités de ce secteur. Nous exposons dans le point suivant des études à la fois théoriques et empiriques traitant du rôle joué par les mécanismes internes de gouvernance bancaire dans la prise de décision.

## **2. Les mécanismes de gouvernance interne**

Le conseil d'administration est l'un des mécanismes de contrôle interne envisagé dans le cadre de la gouvernance des entreprises. Fama et Jensen (1983) attribuent deux fonctions principales au conseil d'administration. Il est chargé, d'une part, d'évaluer et de ratifier les décisions d'investissements à long terme, et d'autre part, contrôler la performance des principaux dirigeants. Il est chargé de définir la stratégie de l'entreprise et d'en superviser la mise en œuvre. En France, le Code du commerce définit le conseil d'administration dans son article L225.35 comme suit « *Le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportun* ». Jensen (1993) définit, quant à lui, le conseil d'administration comme un mécanisme fondamental du système de contrôle interne qui permet de discipliner et de fixer les règles du jeu avec le dirigeant. En effet, le conseil d'administration est chargé de veiller à ce que les intérêts des actionnaires et de l'ensemble des parties prenantes de la banque soient en adéquation avec les décisions prises par les dirigeants.

Pour exercer ses fonctions de manière efficace, le conseil d'administration doit être composé en respectant certaines conditions proposées par Fama (1980) ainsi que Jensen (1993).

### **2.1. L'indépendance du conseil d'administration**

Tout d'abord, Fama (1980) a suggéré d'inclure dans le conseil d'administration des administrateurs indépendants ou externes (au sens où ils n'exercent pas de fonctions managériales dans la firme) afin d'améliorer la qualité du contrôle exercé par cet organe. Fama et Jensen (1983) sont convaincus de l'idée selon laquelle les administrateurs indépendants ont davantage de motivation pour contrôler les dirigeants et s'assurer qu'ils poursuivent des politiques compatibles avec les intérêts des actionnaires. Selon le rapport Viénot II (1999), un administrateur est indépendant « *lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ». Aux Etats-Unis, à la suite de l'affaire Enron, la présence d'une majorité d'administrateurs indépendants est devenue la règle en 2002. En France, le rapport Viénot II préconise une proportion minimale d'administrateurs indépendants d'un tiers et le rapport Bouton (2002) ajoute qu'elle devrait être portée à la moitié des membres du conseil d'administration. Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette hypothèse d'indépendance des membres du conseil d'administration. La majorité des études empiriques réalisées autour de la question de la gouvernance d'entreprise traitent la question de l'impact de l'indépendance sur la performance des entreprises. Les résultats de ces études sont divergents et cette hypothèse fait l'objet aujourd'hui de plusieurs contestations. Pour Klein (1998), la présence d'administrateurs externes est inutile car les administrateurs internes sont mieux à même de juger la qualité de la performance, ils sont également plus aptes au traitement des questions stratégiques. Simpson et Gleason (1999) mettent en avant le problème d'asymétrie d'information qui pourrait surgir dans la relation entre les administrateurs indépendants et le dirigeant (la principale source d'information spécifique et privée de l'entreprise) et qui pourrait ajouter des difficultés supplémentaires aux administrateurs externes qui ne pourront pas cerner la complexité de la firme ce qui rendrait, par conséquent, leur contrôle inefficace. Dans le même sens, Adams et Ferreira (2007) trouvent que les conseils les plus indépendants sont les moins efficaces à cause de la réticence des acteurs internes (administrateurs dépendants et dirigeants) à divulguer les informations aux indépendants. Pour les partisans de l'indépendance, citons à titre d'exemple Godard et Schatt (2000) qui expliquent que les administrateurs indépendants ou externes exercent un contrôle plus efficace que les administrateurs dépendants ou internes. La présence d'administrateurs externes au sein du conseil d'administration constitue une solution

efficace aux problèmes d'agence, dans la mesure où ils ont les connaissances, les motivations ainsi que la capacité à contrôler et conseiller les dirigeants et assurer les intérêts des actionnaires (Harris et Raviv, 2008). Charreaux (2000), quant à lui, adopte une vision intermédiaire et avance l'idée que les missions des deux types d'administrateurs se complètent. Pour lui, les administrateurs dépendants qui sont membres de l'équipe dirigeante siègent dans le conseil d'administration plutôt pour des raisons d'information alors que les indépendants assurent le contrôle.

Dans le secteur bancaire, l'indépendance des membres du conseil est recommandée fortement par le Comité de Bâle qui incite les banques à mettre en place des conseils d'administration comportant un nombre suffisant d'administrateurs indépendants. La Banque des Règlements Internationaux (BRI) s'intéresse également à cette hypothèse d'indépendance et avance l'idée selon laquelle les administrateurs doivent donner des jugements indépendants du point de vue de la direction, d'intérêts politiques et d'intérêts extérieurs illégitimes, les administrateurs indépendants sont alors plus à même de répondre à cette exigence. Plusieurs auteurs contestent l'efficacité des administrateurs externes au sein des banques. Comme dans toute autre entreprise, la gestion quotidienne de l'activité bancaire est déléguée aux dirigeants et les administrateurs sont chargés quant à eux de veiller à la bonne gestion de l'entreprise et demeurent responsables de pratiques incorrectes ou imprudentes en matière d'investissement et de prise de risque. Cependant, Greuning et Bratanovic (2004) expliquent que rares sont les fois où les administrateurs externes, qui sont désignés par les dirigeants après le vote des actionnaires, exercent une réelle influence sur les activités risquées de la banque. Ils ajoutent qu'en général ces administrateurs externes confortent les décisions managériales étant donné qu'ils sont désignés par le dirigeant et, en conséquence, inféodés à lui. Ainsi, le contrôle exercé par les administrateurs indépendants pourrait n'avoir aucun impact sur la prise de risque bancaire. Plusieurs études associent la présence d'un grand nombre d'administrateurs indépendants dans les banques à une prise de risque considérable. En effet Minton *et al.* (2011) expliquent que les administrateurs indépendants peuvent agir plutôt dans l'intérêt des actionnaires que les autres parties prenantes de la banque et favoriser une prise de risque importante. En s'inspirant des travaux en matière de gestion des risques, Blanchard et Dionne (2003) affirment que « *plus important est le nombre des administrateurs externes, plus importantes sont les activités de couverture des risques* ». Borokovich *et al.* (2001) ont prouvé que les firmes les plus actives en matière de gestion des risques sont celles qui ont un nombre important d'administrateurs externes. Ils ont vérifié empiriquement que l'utilisation des

produits dérivés augmente avec le pourcentage des administrateurs externes dans la composition du conseil. De ce fait, une dominance des administrateurs internes dans le conseil d'administration favoriserait le recentrage d'activité de la firme. Alors qu'une augmentation de la proportion des administrateurs externes accroîtrait la prise de risque et la diversification de l'activité. Donc, plusieurs études concluent sur le fait que la présence d'administrateurs indépendants au sein des conseils ne favorise pas forcément une prise de risque acceptable, dans certains cas les mécanismes de réglementation sont plus efficaces dans le contrôle des activités des dirigeants que les administrateurs indépendants (Prowse, 1997). D'un point de vue empirique, Simpson et Gleason (1999) réalisent une étude sur 287 banques américaines entre 1989 et 1993 et trouvent que plus de 80 % des administrateurs des banques seraient externes ou indépendants. Les travaux de Mishra et Nielsen (2000) ainsi que ceux d'Adams et Mehran (2003) confirment ce résultat. En France, l'importance accordée à l'indépendance des administrateurs varierait selon le type de réseau. En effet, dans les banques coopératives, les administrateurs seraient nommés non pas dans un souci d'indépendance mais dans une volonté de représentation des différentes parties prenantes (Allemand et Brullebaut, 2010). Le conseil d'administration de ces banques coopératives est constitué d'élus. En pratique, les candidats au poste d'administrateur se déclarent spontanément ou bien sont sollicités par des salariés (directeurs, chargés de clientèle). Sélectionnés au regard de l'intérêt de l'entreprise et de ses règles statutaires, ils sont ensuite proposés à l'élection devant l'Assemblée générale, locale, régionale ou nationale. Proches du terrain, impliqués dans la vie locale, ces sociétaires administrateurs constituent un avantage compétitif assurant le maintien d'une certaine proximité, favorisant une bonne représentativité du sociétariat (catégorie socioprofessionnelle, géographie, âge, genre) ainsi qu'une meilleure connaissance des risques. « *La présence d'administrateurs indépendants dans les banques coopératives et mutualistes n'a ni sens ni justification car la logique de gouvernement dans ces entreprises est radicalement différente* » (Rapport de Pflimlin, 2006). Leur gouvernement d'entreprise obéit à sa logique interne de fonctionnement, le contrôle est garanti par l'organisation elle-même dans la mesure où sa finalité est de servir les intérêts de ses membres. Il n'y a donc aucune logique à garantir voire protéger des intérêts extérieurs à l'entreprise.

Nombreuses sont les études qui examinent le lien entre l'indépendance des membres du conseil et la performance des entreprises, en revanche, les recherches consacrées au lien entre ces administrateurs externes et le portefeuille des banques sont très rares. Comme nous l'avons vu à travers les études précédentes, dans les banques traditionnelles, la présence d'administrateurs

externes favorise dans la plupart des cas une prise de risque importante ainsi qu'une grande diversification de l'activité. L'étude de Pathan (2009) confirme cela, il trouve une relation négative entre la proportion des administrateurs indépendants et le risque des banques constituant l'échantillon. Or, pour les banques coopératives, si les administrateurs qui s'engagent par conviction et non pas par intérêt financier, leur but est de représenter le sociétariat et de veiller au respect des valeurs et principes de ces entreprises. De ce fait, le portefeuille d'activité de ces deux types d'entreprise devrait présenter quelques différences. Allemand et Brullebaut (2010) avancent que les banques coopératives sont davantage collectrices de dépôts que leurs homologues capitalistes. De leur côté, Groeneveld et De Vries (2009) affirment que ces institutions ont souvent tendance à opérer sur les marchés moins risqués de banque de détail.

### **2.1.1. La dualité des fonctions de Président et de Directeur général**

La séparation des fonctions du président du conseil d'administration et de directeur général est proposée comme un facteur positif dans la mesure où la discrétion managériale est réduite. En effet, un dirigeant en même temps président du conseil d'administration concentre ainsi une majeure partie des droits décisionnels, ce qui exacerbe les conflits d'intérêts entre ce type de dirigeant et le conseil d'administration, en réduisant l'efficacité de la surveillance exercée par ce dernier. De plus, le cumul des fonctions représente un conflit d'intérêts dans la mesure où le président directeur général qui est responsable des stratégies de la firme est amené, dans le cadre de son poste au sein du conseil d'administration, à évaluer ces mêmes stratégies (Mallette et Fowler, 1992). Comme pour l'indépendance des membres, les avis des chercheurs divergent. Certains sont contre la dualité alors que d'autres la recommandent. Boyd (1995) explique ainsi que la confusion des deux fonctions peut être interprétée positivement. Le dirigeant bénéficie d'une meilleure connaissance de l'entreprise et du secteur et le pouvoir d'un président du conseil d'administration est surtout symbolique. Les partisans de la dualité avancent que le cumul de ces deux principaux postes permet une unicité du commandement à la tête de la firme, ce qui facilite les prises de décisions stratégiques et émet ainsi des signaux rassurants aux parties prenantes (Finkelstein et D'Aveni, 1994). Ce débat sur l'efficacité du cumul des fonctions concerne aussi le secteur bancaire, mais les études sur le sujet sont peu nombreuses. Greuning *et al.* (2004) précisent « *qu'un conseil d'administration doté d'un président fort qui ne dirige pas l'activité de la banque aura plus certainement une influence saine sur la politique de la banque qu'un conseil dont le président en est aussi le principal dirigeant* ». Ils ajoutent que la confusion de ces deux postes dans la banque affaiblit le contrôle exercé par le conseil

d'administration et atténue son rôle disciplinaire exercé sur l'équipe dirigeante. Cela peut donc entraîner une prise de risque excessive. La majorité des études empiriques consacrées à la dualité étudient l'impact de celle-ci sur la performance de la banque. D'un point de vue empirique, les résultats des recherches sont également contradictoires. Pi et Timme (1993), dans la lignée de Jensen, considèrent qu'un cumul des fonctions peut enrayer les mécanismes internes de contrôle. Lors d'une étude entre 1988 et 1990, ils montrent que dans les banques commerciales américaines, la présence d'une consolidation des postes conduit à une sous-performance de l'entité comparée aux autres établissements où ces deux fonctions relèvent de deux personnes différentes. Dans le même sens, Mishra et Nielsen (2000) trouvent une relation négative entre la performance des banques et le cumul des mandats. Simpson et Gleason (1999) se montrent favorables au cumul des fonctions et justifient cela par le fait que la probabilité de faillite de la banque diminue lorsque les fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration sont aux mains d'un seul individu. Ils expliquent leur résultat par le fait que lorsque le dirigeant occupe les deux fonctions, il a tendance à agir dans son propre intérêt ce qui le conduit à limiter la prise de risque afin de protéger son capital humain. Enfin, Fogelberg et Griffith (2000) trouvent quant à eux une relation neutre entre la dualité et la performance des banques de l'échantillon, pour eux, le cumul n'a pas d'impact sur la performance des banques. En ce qui concerne le cas français, lors d'une étude comparative des pratiques de gouvernance dans les banques françaises (à la fois capitalistes et coopératives), Allemand et Brullebaut (2010) constatent que la dissociation des fonctions de direction et de contrôle est plutôt fréquente. Ils montrent que 75 % des banques françaises adoptent cette hypothèse de séparation des fonctions.

Comme pour l'indépendance des administrateurs, les études analysant l'impact du cumul des fonctions sur le portefeuille des banques sont quasiment inexistantes. Les études qui s'intéressent à la dualité se contentent d'étudier l'impact de celle-ci sur la prise de risque par la banque, et concluent sur une relation négative entre le cumul des fonctions et l'aversion au risque. Dans ce sens, Pathan (2009) démontre que le pouvoir du président directeur général attribué par la dualité est négativement lié à la prise de risque dans les banques. Si le président-directeur général de la banque détient plus de pouvoir et de capacité à contrôler les décisions du conseil d'administration, la banque s'exposera à un moindre risque.

### **2.1.2. La taille du conseil d'administration**

La taille du conseil d'administration est discutée dans les travaux de Jensen (1993), ce dernier préconise plutôt un conseil d'administration de taille relativement modeste (composé de sept à



huit membres) afin qu'il soit efficace et qu'il ne puisse être contrôlé par le dirigeant. Selon la théorie de l'agence, plus le conseil d'administration est de petite taille plus il serait efficace car il permettrait une meilleure coordination, des décisions plus rapides et une réduction des coûts d'agence. Un conseil d'administration de taille élargie risque d'entraver son fonctionnement, car plus la taille du conseil augmente, plus les problèmes de coordination et de communication de ses membres s'amplifient (Changanti *et al.* 1985).

Certains auteurs ne partagent pas le même avis que Jensen (1993), pour certains chercheurs un conseil d'administration de grande taille serait un avantage compétitif pour l'entreprise dans la mesure où il constituerait une réponse organisationnelle aux exigences environnementales de la firme, apportant à celle-ci des ressources dont elle ne dispose pas en interne. Il permettrait également une meilleure représentation des différentes parties prenantes (Crespi *et al.* 2004). Au sein des banques, Allemand et Brullebaut (2010) constatent que les conseils d'administration des banques françaises sont généralement de grande taille (en moyenne 17 membres). Mishra et Nielson (2000) expliquent cela par la complexité des banques qui a augmenté avec l'élargissement de leurs activités. Dans ce sens, Adams et Mehran (2008) confirment le résultat d'Allemand et Brullebaut (2010) et trouvent que la taille des conseils d'administration est plus importante dans les banques que dans les firmes industrielles américaines. Plusieurs recherches étudient le lien entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques. En revanche, rares sont les études qui s'intéressent à l'impact de la taille du conseil d'administration sur le portefeuille d'activités. Adams et Mehran (2005) ont étudié, sur un échantillon composé de 35 grandes banques américaines, l'impact des différentes caractéristiques du conseil d'administration sur la performance des banques. Leur résultat va à l'encontre de la théorie de Jensen (1993), ils ne trouvent pas de relation négative entre la taille du Conseil d'administration et la performance des banques suggérant ainsi que les contraintes sur la taille dans le secteur bancaire peuvent être contreproductives. La majorité des études qui portent sur la taille du conseil d'administration dans les banques concluent à l'efficacité d'un conseil de grande taille. Ceci peut être illustré par le cas des banques coopératives et mutualistes dont les conseils d'administration sont par nature composés d'un grand nombre d'administrateurs (Crespi *et al.* 2004), afin d'atteindre leur objectif d'une meilleure représentativité des différentes parties prenantes. Pour Pathan (2009), un conseil d'administration restreint est associé à une prise de risque excessive. Il trouve qu'un conseil d'administration efficace (de petite taille) est positivement lié à la prise de risque. Lorsque le conseil est de taille restreinte, les actionnaires (souhaitant accroître la rentabilité de leurs fonds

propres en prenant plus de risque) peuvent exercer un contrôle direct à travers les administrateurs, sur les décisions managériales. Donc nous pouvons supposer que pour les banques dont le conseil d'administration est de petite taille, leur portefeuille serait composé plutôt d'activités risquées telles que les activités de marché.

## **2.2. Les autres mécanismes de gouvernance**

Le conseil d'administration joue un rôle important dans la gouvernance bancaire interne, mais il est souvent complété par d'autres mécanismes de gouvernance. La rémunération, le système d'intéressement des dirigeants ainsi que la structure du capital peuvent exercer une influence sur la gouvernance et la décision au sein de la banque.

### **2.2.1. La rémunération et le système d'intéressement du dirigeant**

Afin de prévenir les comportements déviants des dirigeants, la gouvernance d'entreprise met en place des leviers d'alignement. Ces leviers sont divisés en deux catégories, d'une part, les mécanismes de contrôle, et d'autre part, les incitations financières qui peuvent être considérées comme des alternatives. Ces dernières sont destinées à résoudre les problèmes d'agence en reliant la rémunération des dirigeants à la performance de l'entreprise. Plusieurs mécanismes d'incitation liés à la rémunération ont été créés dans ce sens, tels que l'attribution de stock-options. Ces mécanismes d'incitations sont souvent utilisés dans les entreprises non financières, au sein desquelles les stock-options peuvent être un bon instrument de motivation à la création de la valeur pour les dirigeants selon Adams et Mehran (2003). Encensée depuis le début des années 1990, la rémunération sous forme de stock-options fait pourtant aujourd'hui l'objet de nombreuses critiques et connaît même une décrue manifeste (Caby, Hirigoyen *et al.* 2013). Le cabinet d'audit Deloitte a constaté que 29% des entreprises avaient déjà réduit l'utilisation des stock-options tandis que 46% comptaient le faire dans l'avenir. La singularité de la gouvernance bancaire se manifeste également dans le cadre de la rémunération et du système d'intéressement des dirigeants. En effet, dans leur étude pionnière, Adams et Mehran (2003) constatent que les banques se basent peu sur les stock-options comme moyen de rémunération des dirigeants. Si les stock-options participent à la création de valeur dans les firmes industrielles, Adams et Mehran (2003) expliquent que dans le secteur bancaire, ces moyens de rémunération peuvent être en contradiction avec les objectifs qui visent à protéger les parties prenantes telles que les déposants et le contribuable. Ils rajoutent que ce mécanisme de contrôle est faible dans les banques, pour eux, les stock-options permettent d'inciter les dirigeants à augmenter le risque des actifs.

## **2.2.2. La structure de propriété**

Le contrôle des activités de la banque incombe en premier lieu au conseil d'administration mais également aux actionnaires. Ces derniers sont les principaux fournisseurs du capital, ils jouent donc un rôle majeur dans la supervision de l'activité des banques. Ils peuvent approuver ou sanctionner les décisions des dirigeants. La littérature sur la gouvernance propose la structure de propriété comme un mécanisme important de la gouvernance de l'entreprise (Berle et Means, 1932 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983). Comme pour toutes les autres entreprises, la structure de propriété bancaire consiste, en fait, en la répartition du capital de l'entreprise entre la propriété des actionnaires majoritaires, la propriété managériale, la propriété des investisseurs institutionnels et enfin la propriété étatique.

### **2.2.2.1. La présence d'actionnaires principal**

Le contrôle des actionnaires s'exerce au travers du droit de vote, les entreprises ayant un capital fortement concentré induisent un contrôle important des actionnaires sur les dirigeants (on parlera d'entreprise contrôlée) alors que les entreprises dont le capital est dilué laissent une marge de manœuvre appréciable aux dirigeants (on parlera d'entreprise managériale) (Caby, Hirigoyen *et al.* 2013). Dans le même ordre d'idées, Hoskisson *et al.* (1991), expliquent qu'une structure de propriété dispersée du capital implique un contrôle faible de la part des actionnaires, ce qui permettrait au dirigeant de mettre en œuvre sa stratégie en toute liberté et dans les domaines qui favorisent ses avantages personnels. En d'autres termes, un capital dilué est lié positivement à une prise de risque excessive de la part de l'équipe dirigeante. De même, Anderson *et al.* (2000) ont montré que les opérations de diversification sont plus fréquentes dans les entreprises managériales où le capital est dilué et où les actionnaires minoritaires sont dépourvus de pouvoir réel et direct. Plusieurs études s'intéressent à la liaison entre la géographie du capital et la performance des entreprises, mais comme le souligne Caby, Hirigoyen *et al.* (2013), les nombreuses recherches empiriques consacrées à cette relation n'ont pu parvenir à mettre en évidence un lien clair entre la géographie du capital et la performance. Berles et Means (1932) suggèrent l'existence d'une relation positive et linéaire entre la concentration du capital et la valeur de la firme. Dans le même sens, les résultats de Shleifer et Vishny (1986) montrent l'importance du rôle joué par les gros actionnaires. L'existence de gros actionnaires conduit à un meilleur contrôle des managers et, par conséquent, à une meilleure performance. Alors que Demsetz et Lehn (1985) aboutissent à des résultats complètement différents, ils examinent l'influence de la présence des actionnaires majoritaires sur la performance et montrent que la relation entre l'indice de concentration et le taux de rentabilité

des capitaux propres n'est pas significative. La question n'est toujours pas tranchée, le lien entre la concentration du capital et la performance de la firme est théoriquement complexe et empiriquement ambigu. Pour le cas français, soulignons tout d'abord qu'à l'inverse des États-Unis, la France se caractérise par une concentration très élevée de l'actionnariat, mais les chercheurs ayant étudié le lien entre la concentration du capital et la performance des entreprises françaises (Charreaux, 1991 ; Alexandre *et al.* 2000) concluent à une absence d'influence.

La question se pose également pour les banques. Dans leur étude comparative des banques françaises, Allemand et Brullebaut (2010) constatent que la majorité des banques françaises coopératives et mutualistes (plus de 70 % des banques) sont des firmes contrôlées, c'est-à-dire, dont la propriété est détenue par un actionnaire principal détenant plus de 50 % du capital. Seules Société Générale et la BNP Paribas ont un capital diffus où aucun actionnaire n'a plus de 10% du capital. Elles constatent, cependant, que les banques CIC et LCL sont proches des banques coopératives et mutualistes sur ce critère et sont contrôlées par des actionnaires majoritaires détenant plus de 90% du capital. En effet, même dans certaines banques traditionnelles, les dirigeants peuvent être soumis au contrôle des actionnaires et incités à une plus grande surveillance pour préserver leur patrimoine. En revanche, dans les banques coopératives et mutualistes, les sociétaires participent sous le principe d'un « homme, une voix », et de ce fait, il y a absence de blocs d'actionnaires dans ces firmes. Cela conduit Fama et Jensen (1983) à assimiler les sociétés coopératives à des entreprises managériales, les sociétaires étant, comme les actionnaires dispersés, peu incités à s'impliquer dans la surveillance et le contrôle des dirigeants de la banque. Le morcellement du contrôle interdit alors à un individu ou à un groupe de sociétaires d'exercer une influence significative sur les décisions (Ory *et al.* 2006). Les recherches qui s'intéressent au lien qui pourrait exister entre la structure de propriété et le portefeuille d'activités des deux types d'institutions bancaires sont quasiment inexistantes. Or, les différences remarquables en matière de droit de propriété et de prise de décision qui caractérisent ces entreprises bancaires peuvent éventuellement avoir un impact sur la composition de leurs portefeuilles respectifs. En effet, La dilution de la propriété dans la majorité des banques françaises traditionnelles conduit à une prise de risque importante dans ces sociétés. Les actionnaires ont, en effet, intérêt à accroître le risque des actifs, puisque leurs pertes éventuelles sont plafonnées à leur apport, tandis que leurs gains potentiels sont illimités (Ory *et al.* 2006). Comme le soulignent Saunders *et al.* 1990, les banques contrôlées par les actionnaires sont incitées à prendre davantage de risques. Par opposition, la coopérative bancaire constitue une forme d'entreprise qui permet de mieux résoudre le problème du contrôle

du risque pris par les investisseurs (Hansmann, 1996). Les mutuelles ou coopératives se constituent pour servir les intérêts communs de leurs membres, appartenant à un groupe bien identifiable et limité à une entreprise, une profession ou une aire géographique (Hansmann, 1996).

### **2.2.2.2. Actionnariat managérial**

La littérature dans le champ de la gouvernance d'entreprise propose la structure de propriété, et plus particulièrement la propriété managériale, comme étant l'un des mécanismes importants de la gouvernance. Les premiers auteurs à s'intéresser à ce mécanisme de gouvernance particulier sont Berle et Means (1932) qui affirment que dans une entreprise managériale, où la propriété est dispersée, un actionnariat des dirigeants faible conduit ces derniers à employer les actifs de l'entreprise pour leurs propres intérêts. Jensen et Meckling (1976) montrent que les coûts d'agence, qui naissent de la relation d'agence entre les actionnaires et les dirigeants, baissent si la propriété du dirigeant augmente. Comme pour les autres mécanismes de gouvernance, la propriété managériale a suscité énormément d'intérêts. La plupart des recherches réalisées sur le sujet étudient encore une fois le lien entre cette variable (la propriété managériale) et la performance de l'entreprise. Les résultats des chercheurs sont mitigés et le débat est toujours d'actualité. Demsetz et Lehn (1985) ne trouvent aucune relation entre la performance et la structure de propriété, à la différence de Jensen et Meckling (1976) qui affirment qu'une propriété managériale importante assure l'alignement des intérêts des dirigeants sur ceux des actionnaires. En effet, les dirigeants détenant des pourcentages de propriété importants dans leurs entreprises seraient plus soucieux des conséquences de leurs actions sur leur richesse. Un important pourcentage de propriété managériale entraînerait ainsi une convergence des intérêts des actionnaires et du dirigeant qui sera associée, par conséquent, à une valeur élevée des entreprises. En revanche, pour Morck *et al.* (1988), un pourcentage de propriété managériale élevé peut constituer un problème pour l'entreprise dans la mesure où il permet au dirigeant de s'enraciner et de s'affranchir des mécanismes de contrôle. Saunders *et al.* (1990) trouvent également que la propriété managériale est négativement liée à la prise de risque dans les banques américaines. Autrement dit, plus l'actionnariat du dirigeant est élevé, plus le dirigeant va limiter la prise de risque afin de protéger son capital personnel.

Il faut noter cependant que le niveau d'actionnariat des dirigeants est plus faible dans les banques que dans les entreprises industrielles. Allemand et Brullebaut (2010) trouvent la même chose en ce qui concerne le cas français, l'actionnariat des dirigeants des banques françaises est

très faible voire inexistant à la fois pour les banques SA que les banques coopératives. Également, Sanders *et al.* (1990) aboutissent à la même observation pour le cas des banques américaines.

### **2.2.2.3. Présence d'investisseurs institutionnels**

A côté des actionnaires classiques, une autre catégorie d'actionnaires semble aujourd'hui incontournable : les investisseurs institutionnels. Le poids des fonds investis par ces derniers dans le capital des entreprises du CAC 40 est devenu considérable, qu'il s'agisse des fonds de pension, des fonds d'investissement, des fonds de placement, des portefeuilles d'assurance, des SICAV, ou encore des fonds souverains (Lavigne, 2004). Selon la théorie de l'agence, les investisseurs institutionnels jouent un rôle important dans la gouvernance d'entreprise. Jensen (1993) affirme que les actionnaires institutionnels sont des experts pouvant exercer un contrôle plus efficace des dirigeants s'ils détiennent des parts de capital significatives. La détention de parts du capital leur accorde un droit de vote leur permettant d'influencer la prise de risque des entreprises dont ils sont actionnaires. En effet, ces actionnaires particuliers sont à la recherche d'une meilleure rentabilité à court terme et de ce fait ils contraignent les dirigeants à adopter des stratégies risquées conformes à leur vision (Caby, Hirigoyen *et al.* 2013).

Dans la littérature sur le sujet, deux types d'investisseurs institutionnels peuvent être distingués en fonction de leur degré d'activisme ou d'implication dans la gouvernance d'entreprise. D'une part les investisseurs actifs, qui prennent des participations à long terme dans des entreprises qui montrent un potentiel de développement important, et s'impliquent dans la gouvernance de l'entreprise ; d'autre part, des investisseurs institutionnels passifs qui adoptent une attitude plus déconnectée de l'entreprise et de sa gouvernance dans la mesure où ils ne sont pas directement impliqués dans le contrôle de l'entreprise dont ils sont actionnaires. Ils ont une vision court-termiste et recherchent principalement la maximisation de leurs investissements au détriment de la croissance et de l'innovation (*Ibid.*, 2013).

Les recherches examinant le lien entre la présence d'investisseurs institutionnels et la performance financière des entreprises mettent en évidence que leur niveau d'influence dépend de leur comportement (actif ou passif). Plus précisément, les recherches confirment que l'observation d'un comportement actif influence positivement la performance des entreprises et la création de valeur. Les études sur le sujet dans le secteur bancaire sont très rares, néanmoins les investisseurs institutionnels ne sont pas sans importance dans la gouvernance des institutions bancaires. En effet, ces actionnaires particuliers représentent des partenaires influents pour la

banque grâce à leurs importants moyens financiers leur permettant de devenir des investisseurs bien actifs dans le contrôle des managers (Whidbee, 1997). Leurs représentants au conseil peuvent ainsi influencer les décisions des dirigeants en vue de maximiser les rendements de leurs investissements et par conséquent améliorer la performance de la banque. Donc, la majorité des recherches concluent sur l'influence des investisseurs institutionnels dans le processus de prise de décisions au sein des banques ce qui nous laisse penser que ces derniers jouent un rôle dans le choix de la composition du portefeuille d'activités des banques.

#### **2.2.2.4. Les investisseurs publics**

L'actionnariat de l'Etat dans les banques constitue un fait commun dans la plupart des pays. Dans une étude analysant la structure de propriété des banques au niveau international, La Porta *et al.* (2002) révèlent que l'actionnariat de l'Etat est plus élevé dans les pays caractérisés par une protection faible des droits des actionnaires, une intervention accentuée du gouvernement dans l'économie et un système financier sous développé. Ils constatent que la propriété étatique est fréquente essentiellement dans les pays en développement. Plusieurs études se sont intéressées à la relation entre la propriété étatique et la performance des banques. Les résultats ne sont pas concluants, pour certains auteurs une propriété étatique élevée est liée à une bonne performance alors que pour d'autres, la présence d'actionnariat étatique dans les banques est associée à une faible performance (Berger *et al.* 2006). En effet, pour Shleifer et Vishny (1994) les entreprises détenues par l'Etat ne sont qu'un mécanisme permettant la réalisation d'objectifs non plus sociaux mais plutôt personnels des hommes politiques. La propriété étatique politise l'allocation des ressources et peut ainsi bloquer le développement économique. En revanche, pour d'autres auteurs, les banques étatiques sont considérées comme des banques coopératives et mutualistes dans la mesure où leur présence devrait contribuer au développement économique et améliorer la richesse générale (Stiglitz, 1993). Sachant que la banque privée ne prend pas en compte, toujours, le volet social dans sa politique, la fonction principale d'une banque étatique serait de financer des projets à fort rendements sociaux ou alors répondre aux besoins des emprunteurs qui sont exclus du système bancaire privé. Elles permettent ainsi de maximiser l'utilité collective (Salas *et al.* 2002). La question n'est pas tranchée, mais il est certain que l'Etat influence la banque dans sa prise de décision et ces choix de composition du portefeuille d'activités. Pour certains auteurs la présence de l'Etat dans l'actionnariat de la banque conduit à une performance faible et à une prise de risque excessive alors que pour d'autres l'actionnariat étatique permet à la banque d'avoir un portefeuille d'activités socialement responsable et moins risqué.

## Chapitre 2 - Les déterminants de la répartition des portefeuilles d'activités bancaires : une étude comparative des banques européennes

À l'issue de la revue de littérature dressée dans la première partie, nous rejoignons le débat ouvert depuis quelques années concernant la question des spécificités du modèle coopératif dans le secteur bancaire. La réponse à cette question semble emprunter deux raisonnements opposés (Roux, 2002 ; Richez-Battesti, 2006 ; Batac *et al.* 2008 ; Lobre-Lebraty, 2014). Le premier consisterait à penser que du fait des nombreux changements réglementaires et contraintes économiques, le modèle coopératif bancaire s'est sensiblement rapproché du modèle capitaliste. A l'inverse, le second s'inscrirait dans une perspective dynamique selon laquelle les banques coopératives/mutualistes ont entrepris de repenser les fondements de leur modèle et de retrouver et/ou rechercher de nouveaux axes de différenciation.

Dans le cadre de cette recherche, nous souhaitons aborder la question sous un angle différent. D'une part, la majorité des études traitant des spécificités organisationnelles des banques coopératives ne s'inscrivent pas dans une approche comparative et focalisent l'attention essentiellement sur le modèle coopératif. Pour cela nous avons décidé d'opter pour une approche comparative en mettant les spécificités des banques coopératives concernant leurs activités en perspective avec celles des banques capitalistes. De cette façon, des conclusions sur le niveau de différenciation entre les deux types de banques pourraient être tirées. Nous proposons donc de prendre en considération simultanément l'impact des mécanismes de gouvernance internes sur la composition du portefeuille des banques coopératives/mutualistes et capitalistes. Le mode de gouvernance d'entreprise qu'il soit actionnarial ou partenarial conditionne la stratégie et les décisions prises par les équipes dirigeantes. Les orientations stratégiques de l'entreprise sont définies en fonction des objectifs que l'entreprise souhaite atteindre et des attentes des différentes parties prenantes. En l'occurrence, dans le cadre du secteur bancaire, la distinction pouvant être effectuée entre les banques capitalistes orientées actionnaires et les banques coopératives pourrait conduire à des divergences en termes de stratégies et dans le mode d'exercice du métier.

De ce fait, nous vérifions si les différences constatées au niveau de leurs portefeuilles d'activités respectifs sont liées au mode de gouvernance des deux catégories de banques de notre échantillon. Pour ce faire, nous procédons à une analyse de régression multiple sur un échantillon de trente cinq banques européennes, composé de sept banques capitalistes et de



vingt-huit banques coopératives/mutualistes. Les calculs statistiques sont effectués à l'aide du logiciel STATA.

Ce chapitre sera organisé en deux sections. La première s'intéresse aux aspects méthodologiques en présentant l'échantillon et en définissant les variables ainsi que les hypothèses de l'étude. Elle s'attarde également sur une analyse descriptive détaillée de notre échantillon. Une seconde section présentera notre démarche empirique ainsi que les résultats que nous discuterons et confronterons aux études antérieures dans une seconde section.

## **Chapitre 2 :**

### **Les déterminants de la répartition des portefeuilles d'activités bancaires : une étude comparative des banques européennes**

<b>Section 1</b>	<b>Section 2</b>
Données et méthodologie	Présentation et discussion des résultats

## Section 1 - Données et méthodologie

Nous présentons dans les paragraphes qui suivent les caractéristiques de notre échantillon. Nous définissons ensuite les variables retenues avant de formuler les hypothèses de notre étude. Nous exposons enfin les statistiques descriptives relatives à notre échantillon.

### Section 1 : Données et méthodologie

#### 1. Échantillon, collecte des données et définition des variables

- 1.1. L'échantillon et la collecte des données
- 1.2. Définition des variables et hypothèses de l'étude

#### 2. Démarche empirique et analyse descriptive des données

- 2.1. Méthodologie de l'étude
- 2.2. Analyse descriptive des données

### 1. Échantillon, collecte des données et définition des variables

La base de notre échantillonnage est présentée dans un premier temps, suivie de la description de notre méthode de collecte des données avant de définir les variables de l'étude et les différentes hypothèses qui en découlent.

#### 1.1. L'échantillon et la collecte des données

Nous avons retenu comme base d'échantillonnage l'ensemble des banques figurant au sein de l'indice Stoxx Europe 600. Cet indice est construit en retenant les six cents plus grosses capitalisations boursières des marchés européens. L'indice Stoxx Europe 600 est le dérivé de l'indice « *Stoxx Europe Total Market* » et un sous-ensemble de l'indice « *Stoxx Global 1800* ». Avec un nombre fixe de six cents composants, l'indice Stoxx Europe 600 regroupe les grandes, moyennes et petites capitalisations à travers 18 pays européens à savoir l'Autriche, la Belgique, la République tchèque, le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, le Luxembourg, les Pays-Bas, le Norvège, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni. Nous avons exclu de cette base les banques qui ne publient pas leurs états financiers en normes IFRS, celles qui sont absentes de la base de données *Bankscope*<sup>29</sup> ainsi

---

<sup>29</sup> La base de données *Bankscope* est fournie par le Bureau van Dijk et Fitch Ratings. Elle a une couverture complète des banques de plusieurs pays et représente plus de 90% du système bancaire de chaque pays. Elle rassemble les états financiers, à savoir le bilan et le compte de résultat, de chaque banque. Ces données sont complétées par une série de ratios financiers et un ensemble de données sur la réglementation, la surveillance et le contrôle des banques.

que celles pour lesquelles la ventilation des revenus par métier ne s'est pas révélée disponible. Cette procédure a permis d'obtenir un échantillon de trente cinq banques sur les quarante-sept banques composant l'indice, dont sept sont des coopératives et vingt-huit sont des banques commerciales.

La majorité des données nécessaires pour cette étude est issue des rapports annuels des banques de notre échantillon. Les états financiers consolidés ont été en revanche téléchargés sur les bases de données *Infront Analytics* et *Bankscope*. Cette dernière n'est pas exempte de critiques quant à la fiabilité des données fournies. De fortes critiques ont notamment été adressées quant à l'absence de certaines informations importantes (Bhattacharya, 2003). C'est dans le but de remédier à ce problème que nous avons rassemblé l'ensemble des rapports annuels des banques composant l'échantillon, et ce pour toute la période d'étude. Nous avons donc obtenu cent quarante rapports annuels au total que nous avons traités un par un afin de compléter les données manquantes sur la base de données *Bankscope*.

Les données concernant la gouvernance ont été recueillies à partir des rapports annuels de gouvernance des banques.

## **1.2. Définition des variables et hypothèses de l'étude**

Les banques capitalistes comme les groupes bancaires coopératifs sont définis aujourd'hui comme des banques universelles et qui investissent dans une large gamme d'activités allant des activités de financement des ménages et des PME, aux activités de marché et de conseil en fusions-acquisitions. Notre objectif dans cet essai est d'observer l'influence des mécanismes de gouvernance internes sur le niveau d'investissement des banques capitalistes et coopératives dans les différents métiers bancaires. Bien que l'activité bancaire en général soit intrinsèquement porteuse de risque, les activités de marché (banque d'investissement, activités de *trading*, gestion d'actifs) sont jugées plus risquées que l'activité de banque de détail et de banque d'entreprise. Conformément aux travaux présentés dans le chapitre 1, nous supposons dans cet essai que les activités de financement de l'économie, à savoir la banque de détail et la banque d'entreprise, seraient associées à une moindre appétence au risque, alors que les activités d'investissement et de gestion d'actifs seraient liées à une plus grande appétence au risque. Ainsi, dans un premier temps et à partir de la littérature présentée dans le chapitre 1, des hypothèses théoriques sur la relation entre les mécanismes de gouvernance interne et l'appétence au risque peuvent être formulées. Toutefois, le chapitre 1 a mis en lumière l'hétérogénéité des résultats mesurant l'influence des mécanismes de gouvernance internes sur

la prise de risque. Les recherches n'aboutissent pas à des résultats concluant pour l'ensemble des mécanismes de gouvernance. Si les avis des chercheurs sont unanimes quant à la relation par exemple entre la taille du conseil d'administration et l'appétence au risque, pour d'autres mécanismes les résultats demeurent mitigés. De ce fait, les hypothèses théoriques (tableau 26) sont établies en fonction des conclusions apportées par les recherches précédentes (voir chapitre 1). Ces hypothèses théoriques sont adaptées dans un second temps à notre recherche ce qui nous a permis de déduire nos hypothèses testables présentées dans le paragraphe 1.2.2.

Le chapitre 1 a permis de montrer que les banques coopératives, de par leur origine, sont considérées comme des institutions spécialisées dans les activités bancaires classiques de banque de détail et de financement de l'économie locale, tandis que les banques capitalistes seraient davantage impliquées dans des activités d'investissement et de gestion d'actifs. En raison de cette spécialisation des banques, la recherche académique confère aux banques coopératives un statut de banque à vocation d'économie sociale et solidaire, très peu risquée et qui résiste mieux aux crises financières à la différence de leurs concurrentes capitalistes. Nous étudierons donc dans notre travail empirique l'influence du statut de la banque sur son portefeuille d'actifs.

**Tableau 26 : La relation entre les mécanismes de gouvernance et la prise de risque**

<b>Mécanismes de gouvernance</b>	<b>Hypothèses tirées de la littérature traitant la relation entre les mécanismes de gouvernance internes et l'appétence au risque</b>
La taille du conseil d'administration (les résultats montrent une prise de risque contrôlée dans les banques en présence d'un CA de grande taille)	<b>H1</b> : <i>la taille du conseil d'administration est négativement liée à l'appétence au risque</i>
La séparation des fonctions (les résultats sont divergents sur l'influence de ce mécanisme sur le niveau de risque dans la banque)	<b>H2</b> : <i>le cumul des fonctions influence le niveau d'appétence au risque</i>
L'indépendance des administrateurs (les résultats ne sont pas unanimes quant à l'influence de ce critère sur le niveau de risque)	<b>H3</b> : <i>la proportion d'administrateurs indépendants influence le niveau d'appétence au risque</i>
L'actionnaire principal (les résultats montrent que la présence d'un actionnaire principal conduit à une prise de risque plus importante)	<b>H4</b> : <i>la présence d'un actionnaire principal est liée à une plus forte appétence au risque.</i>

La propriété managériale (la présence de la propriété managériale serait liée à une faible prise de risque)	<b>H5</b> : <i>la propriété managériale est liée à une plus faible appétence au risque.</i>
La propriété des investisseurs institutionnels (l'influence de la propriété des investisseurs institutionnels sur la prise de risque n'est pas confirmée dans toutes les études)	<b>H6</b> : <i>la présence d'investisseurs institutionnels influence le niveau d'appétence au risque</i>
La propriété publique (la présence d'une propriété publique expliquerait une prise de risque plus importante)	<b>H7</b> : <i>la présence de la propriété publique est liée à une forte appétence au risque</i>
Les moyens d'intéressement des dirigeants (l'utilisation des stock-options conduirait à une prise de risque plus importante)	<b>H8</b> : <i>la présence des stock-options est liée à une plus forte appétence au risque</i>
Le statut juridique de la banque (les banques coopératives auraient une appétence au risque moins faible que les banques SA).	<b>H9</b> : <i>le statut juridique de SA est lié à une forte appétence au risque</i>

Il convient de rappeler à ce stade que notre objectif est double. Dans un premier temps, nous mesurons la part de chaque activité bancaire (banque de détail, banque d'entreprise, banque d'investissement et de gestion d'actifs) dans le portefeuille total des banques coopératives et capitalistes. Dans un second temps, nous évaluons l'influence des mécanismes de gouvernance internes sur la répartition des portefeuilles bancaires entre les activités de banque de détail et de banque d'entreprise (jugées moins risquées) et les activités d'investissements et de gestion d'actifs (considérées plus risquées). Nous définissons dans un premier temps notre variable à expliquer. Nous présentons ensuite les variables de gouvernance utilisées afin de tester les hypothèses développées à la lumière de la revue de littérature et des hypothèses théoriques du tableau 26. Un tableau récapitulatif de nos variables, leurs mesures et les hypothèses testables est dressé à la fin de cette sous-section (tableau 27).

### 1.2.1. La variable dépendante

Les institutions bancaires se distinguent actuellement par l'hétérogénéité des métiers qu'elles exercent (banque de particuliers, banque d'affaires, gestion d'actifs, *private banking*,

bancassurance). De ce fait, une comparaison globale des portefeuilles et stratégies d'un échantillon de banques développant différemment un ensemble de métiers se révèle rapidement une tâche difficile et nécessite un travail important de collecte et d'harmonisation des données. En raison de l'hétérogénéité de ces activités à la fois au niveau de leur rentabilité mais également leur degré de risque, l'information sectorielle<sup>30</sup> est nécessaire pour comparer les performances et suivre la contribution relative de chaque activité au résultat du groupe. Néanmoins cette information n'est pas toujours ventilée par ligne de métiers bien que les attentes soient fortes dans ce domaine compte tenu du profil très diversifié des banques européennes (Crété, 2012).

En effet, les états financiers des banques ne fournissent pas tous explicitement une répartition des revenus par métier. De plus, pour les banques qui publient leurs informations sectorielles, nous avons remarqué qu'il existe plusieurs manières de les présenter d'où une certaine hétérogénéité dans les données. Pour certaines banques, une segmentation par métiers composant le portefeuille d'activités est clairement définie. D'autres institutions adoptent plutôt une segmentation géographique faisant abstraction des métiers. Nous nous sommes heurtés également à un autre type de segmentation où la banque répartit ses activités à la fois par métier et par zone géographique sans séparer clairement un secteur primaire (secteur d'activités) et un secteur secondaire (zone géographique).

Toutefois, plusieurs réglementations sont entrées en vigueur au cours des années afin de tendre vers une certaine harmonisation dans la présentation des informations sectorielles des banques européennes. Tout d'abord, au 1er janvier 2005, avec l'adoption des normes internationales IAS-IFRS au niveau européen et notamment la norme IAS 14 portant sur l'information sectorielle, les banques européennes ont engagé ces dernières années un effort conséquent pour enrichir l'information sectorielle qu'elles mettent à disposition. Cette réglementation n'améliore pas pour autant l'homogénéisation des informations fournies par les banques européennes du fait que cette norme ne prévoit pas de dispositions particulières concernant la ventilation des métiers et ne fournit pas un référentiel commun pour imposer un modèle unique de segmentation des métiers composant le portefeuille d'activités (Chtourou, 2005).

La norme IFRS 8 fixe quant à elle un cadre réglementaire à la communication financière par ligne de métiers. Cependant, elle laisse la liberté aux groupes tant dans la manière de segmenter

---

<sup>30</sup> Le concept d'information sectorielle renvoie à une fragmentation de l'information financière consolidée présentée dans les états financiers en fonction de la part des revenus dégagée par secteur d'activité et par secteur géographique.

leurs activités que du point de vue du contenu de l'information à publier. L'information sectorielle diffusée est ainsi fondée sur les indicateurs de gestion interne mis en place par les dirigeants. En privilégiant la vision du management, la norme IFRS 8 n'harmonise pas la segmentation opérationnelle entre les groupes.

Afin de surmonter ces difficultés liées à une certaine hétérogénéité dans les informations sectorielles fournies par les banques de notre échantillon, nous nous sommes basés sur les études de Lamarque (1999), Chtourou (2005) et Crété (2012). Selon les auteurs, le découpage entre les activités des grands groupes bancaires comprend généralement les métiers traditionnels, à savoir la banque de détail, la gestion d'actifs, et la banque d'investissement et de financement. Au même titre que les auteurs précédents, nous nous basons sur cette catégorisation des métiers bancaires afin de mesurer la répartition des portefeuilles dans les banques de notre échantillon en fonction des lignes de métiers suivantes :

- Banque de détail : rassemble les fonctions bancaires traditionnelles à savoir la collecte des dépôts et l'octroi de crédits à court terme (CT) et à moyen terme (MT) aux particuliers.
- Banque d'entreprises : Ce métier regroupe également l'ensemble des services de financement des entreprises de taille petite et moyenne.
- Banque d'investissement et de financement : qualifiée également de banque d'affaires, elle rassemble les activités d'introduction en Bourse, de fusions & acquisitions et de financement structuré.
- Gestion d'actifs : désigne l'ensemble des activités d'intervention en fonds propres ainsi que l'ingénierie financière telles que les activités de conseil en fusions & acquisitions, les financements structurés et l'ensemble des métiers de gestion d'actifs et de patrimoine.
- Bancassurance

Pour mesurer l'importance relative de chaque métier dans le portefeuille total de la banque, nous avons retenu comme indicateur la part des revenus (revenus nets d'activités) réalisés par métier rapportée aux revenus totaux de la banque. Nous avons choisi de calculer la part de chaque activité dans les bénéfices de la banque et non pas dans le chiffre d'affaires ou dans les investissements. De cette manière, nous évaluons à la fois le niveau d'investissement de la banque dans les différentes activités mais également leur degré de rentabilité. En l'absence d'une répartition des revenus par métier pour certaines banques, nous avons pris comme indicateur la contribution de chaque activité au résultat de la banque. De cette manière, nous

avons pu calculer le poids de chaque métier composant le portefeuille d'activités et ainsi faire des comparaisons entre les deux types de banques qui composent notre échantillon afin de voir si le fait d'avoir une structure coopérative ou mutualiste implique une implication sensiblement différente dans chaque métier. Enfin, nous avons éliminé pour la suite de l'analyse le segment bancassurance dont la part est relativement marginale dans le produit net bancaire. De plus, à la consultation des données, nous remarquons que les deux catégories de banques présentent un niveau d'investissement proche dans ce secteur avec tout de même une légère prédominance des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes.

### **1.2.2. Les variables indépendantes et les hypothèses testables**

Les variables utilisées afin d'expliquer la composition du portefeuille d'activités des banques sont regroupées en quatre catégories : les variables concernant le conseil d'administration, les variables mesurant la structure de propriété, les moyens de rémunération et d'intéressement du dirigeant, et enfin le statut juridique de la banque.

#### **1.2.2.1. Les variables concernant le conseil d'administration**

**La taille du conseil d'administration (TCA) :** elle est mesurée par le nombre total d'administrateurs. Cette mesure, très courante, a été utilisée notamment dans les travaux de Simpson et Gleason (1999) cités dans la partie théorique.

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, le conseil d'administration des banques est généralement de grande taille comparé à celui d'entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activités. Pour certains auteurs (Adams et Mehran, 2005 ; Crespi *et al.* 2004), un conseil d'administration de taille conséquente permet de minimiser la prise de risque et de contrôler les dirigeants. En effet, certaines études observent qu'une taille réduite du conseil permet aux actionnaires, qui sont incités à prendre plus de risques afin d'améliorer leur rentabilité, de mieux contrôler les dirigeants et les inciter à adopter des stratégies risquées. Cependant, les études qui s'intéressent au lien entre la taille du conseil d'administration et le choix d'activités composant le portefeuille des banques ne sont pas nombreuses. Nous tentons donc de contribuer à l'enrichissement de la littérature en étudiant l'impact que pourrait avoir la taille du conseil sur le portefeuille des banques à la fois capitalistes et coopératives/mutualistes.

**H1 : la taille du conseil d'administration est corrélée avec une plus grande concentration de l'activité dans la banque de détail et la banque d'entreprise.**



**La séparation des fonctions (DUALITE) :** la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général est mesurée par une variable binaire qui prend la valeur de 0 si le conseil est présidé par le président directeur général et la valeur de 1 sinon.

Les études sur le sujet confirment que dans le secteur bancaire, la séparation des fonctions est adoptée par la majorité des banques européennes. En revanche, les recherches étudiant le lien entre cette variable de gouvernance et le portefeuille des banques sont quasiment inexistantes.

**H2 : la séparation des fonctions influence la répartition des activités bancaires.**

**L'indépendance des administrateurs (INDEP) :** cette variable mesure la proportion des administrateurs indépendants siégeant dans le conseil d'administration. Cette variable a été calculée en divisant le nombre d'administrateurs indépendants (qui n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction) par le total des administrateurs.

Dans le chapitre 1 de cet essai nous avons vu que l'influence des administrateurs indépendants fait l'objet d'un débat. Leur efficacité n'est pas reconnue par l'ensemble des auteurs, pour certains les administrateurs externes seront plus efficaces alors que d'autres les administrateurs internes sont plus à même d'exercer leurs fonctions de surveillance et de contrôle. Afin d'alimenter ce débat l'influence de l'indépendance des administrateurs sur le portefeuille des banques capitalistes et coopératives/mutualistes est testée.

**H3 : la proportion d'administrateurs indépendants influence la répartition des activités bancaires.**

#### **1.2.2.2. La structure de propriété**

Conformément à la littérature, quatre estimateurs de la structure de propriété ont été retenus.

**Présence d'actionnaire principal :** les recherches dans le secteur bancaire concernant le seuil de contrôle de l'actionnaire principal ne fait pas l'objet d'un consensus. La plupart des chercheurs se conforment aux deux normes comptables, *International Financial Reporting Standards* (IFRS) et *United States Generally Accepted Accounting Principles* (US GAAP) et prennent un niveau de propriété de 10%. À titre d'exemple, Caprio *et al.* (2007) estiment qu'une banque est contrôlée par un actionnaire principal lorsque ce dernier détient au moins 10% dans le capital. Laeven et Levine (2009) affirment qu'un niveau de propriété variant entre 10 % et de 20 % permet de définir les actionnaires majoritaires. Toutefois, Shehzad *et al.* (2010) confirment qu'un actionnaire détenant des parts inférieures à 20 % est défini comme un

actionnaire passif. Il n'est actif que s'il contrôle entre 20 % et 50 % du capital, mais seul le seuil de 50 % lui permet de posséder une part significative et majoritaire de contrôle. Dans le but de mesurer et distinguer le niveau de propriété permettant à l'actionnaire majoritaire d'influencer les activités de la banque, nous nous conformons aux travaux de Shehzad *et al.* (2010) et nous retenons les seuils de 10%, 25% et 50%. Afin d'évaluer l'effet de la concentration de la propriété des banques européennes sur leurs activités, trois mesures de la concentration sont définies :

- PAP 1 : variable binaire qui est égale à 1 si l'actionnaire principal possède des parts de capital entre [10%, 25% [, 0 sinon.
- PAP 2 : variable binaire qui est égale à 1 si l'actionnaire majoritaire possède des parts de capital entre [25 %, 50% [, 0 sinon.
- PAP 3 : variable binaire qui est égale à 1 si l'actionnaire majoritaire possède des parts supérieures à 50%, 0 sinon.

Comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, certaines études confirment le fait que la présence d'un actionnaire majoritaire va exercer une pression sur le dirigeant afin de mettre en place des investissements risqués dans le but d'augmenter sa rentabilité. Cependant, les résultats des études empiriques sur le sujet sont mitigés.

**H4 : la présence d'un actionnaire principal influence la concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs.**

**La propriété managériale (PM) :** cette variable représente la part du capital détenue par le Président-Directeur Général. La plupart des travaux sur la propriété managériale concluent qu'un dirigeant propriétaire va veiller à préserver l'entreprise dans laquelle il évolue de toute crise en prenant des décisions très peu risquées et ce afin de protéger son capital personnel.

**H5 : la propriété managériale est associée avec une concentration de l'activité dans la banque de détail et la banque d'entreprise.**

**La propriété des investisseurs institutionnels (PII) :** cette variable représente la part du capital détenue par les investisseurs institutionnels dans le capital de la banque.

Étant donné que le débat sur le rôle joué par les investisseurs institutionnels dans la gestion du portefeuille bancaire n'est pas tranché, nous voulons contribuer à enrichir les travaux antérieurs en étudiant l'impact de ces investisseurs dans le choix des activités du portefeuille à la fois des banques capitalistes mais également coopératives et mutualistes.

**H6 : la propriété des investisseurs institutionnels influence la répartition des activités bancaires.**

**La propriété publique (PETAT) :** nous introduisons la variable PETAT pour mesurer l'impact de la présence de l'État dans le capital de la banque sur son portefeuille d'activités. Cette variable se définit comme la part du capital détenu par l'actionnaire étatique dans le capital de la banque en question.

Comme nous l'avons déjà mentionné, certains auteurs confirment que les entreprises détenues par l'État sont incitées à investir dans des activités risquées en pensant que l'État viendra toujours à leur rescousse en cas de défaillance. Nous souhaitons donc vérifier cela dans le cas de notre échantillon afin de voir si cette variable expliquera les éventuelles différences entre le portefeuille d'activités des banques coopératives et celui des banques capitalistes.

**H7 : la propriété publique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs.**

#### **1.2.2.3. L'intéressement du dirigeant**

Nous avons également introduit une variable concernant les moyens de rémunération et d'intéressement du dirigeant.

**Intéressement du dirigeant (INTER) :** nous introduisons la variable INTER pour mesurer l'impact de l'utilisation des stock-options, comme moyens de rémunération du dirigeant, sur le portefeuille d'activités des banques. C'est une variable binaire qui prend la valeur de 1 si la banque utilise des stock-options et 0 dans le cas contraire.

Les études sur l'utilisation des stock-options dans le secteur bancaire sont très rares. Nous avons vu dans la revue de littérature que les recherches sur le sujet concluent quant à l'impact négatif des stock-options sur la gestion des banques dans la mesure où ces moyens d'intéressement incitent le dirigeant à une prise de risque excessive au lieu de le discipliner et aligner les intérêts des différentes parties prenantes.

**H8 : les stock-options influencent une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs.**

#### **1.2.2.4. Le statut juridique**

Toujours dans une logique de comparaison entre le système coopératif et le système capitaliste, une variable concernant le statut juridique de la banque « STATUT » est introduite dans le

modèle afin de vérifier si la forme juridique de la banque explique les différences potentielles d'activités.

**Statut juridique (STATUT)** : c'est une variable binaire qui prend la valeur de 1 dans le cas de banque coopérative/mutualiste et la valeur de 0 s'il s'agit de banque capitaliste.

**H9 : le statut juridique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs.**

**Tableau 27 : Les variables, leurs mesures et les hypothèses testables**

		Variables	Mesures	Hypothèses
<b>Variable dépendante</b>	<b>Portefeuille d'activités</b>	Banque de détail	La part du revenu réalisé par la banque de détail rapportée aux revenus totaux de la banque	<p>Nous supposons (au regard des résultats des recherches précédentes) que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les banques coopératives sont supposées être davantage présentes sur les activités de banque de détail et de gestion d'actifs</li> <li>- Les activités de banque de détail et de banque d'entreprise sont considérées moins risquées que les activités de banque d'investissement et de gestion d'actifs</li> <li>- Les mécanismes de gouvernance internes influencent la répartition des activités bancaires</li> </ul>
		Banque d'entreprise	La part du revenu réalisé par la banque d'entreprise rapportée aux revenus totaux de la banque	
		Banque d'investissement et de financement	La part du revenu réalisé par la banque d'investissement et de financement rapportée aux revenus totaux de la banque	
		Gestion d'actifs	La part du revenu réalisé par l'activité de gestion d'actifs rapportée aux revenus totaux de la banque	
<b>Variables indépendantes</b>	<b>Composition du Conseil</b>	TCA	Le nombre d'administrateurs siégeant au conseil d'administration	<b>H1</b> : <i>la taille du conseil d'administration est corrélée avec une plus grande concentration de l'activité dans la banque de détail et la banque d'entreprise</i>
		DUALITE	Variable binaire qui prend la valeur de 1 si le PDG est différent du président du conseil d'administration, 0 sinon	<b>H2</b> : <i>la séparation des fonctions influence la répartition des activités bancaires</i>

La structure de propriété	INDEP	Nombre d'administrateurs indépendants rapporté au nombre d'administrateurs dans le conseil	<b>H3</b> : <i>la proportion d'administrateurs indépendants influence la répartition des activités bancaires</i>
	PAP	Part de capital détenue par le principal actionnaire	<b>H4</b> : <i>la présence d'un actionnaire principal influence la concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</i>
	PM	Part de capital détenue par le dirigeant de la banque	<b>H5</b> : <i>la propriété managériale est associée avec une concentration de l'activité dans la banque de détail et la banque d'entreprise</i>
	PII	Part de capital détenue par les investisseurs institutionnels	<b>H6</b> : <i>la propriété des investisseurs institutionnels influence la répartition des activités bancaires</i>
	PETAT	Part de capital détenue par l'État	<b>H7</b> : <i>la propriété publique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</i>
Stock-options	INTER	Variable binaire qui prend la valeur de 1 si la banque a recours aux stock-options et 0 sinon.	<b>H8</b> : <i>les stock-options influencent une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</i>
Le statut juridique	STATUT	Variable binaire qui prend la valeur de 1 dans le cas d'une banque coopérative et la valeur de 0 dans le cas d'une banque SA	<b>H9</b> : <i>le statut juridique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</i>

## 2. Démarche empirique et analyse descriptive des données

Le premier paragraphe explicite la démarche empirique suivie dans le cadre de cette recherche et présente les statistiques descriptives des données. Nous justifions ainsi le recours aux analyses de régression avant de présenter dans une seconde section les résultats obtenus.

### 2.1. Méthodologie de l'étude

Nous cherchons à mesurer l'influence des mécanismes internes de gouvernance ainsi que le statut juridique de la banque sur la répartition du portefeuille d'activités bancaires. Les statistiques descriptives montrent que les deux catégories de banque de notre échantillon présentent des différences au niveau de la composition de leurs portefeuilles d'activités. Pour les banques coopératives, la plupart de leurs revenus proviennent des activités de banque de détail alors que les banques traditionnelles sont davantage présentes sur les métiers de banques d'investissement et de gestion d'actifs. Une analyse de régression est effectuée sur les données de panel relatives aux années 2005, 2009, 2014 et 2016 nous permettent de vérifier si les variables de gouvernance et la forme juridique de la banque sont à l'origine ou non de cette divergence.

### 2.2. Analyse descriptive des données

Les tableaux 28 et 29 recensent les statistiques descriptives des différentes variables de notre étude.

*Tableau 28: Statistiques descriptives des données concernant les banques SA*

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Banque de détail	-1,31	1,22	0,3603	0,3861
Banque d'entreprise	-2,08	4,16	0,2213	0,4668
Banque d'investissement	-2,86	2,51	0,2004	0,4292
Banque de gestion d'actifs	-0,67	0,69	0,0737	0,1738
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
TCA	5	23	15,618	4,1838
DUALITE	0	1	0,9071	0,2912
INDEP	0,14	0,92	0,5486	0,2083
PAP	0	1	0,5571	0,4985
PM	0	0,09	0,0111	0,0229
PII	0	0,81	0,1601	0,2350
PETAT	0	0,34	0,0333	0,0808
INTER	0	1	0,2285	0,4214

**Tableau 29: Statistiques descriptives des données concernant les banques coopératives**

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Banque de détail	-0,36	1	0,4856	0,3414
Banque d'entreprise	0	1,07	0,2432	0,2490
Banque d'investissement	-0,29	0,96	0,2208	0,2707
Banque de gestion d'actifs	-0,67	0,39	-0,0387	0,2107
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
TCA	7	28	17,15	5,0334
DUALITE	0	1	0,7142	0,4600
INDEP	0,22	0,88	0,5438	0,2094
PAM	0	1	0,7142	0,4600
PM	0	0,05	0,0067	0,0170
PII	0	0,46	0,0998	0,1633
PETAT	0	0,27	0,0096	0,0510
INTER	0	1	0,1428	0,3563

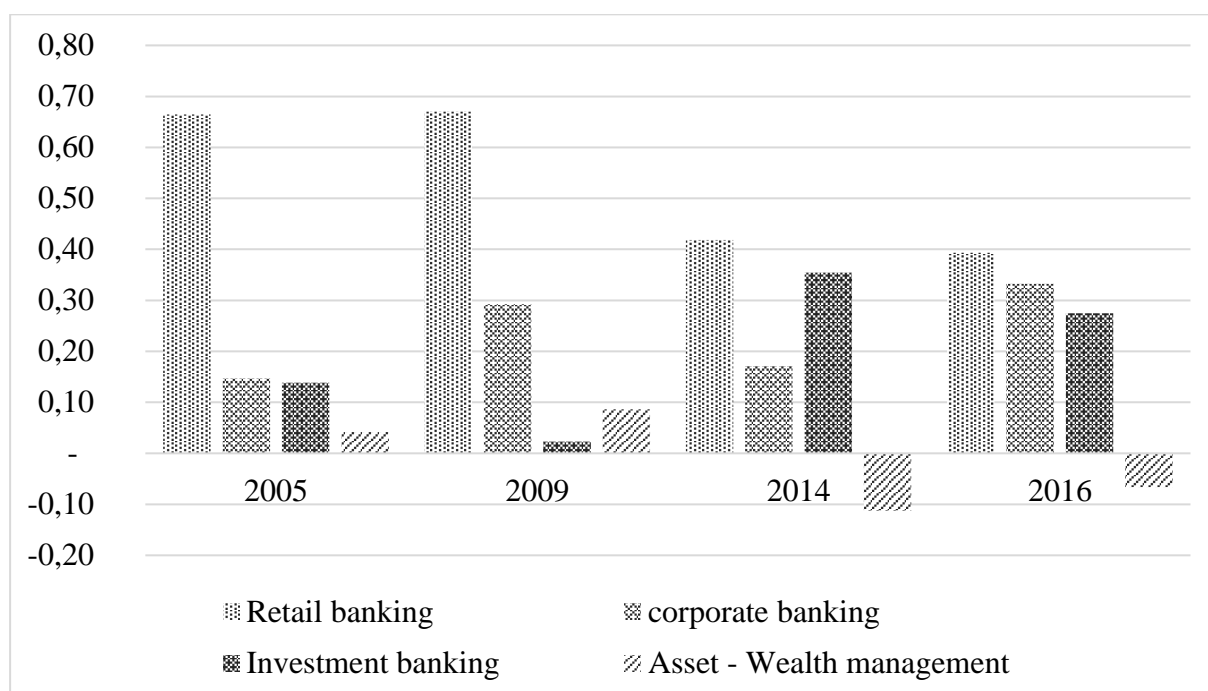
Tout d'abord, concernant les variables mesurant le portefeuille d'activités des banques, nous constatons que les banques capitalistes dégagent environ 58 % de leurs revenus dans les activités de banque de détail et de banque d'entreprise et presque 30 % dans les activités de banques d'investissement et de gestion d'actifs. De leur côté, les banques coopératives présentent des données sensiblement différentes de celle des banques capitalistes. Les activités de banque de détail et de banque d'entreprise représentent une moyenne de 73 %, tandis que les activités de banque d'investissement et de gestion d'actifs révèlent une moyenne totale de 18 %. Malgré ces quelques différences au niveau de la répartition des revenus par métier, les banques de notre échantillon sont davantage investies dans les métiers de la banque de détail et de la banque d'entreprise dont proviennent la majeure partie de leurs revenus. Toutefois, nous avons voulu monter la composition des portefeuilles d'activités des banques capitalistes et coopératives sur plusieurs années afin d'avoir une vision sur son évolution. Ainsi, les graphiques 14 et 15 représentent la répartition des bénéfices par activité des banques de notre échantillon pour les années 2005 (avant la crise financière), 2009 (pendant la crise financière), 2014 et 2016 (après la crise financière).

Premièrement, la répartition des bénéfices par activité des banques coopératives a évolué entre les années 2005 et 2016. Alors qu'elles sont davantage actives dans les métiers de banque de détail et de banque d'entreprise entre 2005 et 2009 avec une part totale ces activités de 81 %, la situation change entre 2009 et 2016. En effet, les banques coopératives semblent élargir leur domaine d'activité à partir de 2014 où on constate une baisse des moyennes relatives aux activités de banque de détail (66 % en 2005 contre 48 % en 2014) jumelée avec une



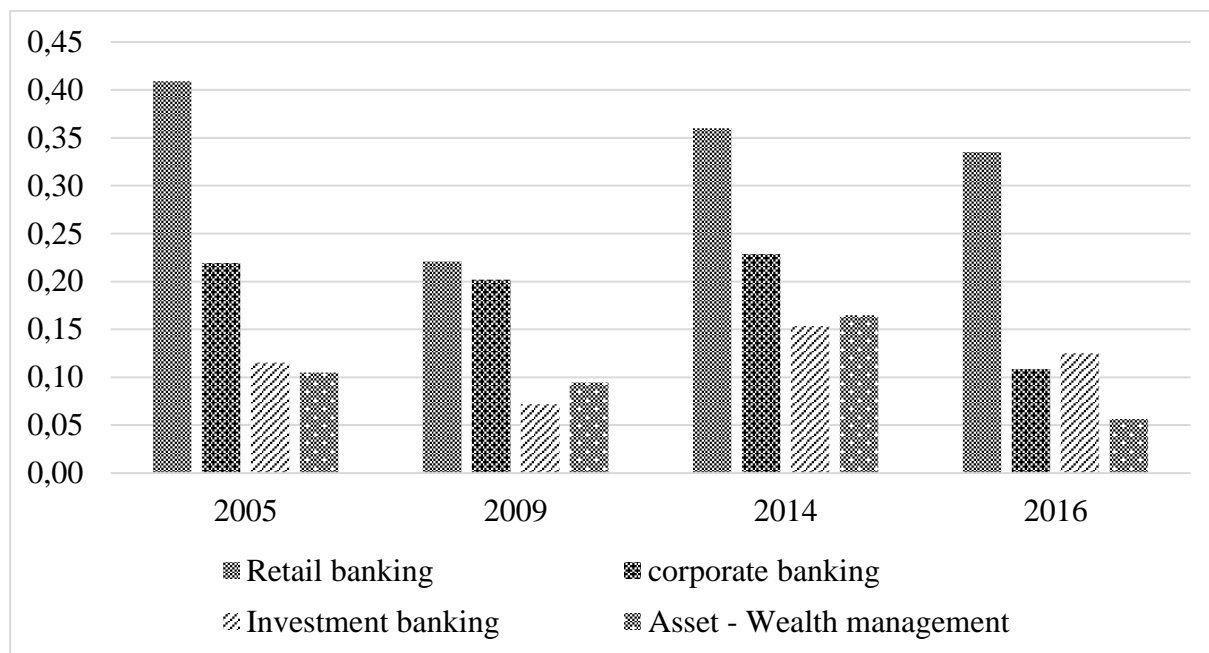
augmentation des moyennes concernant la banque d'investissement et de financement (41 % en 2014 contre 13 % en 2005).

**Graphique 14: La répartition des métiers dans le résultat net pour les banques coopératives**



De leur côté, les portefeuilles des banques capitalistes ne présentent pas des divergences majeures par rapport à ceux des banques coopératives de notre échantillon. Si les revenus des banques capitalistes dégagés de l'activité de banque de détail et de banque d'entreprise sont relativement faibles par rapport à ceux des banques coopératives, elles restent tout de même excédentaires par rapport aux activités d'investissement et de gestion d'actifs. La part de l'activité d'investissement et de gestion d'actifs dans le portefeuille des activités des banques capitalistes a pris un peu d'ampleur entre 2005 et 2014 (22 % en 2005 et presque 32 % en 2014) mais la tendance la tendance s'inverse en 2016. En effet, en 2016, on remarque une augmentation de la part concernant la banque de détail combinée avec une baisse progressive de la part des revenus provenant des activités de banque d'investissement et de gestion d'actifs.

**Graphique 15: Répartition des métiers dans le résultat net pour les banques SA**



Deux idées principales ressortent de ces graphiques. D'une part, nous constatons que les deux catégories de banques réalisent la majorité de leurs revenus dans les activités de banque de détail et de banque d'entreprise. La tendance évolue pour les deux catégories de banques à partir de 2014. Nous pouvons constater dans un premier temps, une légère baisse de la part des activités de banque de détail dans le portefeuille des banques coopératives au profit d'un investissement plus important dans le segment de banque d'investissements et de gestion d'actifs<sup>31</sup>. De leur côté, les banques capitalistes continuent de présenter un portefeuille d'activités relativement stable pendant toute la période d'étude (mis à part pour l'année 2009 où les moyennes de toutes les activités ont baissé) avec une présence plus ou moins élevée dans la banque de détail et la banque d'entreprise.

Globalement, nous remarquons que les banques capitalistes se recentrent à partir de 2014 sur les activités de banque de détail. Les banques coopératives de notre échantillon sont quant à elles toujours très présentes sur les activités de banque de détail après 2014 mais d'une manière moins importante qu'en 2005. Elles élargissent leur champ d'activités et investissent davantage dans les métiers de banque d'investissement et de gestion d'actifs.

Ce mouvement de convergence constaté début 2014 et qui consiste en un rapprochement dans les activités des deux catégories de banques (élargissement des activités des banques

<sup>31</sup> Toutefois, la rentabilité moyenne des activités de « gestion d'actifs » pour les banques coopératives de notre échantillon est déficitaire entre 2014 et 2016.

coopératives aux activités d'investissements et recentrage des activités de banques capitalistes sur la banque de détail) peut laisser penser qu'aujourd'hui les différences de portefeuille tendent à diminuer et n'ont plus qu'un caractère historique.

Les variables de gouvernance, quant à elles, ne permettent pas de mettre en évidence de différences majeures en termes de gouvernance entre les deux catégories de banques. Les deux groupes de banques ont une politique de gouvernance assez proches, notamment concernant la taille du conseil d'administration qui devrait être largement plus conséquente dans les banques coopératives (Allemand et Brullebaut, 2010) et qui est finalement au même niveau que les banques capitalistes. Le taux d'indépendance des administrateurs est assez élevé à la fois pour les banques coopératives et pour les banques capitalistes. La séparation des fonctions du dirigeant et du président du conseil d'administration est adoptée par 90 % des banques composant l'échantillon. Seule la structure de propriété présente quelques différences qui peuvent être expliquées par les particularités historiques et les spécificités liées au statut juridique des banques. L'actionnariat des dirigeants est quasiment inexistant dans les banques de notre échantillon, ce qui est conforme à la littérature (*Ibid.*, 2010). Il en est de même pour l'actionnariat public qui est faible pour le cas des banques de notre échantillon. Néanmoins, les investisseurs institutionnels sont davantage présents dans le capital des banques capitalistes. Enfin, les stock-options sont plus courantes dans les banques capitalistes que dans les banques coopératives.

Après avoir présenté la structure des portefeuilles d'activités des banques de notre échantillon ainsi que les caractéristiques de leurs systèmes de gouvernance, la section 2 expose les résultats de l'analyse de régression mesurant le lien entre les mécanismes de gouvernance internes et la part de revenus dégagée par chaque activité bancaire dans les revenus totaux de la banque.

## Section 2 - Présentation et discussion des résultats

Cette seconde section tente d'expliquer les variances constatées au niveau de la répartition des portefeuilles d'activités des banques.

Pour ce faire, des analyses de régression multivariée sont effectuées entre la gouvernance interne des banques et la répartition respective de leurs activités. Les résultats de ces régressions sont présentés dans un premier temps et discutés dans un second temps.

### Section 2 : Présentation et discussion des résultats

#### 1. Résultats de la régression

1.1. Les modèles de la régression multivariée sur données de panel

1.2. Récapitulatif et analyse des résultats

#### 2. Discussion des résultats

2.1. Une convergence dans les mécanismes de gouvernance internes

2.2. Des divergences historiques dans la répartition du portefeuille bancaire

### 1. Résultats de la régression

Suite aux statistiques descriptives présentées précédemment et qui mettent en évidence des différences historiques au niveau des portefeuilles d'activités des deux catégories de banques, nous vérifions dans les paragraphes suivants si les particularités relatives au mode de gouvernance des banques expliquent ces différences constatées au niveau des portefeuilles d'activités.

Des analyses de régression sont effectuées entre les mécanismes de gouvernance internes des banques et la part de chaque activité bancaire (banque de détail, banque d'entreprises, banques d'investissement, gestion d'actifs) dans le portefeuille total de la banque.

#### 1.1. Les modèles de la régression multivariée sur données de panel

Afin d'expliquer la répartition des revenus par métier dans le portefeuille d'activités des banques européennes de notre échantillon, une analyse de régression multivariée sur des données de panel a été effectuée. Les données de panel se caractérisent par leur double dimension individuelle et temporelle. Cette double dimension permet de rendre compte conjointement de la dynamique des comportements et de leur éventuelle hétérogénéité. De plus, Sevestre (2002) avance que souvent « *la quantité contenue dans les données de panel est extrêmement élevée. La capacité de discriminer entre différentes hypothèses alternatives est*

*donc sensiblement plus importante lorsqu'on travaille avec ce type de données* ». Afin d'examiner l'effet des mécanismes de gouvernance (définis préalablement dans le tableau 27) sur le portefeuille d'activité des banques mesuré la part des revenus réalisés dans chaque métier<sup>32</sup> (banque de détail, banque d'entreprise, banque d'investissement et de financement et gestion d'actifs) dans les revenus totaux de la banque, nous allons effectuer une analyse de régression multivariée sur des données de panel portant sur les 2005, 2009, 2014 et 2016.

Nos modèles de régression estimés sur des données de panel se présentent ainsi :

$$\begin{aligned} \mathbf{Banque\ de\ détail}_{it} = & \beta_0 + \beta_1 TCA_{i1} + \beta_2 DUALITE_{I2} + \beta_3 INDEP_{i3} + \beta_4 PAP_{i4} \\ & + \beta_5 PM_{i5} + \beta_6 PII_{i6} + \beta_7 PETAT_{i7} + \beta_8 INTER_{i8} + \beta_9 STATUT_{i9} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mathbf{Banque\ d'entreprise}_{it} = & \beta_0 + \beta_1 TCA_{i1} + \beta_2 DUALITE_{I2} + \beta_3 INDEP_{i3} + \beta_4 PAP_{i4} \\ & + \beta_5 PM_{i5} + \beta_6 PII_{i6} + \beta_7 PETAT_{i7} + \beta_8 INTER_{i8} + \beta_9 STATUT_{i9} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mathbf{Banque\ d'investissement\ et\ de\ financement}_{it} = & \beta_0 + \beta_1 TCA_{i1} + \beta_2 DUALITE_{I2} \\ & + \beta_3 INDEP_{i3} + \beta_4 PAP_{i4} + \beta_5 PM_{i5} + \beta_6 PII_{i6} + \beta_7 PETAT_{i7} \\ & + \beta_8 INTER_{i8} + \beta_9 STATUT_{i9} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \mathbf{Gestion\ d'actifs}_{it} = & \beta_0 + \beta_1 TCA_{i1} + \beta_2 DUALITE_{I2} + \beta_3 INDEP_{i3} + \beta_4 PAP_{i4} \\ & + \beta_5 PM_{i5} + \beta_6 PII_{i6} + \beta_7 PETAT_{i7} + \beta_8 INTER_{i8} + \beta_9 STATUT_{i9} \end{aligned}$$

Les résultats de la régression relative aux modèles précédents sont résumés dans le tableau 30. Tout d'abord, la valeur du coefficient de détermination R<sup>2</sup> ajusté varie dans notre modèle de régression entre 20 % et 48 % indiquant que les mécanismes de gouvernance internes expliquent jusqu'à 48 % le niveau de la répartition des activités bancaires dans le portefeuille total. L'analyse des différents tests de significativité est présentée dans le paragraphe 1.2.

---

<sup>32</sup> Nous focalisons notre analyse sur ces quatre métiers (banque de détail, banque d'entreprises, banque d'investissement et de gestion d'actifs) et nous éliminons la bancassurance de notre modèle de régression. La bancassurance représente un niveau d'activité relativement similaire sur toute la période pour les deux catégories de banques. De plus, notre étude s'intéresse principalement aux activités de banques de détail et de banque d'investissement qui discriminent davantage les banques coopératives par rapport aux banques capitalistes.

**Tableau 30 : Résultats de l'analyse de régression multivariée en données de panel**

Variables	Modèles de l'étude		
	Coefficient	t	P
<b>Banque de détail</b>	R <sup>2</sup> ajusté : 48 % F : 12.898		
TCA	-0.003	-0.59	0.558
DUALITE	0.272	2.52	0.013**
INDEP	0.191	1.34	0.182
PAP	0.022	0.34	0.738
PM	3.667	1.44	0.151
PII	-0.210	-1.29	0.200
PETAT	0.072	0.16	0.873
INTER	-0.087	-0.61	0.545
STATUT	0.258	2.77	0.006***
<b>Banque d'entreprise</b>	R <sup>2</sup> ajusté : 20 % F : 3.569		
TCA	0.012	1.81	0.073*
DURALITE	0.098	0.74	0.460
INDEP	-0.035	-0.20	0.839
PAP	-0.039	-0.48	0.634
PM	-1.298	-0.41	0.679
PII	-0.056	-0.28	0.779
PETAT	0.082	0.15	0.881
INTER	-0.011	-0.06	0.949
STATUT	0.040	0.35	0.729
<b>Banque d'investissement et de financement</b>	R <sup>2</sup> ajusté : 22 % F : 4.110		
TCA	0.010	1.78	0.077*
DUALITE	-0.102	-0.85	0.398
INDEP	0.109	0.68	0.495
PAP	0.005	0.08	0.937
PM	1.490	0.53	0.600
PII	-0.005	-0.00	0.998
PETAT	0.424	0.84	0.401
INTER	0.134	0.84	0.405
STATUT	0.081	0.78	0.436
<b>Gestion d'actifs</b>	R <sup>2</sup> ajusté : 29 % F : 5.822		
TCA	0.007	3.23	0.002***
DUALITE	-0.063	-1.42	0.159
INDEP	0.025	0.43	0.669
PAP	-0.015	-0.57	0.567
PM	0.924	0.88	0.381
PII	0.028	0.42	0.674
PETAT	0.378	2.03	0.045*
INTER	0.014	0.24	0.812
STATUT	-0.137	-3.55	0.001***

Des astérisques (\*) sont insérés dans les tableaux pour une lecture rapide de résultats multiples. Ces étoiles indiquent le niveau plus ou moins élevé de significativité des tests de régression. \* significatif à 10 %, \*\* significatif à 5 % et \*\*\* significatif à 1 %.

## 1.2. Présentation des résultats

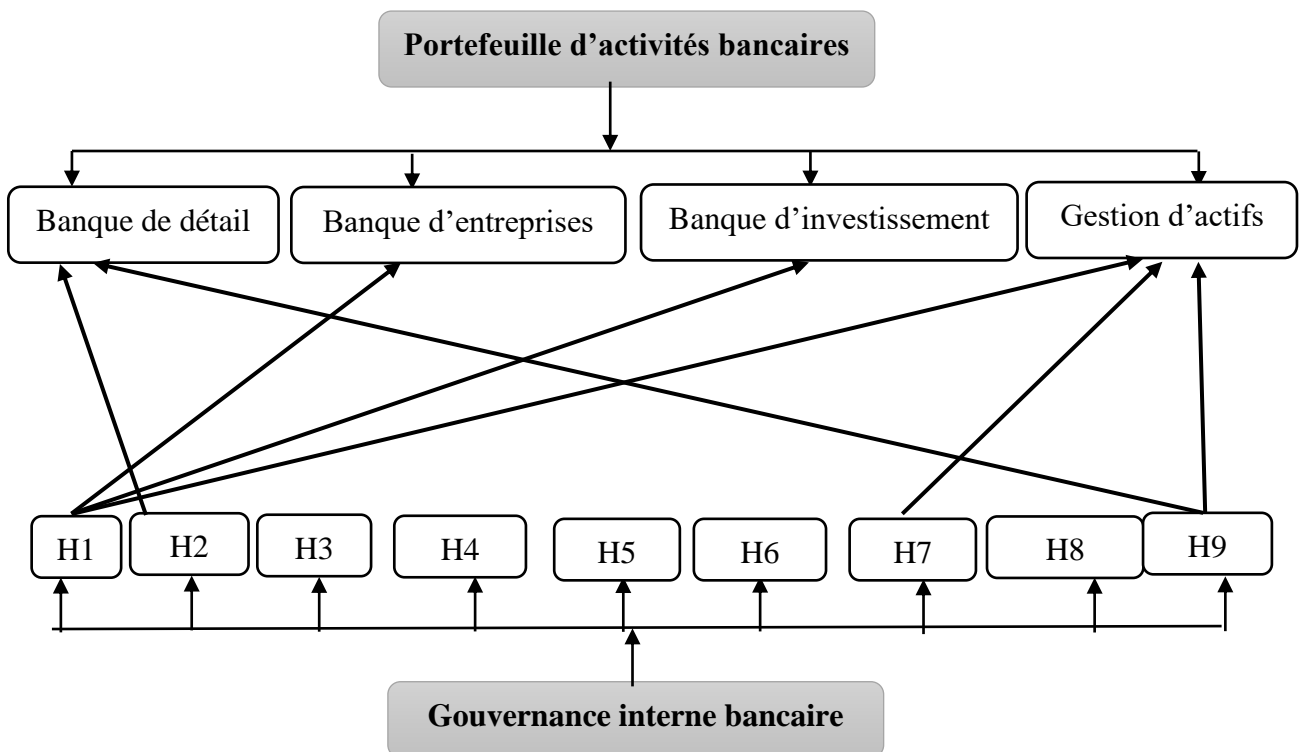
L'objectif de cet essai est d'observer l'influence des mécanismes internes de gouvernance ainsi que le statut juridique de la banque sur la part de revenus de chaque métier bancaire dans le portefeuille total. À l'aide de la littérature nous avons pu formuler des hypothèses, dans un premier temps théoriques (mettant en évidence un lien entre la gouvernance et la prise de risque au sein de la banque), que nous avons adapter à notre modèle pour en dégager des hypothèses testables (mesurant le lien entre les mécanismes internes de gouvernance et la répartition des activités dans le portefeuille bancaire). À ce propos, nous rappelons ici les hypothèses de l'étude (tableau 31).

*Tableau 31: Récapitulatif des hypothèses de l'étude*

Mécanismes de gouvernance	Hypothèses
Les caractéristiques du conseil d'administration	<p><b>H1</b> : la taille du conseil d'administration est corrélée avec une plus grande concentration de l'activité dans la banque de détail et la banque d'entreprise</p> <p><b>H2</b> : la séparation des fonctions influence la répartition des activités bancaires</p> <p><b>H3</b> : la proportion d'administrateurs indépendants influence la répartition des activités bancaires</p>
La structure de propriété	<p><b>H4</b> : la présence d'un actionnaire principal influence la concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</p> <p><b>H5</b> : la propriété managériale est associée avec une concentration de l'activité dans la banque de détail et la banque d'entreprise</p> <p><b>H6</b> : la propriété des investisseurs institutionnels influence la répartition des activités bancaires</p> <p><b>H7</b> : la propriété publique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</p>
Les moyens d'intéressement du dirigeant	<p><b>H8</b> : les stock-options influencent une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</p>
Le statut juridique de la banque	<p><b>H9</b> : le statut juridique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs</p>

Le test de ces hypothèses à l'aide d'une analyse de régression multivariée a permis de valider certaines et d'en infirmer d'autres.

Figure 16 : L'influence des mécanismes de gouvernance sur la répartition des métiers



La figure 16 récapitule les significativités entre les variables de notre modèle dégagées des résultats de la régression (tableau 30).

D'une part, les hypothèses H3 « *la proportion d'administrateurs indépendants influence la répartition des activités bancaires* », H4 « *la présence d'actionnaire principal influence l'activité de la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs* », H5 « *la propriété managériale influence l'activité de la banque de détail et de la banque d'entreprise* », H6 « *la propriété des investisseurs institutionnels influence la répartition des activités bancaires* » et H8 « *les stock-options influencent l'activité de la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs* » ne sont pas confirmées par nos tests empiriques, qui ne permettent pas de rejeter l'hypothèse d'une absence d'influence de ces variables sur les portefeuilles d'activités.

L'indépendance du conseil d'administration (CA) semble n'avoir aucun effet sur le choix des activités bancaires. Nos résultats rejoignent le débat entamé dans la littérature quant à l'efficacité de ce critère d'indépendance dans la gouvernance des banques. Si certains auteurs (Godard et Schatt, 2000 ; Harris et Raviv, 2008 ; Borokovich *et al.* 2001) affirment que la présence d'administrateurs indépendants dans le CA est susceptible de conduire à une faible prise de risque au sein de la banque, d'autres auteurs confirment l'effet inverse (Klein, 1998 ; Simpson et Gleason, 1999 ; Adams et Ferreira, 2007). Greuning et Bratanovic (2004) attestent



qu'elles sont rares les fois où les administrateurs externes exercent une réelle influence sur les activités risquées de la banque. Nos résultats confirment plutôt ce dernier courant et n'affichent aucune influence entre le niveau d'indépendance du conseil d'administration et les activités (qu'elles soient de banque de détail/d'entreprise ou de banque d'investissement/gestion d'actifs) bancaires.

Ensuite, conformément à la littérature, nous avons supposé une relation entre la structure de propriété des banques (la présence d'un actionnaire principal, la propriété managériale ou encore la propriété des investisseurs institutionnels) et la répartition des activités au sein des portefeuilles bancaires. Si les auteurs sont unanimes quant à la relation positive entre la concentration de propriété et la prise de risque au sein de la banque (Saunders *et al.* 1990), nos résultats n'affichent aucune relation entre le niveau de concentration du capital et les activités de banque d'investissement et de gestion d'actifs. De même que pour la propriété managériale, une relation positive entre l'actionnariat managérial et les activités de banque de détail et de banque d'entreprise a été attendue (Morck *et al.* 1988 ; Saunders *et al.* 1990). Les résultats ne permettent pas de confirmer cette hypothèse et ne montrent aucune relation entre le niveau de propriété managériale et la répartition du portefeuille bancaire (Demsetz et Lehn, 1985 ; Jensen et Meckling, 1976). La présence faible de la propriété managériale dans la structure d'actionnariat de nos banques (tableaux 28 et 29) pourrait expliquer cette relation non significative. Contrairement à la propriété managériale, et en se référant aux statistiques descriptives présentées précédemment, nous constatons que nos banques présentent un capital assez concentré avec une présence affirmée des investisseurs institutionnels (notamment dans le capital des banques capitalistes) mais les hypothèses les concernant ne sont pas non plus confirmées.

Nos résultats alimentent aussi le débat sur la relation entre la propriété des investisseurs institutionnels et l'appétence au risque. Certains auteurs (tels que Caby, Hirigoyen *et al.* 2013) estiment que la présence d'investisseurs institutionnels dans le capital de la banque conduit à une prise de risque plus importante pendant que d'autres confirment plutôt l'effet inverse. Dans le cadre de notre recherche, nos résultats rejettent l'hypothèse stipulant une relation entre le niveau de propriété des investisseurs institutionnels et le choix des activités bancaires.

Enfin, l'hypothèse H8 supposant une relation entre les stock-options et le niveau d'activité de banque d'investissement/ de financement et de gestion d'actifs n'est pas confirmée. Les travaux existants (Adams et Mehran, 2003 ; Caby, Hirigoyen *et al.* 2013) avancent une relation positive entre l'utilisation des stock-options par la banque et son appétence au risque. Dans le cadre de

notre étude, malgré l'adoption de ce mécanisme de gouvernance par les banques de notre échantillon, les stock-options ne semblent avoir aucun effet sur le niveau d'activité de banque d'investissement et de gestion d'actifs (supposées être des activités plus risquées que la banque de détail).

D'autre part, les hypothèses H1 « *la taille du conseil d'administration influence l'activité de la banque de détail et de la banque d'entreprise* », H2 « *la séparation des fonctions influence la répartition des activités bancaires* », H7 « *la propriété publique influence l'activité de la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs* », H9 « *le statut juridique influence une concentration de l'activité dans la banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs* » sont vérifiées.

Concernant la taille du conseil d'administration, l'hypothèse théorique suppose une relation négative entre l'appétence au risque et la taille du conseil d'administration. Autrement dit, les recherches confirment que plus le conseil d'administration est de petite taille, plus l'appétence au risque est élevée (Jensen, 1993 ; Crespi *et al.* 2004 ; Pathan, 2009). Les études (Allemand et Brullebaut, 2010 ; Mishra et Nielson, 2000 ; Adams et Mehran, 2008) montrent aussi que les banques sont généralement dotées d'un conseil d'administration de grande taille ce qui est également le cas pour les banques de notre échantillon (des conseils d'administration composés de 28 membres en moyenne). Nous avons donc supposé une relation positive entre la taille du conseil d'administration et les activités jugées moins risquées à savoir les activités de banque de détail et de banque d'entreprise. Cette hypothèse n'est vérifiée que partiellement, car nous observons une relation entre la taille du conseil d'administration et l'activité de banque d'entreprise d'une part, et les activités de banque d'investissement et de gestion d'actifs d'autre part. Si nos résultats ne vont pas dans le même sens que les études évaluant le niveau de risque au sein de la banque, ils confirment cependant les travaux jugeant de l'importance de ce critère de gouvernance dans le secteur bancaire. En effet, le conseil d'administration semble jouer un rôle important au sein du système de gouvernance des banques et influencer la composition du portefeuille d'activités bancaires.

Ensuite, selon les codes de gouvernance, la séparation des fonctions permet de garantir une meilleure gestion en interne et pourrait conduire le dirigeant à prendre des décisions moins risquées. Les résultats dans la littérature (Pi et Timme, 1993 ; Mishra et Nielsen, 2000) vont dans le sens et concluent sur une relation négative entre le cumul des fonctions et la prise de risque. Dans le cas de notre échantillon, la séparation des fonctions au sein du conseil d'administration est une règle quasi unanimement appliquée (tableaux 28 et 29). De plus, nos

résultats montrent une relation significative entre la séparation des fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général et l'activité de banque de détail.

La littérature suppose également une relation entre la propriété étatique et l'appétence au risque au sein de la banque. Les auteurs (Berger *et al.* 2006 ; Shleifer et Vishny, 1994) observent que la présence de l'Etat dans le capital de la banque pourrait influencer la prise de risque. Nos résultats confirment cette hypothèse et montrent une relation entre la propriété publique et l'activité de banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs.

Enfin, les travaux qui s'intéressent au modèle bancaire coopératif concluent sur une relation directe entre le statut juridique de banque coopérative et la spécialisation de ces banques dans les activités de banque de détail. A contrario, d'autres recherches stipulent que les banques capitalistes, de par leur structure juridique, seraient davantage présentes dans la banque d'investissement et de gestion d'actifs. De ce fait l'hypothèse H9 supposant une relation entre le statut juridique de la banque et la répartition des activités dans le portefeuille bancaire a été formulée. Nos résultats montrent effectivement une relation significative entre le statut juridique et les activités bancaires. Ce dernier semble exercer une influence à la fois positivement sur l'activité de banque de détail et négativement sur l'activité de gestion d'actifs.

## **2. Analyse des résultats**

La présentation des résultats de l'analyse de régression multivariée sur des données de panel dans la première sous-section nous conduit à dégager deux idées principales que nous discutons dans les paragraphes qui suivent. Les évolutions du système bancaire conduisent, d'une part, à une convergence dans les mécanismes de gouvernance internes entre les banques coopératives et les banques capitalistes et à une disparition progressive de leurs différences en termes d'activités d'autre part.

### **2.1. Une convergence dans les mécanismes de gouvernance interne**

Nous avons étudié la gouvernance et les métiers des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes entre 2005 et 2016. Les résultats que nous avons exposés rejoignent la littérature existante (Ory *et al.* 2006 ; Côté, 2001) sur le fait que ces groupes ont évolué. L'évolution de la structure et de la gouvernance des banques coopératives est le résultat d'un processus de mutations qui concerne le secteur financier et bancaire dans sa globalité. De 1920 jusqu'au début des années 1980, le système bancaire n'est pas stabilisé et connaît des phases successives de nationalisations et privatisation, réglementation et puis dérèglementation. La

volonté d'instauration d'un système bancaire cohérent et globalisé conduira à la suppression des particularismes bancaires et de ses trois D (décloisonnement, déréglementation et désécialisation) donnant ainsi naissance à la banque universelle (Batac *et al.* 2008). Les réseaux coopératifs suivent cette évolution. À partir des années 2000, la gouvernance des groupes bancaires coopératifs commence à prendre un tournant décisif avec la cotation pour certains en bourse et donc l'entrée des actionnaires dans les instances décisionnelles. Les parties prenantes des réseaux coopératifs évoluent également. Alors qu'elles se limitent au départ aux sociétaires, petit à petit leurs salariés et dirigeants prennent un poids dans la décision et plus récemment nous assistons à l'arrivée des actionnaires dans le capital des banques coopératives. Le pouvoir d'influence et de décision se déplace naturellement des sociétaires, vers l'organe central et donc vers les actionnaires. Le sociétaire doit cohabiter avec des actionnaires depuis qu'une partie du capital de l'organe central a été placé sur les marchés financiers.

Comme nous l'avons précisé précédemment, la banque capitaliste SA est une société cotée, dont le capital est diffus (détenu par plusieurs petits actionnaires) et régie par un conseil d'administration. Ne disposant généralement pas d'actionnaires majoritaires, les actionnaires minoritaires des banques SA peuvent exprimer des difficultés à faire valoir leurs intérêts auprès de l'équipe dirigeante. Dans ces conditions, le gouvernement d'entreprise consiste essentiellement à établir des règles de contrôle et d'incitation de façon à ce que les dirigeants de l'entreprise agissent dans l'intérêt des actionnaires. Par contraste, le modèle de gouvernance partenariale, la société est souvent contrôlée par un actionnaire majoritaire ou à défaut par la mise en place des pactes d'actionnaires garantissant le contrôle de la structure et de la décision (Gurtner *et al.* 2009).

À l'examen du système de gouvernance interne des banques coopératives étudiées par rapport à celui des banques capitalistes, il s'avère que les groupes coopératifs tendent à adapter leur mode de gouvernance aux conditions du marché financier et à être conformes aux exigences de gouvernance définies dans les codes de gouvernance et applicables aux entreprises cotées. Nos résultats montrent que la composition, la taille et les caractéristiques du conseil d'administration ne sont pas différents aujourd'hui d'une banque à une autre. L'étude de la composition du capital social constitue un indice venant apporter un contre-argument à la thèse de la convergence des groupes coopératifs vers un modèle de gouvernance actionnarial. Les banques coopératives de notre échantillon sont souvent contrôlées par un bloc d'actionnaires majoritaires (tableaux 28 et 29) à la différence des banques SA où l'actionnariat est diffus. De

même, ces dernières présentent une part plus importante d'investisseurs institutionnels dans leur capital à la différence des groupes coopératifs où leur présence reste très limitée.

Il serait intéressant d'approfondir ces résultats en examinant de façon plus précise la gouvernance des groupes coopératifs et surtout de les comparer à la gouvernance des réseaux coopératifs non cotés (à titre d'exemple le Crédit Mutuel ou encore le Crédit Coopératif). En effet, dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix d'étudier les banques coopératives cotées (souvent plus concernées par les risques de banalisation) ce qui nous a amené à écarter les réseaux coopératifs non cotés. Ainsi, la comparaison de ces résultats obtenus dans le cadre de notre échantillon à ceux que l'on pourrait observer dans les banques coopératives non cotées apporterait des éléments de nuances et surtout d'approfondissement à nos propos.

Quant à l'influence de ces mécanismes de gouvernance sur la répartition des portefeuilles d'activités bancaires, nos résultats mettent en évidence l'importance que revêt le conseil d'administration et notamment sa composition et sa taille dans cette répartition. La taille du conseil d'administration a une influence plus large et moins prévisible sur les activités bancaires que ce que la littérature laisse présager. En effet, les travaux avancent l'existence d'une relation négative entre la taille du conseil d'administration et la prise de risque. Cependant, nos résultats dépassent cette notion de prise de risque et montrent le rôle du conseil d'administration dans la répartition de presque tous les métiers bancaires indépendamment du niveau de risque qui leur est associé. Les résultats confirment également les recommandations des codes de la bonne gouvernance ainsi que les conclusions des auteurs quant à l'existence d'une relation positive entre la séparation des fonctions au sein du conseil d'administration et le niveau de risque. L'absence de la dualité au sein des conseils d'administration de nos banques se retrouve significativement liée aux activités de banque de détail.

## **2.2. Des divergences historiques dans la répartition du portefeuille bancaire**

L'analyse en données de panel permet d'augmenter le nombre de données disponibles, mais présente l'inconvénient de lisser les résultats dans le temps. Or, les divergences entre les banques coopératives et les banques SA, que ce soit en termes de gouvernance et de répartition des activités, ont évolué dans le temps.

Sans vouloir revenir sur l'histoire des banques coopératives (déjà présentée précédemment), nous rappelons que les conditions historiques de création de ces groupes ont fait qu'elles se

sont spécialisées naturellement dans les métiers de banque de détail, de collecte de dépôt et de financement de certaines catégories d'agents (agricoles, artisans, commerçants, PME et ménages). Toutefois, avec les évolutions réglementaires et surtout la loi de 1984, un cadre juridique universel pour les banques est instauré. Cette dernière a conduit à un décloisonnement des activités et à la fin du cylindrage de la clientèle et des opérations bancaires. La banque de détail est devenue une activité parmi d'autres, et en termes de contribution aux revenus, elle a été concurrencée par la banque d'investissement et de financement.

Des analyses plus détaillées menées par année montrent des différences de poids de la banque de détail suivant le statut des banques jusqu'aux années 2005-2009. A partir de 2014, deux tendances se dessinent. D'une part, une banalisation progressive de l'activité de banque de détail dans le portefeuille des banques coopératives et le développement, d'autre part, de l'activité d'investissement et de financement. En effet, la combinaison de la globalisation des économies, de la déréglementation, du développement technologique et de la faible rentabilité des établissements bancaires a conduit ces dernières à remanier leurs activités. Les banques coopératives se trouvent dans l'obligation de faire face au développement des marchés financiers et à la mondialisation et par conséquent elles élargissent de plus en plus leurs champs d'activités. Dans le but de satisfaire leurs ambitions de croissance, les banques coopératives ne peuvent plus se contenter uniquement de leurs activités traditionnelles de collecte et gestion de l'épargne des particuliers et tendent à diversifier de plus en plus leurs portefeuilles bancaires. Dans cette métamorphose, la gamme de produits offerte par les banques coopératives s'est étoffée en même temps qu'ont été développés des segments d'activités auparavant réservés aux banques sociétés anonymes. De leur côté, le portefeuille d'activités des banques capitalistes évolue également. Intéressées davantage par les métiers de la banque d'investissement et de financement, une analyse récente de l'évolution de leurs activités indique que ces dernières accordent de plus en plus d'importance au *retail banking*. Les métiers de la banque de détail concernent la gestion de la relation avec les clients particuliers et celle de la relation avec les professionnels, tandis que la banque de financement et d'investissement se consacre, par exemple, à l'ingénierie financière ou au capital investissement (Lamarque, 1999). Les effets de la crise et la remise en cause de ces banques quant à leur prise de risque sont probablement à l'origine de cette évolution.

Enfin, l'influence du statut juridique de la banque sur le niveau des activités de banque de détail/ d'entreprise et de banque d'investissement/ gestion d'actifs s'est révélée significative. Selon les travaux spécialisés, le statut juridique de banque coopérative conduirait à un investissement

important dans les activités de banque de détail tandis que le statut de banques capitalistes expliquerait davantage le recours de ces dernières à des activités de banque d'investissement et de gestion d'actifs.

## Conclusion

L'industrie bancaire européenne est caractérisée par la coexistence de deux modèles bancaires à statuts juridiques différents mais qui évoluent ensemble dans un marché financier très concurrentiel et en perpétuelle évolution. Dans ce contexte, les banques coopératives vivent, tout particulièrement, une tension permanente entre logique économique et logique sociétale. La difficulté pour ces banques, c'est que leur légitimité historique repose sur des valeurs sociétales et que dans les moments difficiles qu'elles connaissent sur un marché très concurrentiel, la tentation est grande d'épouser le modèle capitaliste pur.

Leur mode de gouvernance ainsi que leurs principes et valeurs ont conduit pendant longtemps les banques coopératives à adopter des comportements solidaires et à être fortement impliquées dans des pratiques sociales et sociétales. De par leur appartenance historique au domaine de l'économie sociale et solidaire, les activités des banques coopératives sont originellement orientées vers la clientèle de particuliers, de professions libérales ou encore d'entreprises de petite taille. Néanmoins en raison des défis inhérents à la globalisation financière, les groupes coopératifs ont dû élargir leurs champs d'activités. Ils ont eu recours à des activités plus sophistiquées et éloignées de leurs activités historiques de banque de détail. Cette recherche avait pour but d'évaluer le niveau de banalisation des activités des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes. Après avoir montré les différences de répartition de la part de chaque métier dans le portefeuille total des banques, nous avons cherché à expliquer les raisons de ces divergences. Ainsi cette recherche répond à la question suivante : Quel est le rôle joué par les mécanismes internes de gouvernance ainsi que par le statut juridique de la banque dans le choix de composition de son portefeuille d'activités ?

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps mobilisé les enseignements théoriques relatifs à la gouvernance bancaire en particulier. Nous avons essayé de comprendre les particularités du mode de gouvernance des banques coopératives par rapport à celui des banques capitalistes en faisant appel à la théorie des droits de propriété, ainsi qu'à la théorie d'agence et celle des parties prenantes. Suite à cet état de l'art, nous avons émis des hypothèses que nous avons vérifiées par la suite en mettant en place une étude empirique à partir d'un échantillon de trente-cinq banques européennes figurant au sein de l'indice Stoxx Europe 600. Nous avons effectué une analyse de régression multivariée sur des données de panel qui portent sur quatre années (2005, 2009, 2014 et 2016) et qui couvrent trente-cinq banques européennes.



Notre analyse montre une certaine banalisation des activités des groupes bancaires coopératifs. Cette banalisation se manifeste par la baisse de la part des activités de banque de détail dans leurs portefeuilles comme le suggèrent nos données et nos statistiques descriptives. Les moyennes des activités de banque détail diminuent entre 2005-2009 et 2014-2016. Cette banalisation des activités des banques coopératives se manifeste également par l'augmentation de la part des activités d'investissement et de financement dont les moyennes augmentent sur la même période.

Les résultats de régression entre les mécanismes de gouvernance internes et la part de chaque métier dans le revenu total de la banque aboutissent à des résultats qui ne confirment que partiellement les travaux existants. Le rôle du conseil d'administration, de sa grande taille et de sa composition, dans le choix des activités bancaires est particulièrement mis en évidence dans notre échantillon, mais d'une façon plus complexe que ne le prévoit la littérature. Nos résultats montrent également que malgré un phénomène de banalisation apparent, le statut juridique de la banque et toujours accompagné de spécificités dans la composition du portefeuille d'activités bancaires. Le statut juridique coopératif est ainsi significativement lié à l'activité de la banque de détail et à l'activité de gestion d'actifs.

Au terme de notre travail, il convient d'en souligner quelques limites. L'une des premières faiblesses de cette recherche tient au fait que la taille de l'échantillon est relativement petite. De plus, le nombre des banques capitalistes est, de par la structure du marché, disproportionné par rapport à celui des banques coopératives/ mutualistes. Il serait dès lors, sans doute intéressant de dupliquer cette étude en élargissant l'échantillon et en intégrant un nombre plus important de banques coopératives. De même, une des prolongations possibles de cette recherche, est de tenter de répondre à la même question en se focalisant cette fois-ci sur les réseaux coopératifs non cotés, souvent de taille plus petite et au sein desquels des divergences plus marquées pourraient être encore observées. Il serait également intéressant d'envisager des régressions supplémentaires intégrant la dimension temporelle d'une part et d'autres paramètres tels que la taille de la banque ou encore sa nationalité d'autre part.

## Partie 3 - Le rôle des valeurs dans la prise de décision au sein de la banque

### ***Résumé***

Cet essai vise à évaluer les liens existants entre les valeurs de la banque et son processus de prise d'une décision de financement de PME. Au niveau sectoriel, les banques coopératives ou mutualistes sont réputées reposer sur un socle de valeurs éthiques et sociales différentes de celles des banques capitalistes. Un tel constat suggère alors l'idée d'une certaine variance dans la perception et l'interprétation des dossiers de financements selon le type de banque considéré. Dans cette partie, nous cherchons ainsi à savoir dans quelle mesure les valeurs affichées par les établissements bancaires français influencent la décision des chargés d'affaires d'accorder ou non un financement. A cette fin, nous exploitons les résultats de 16 entretiens semi-directifs avec des chargés d'affaires appartenant à des banques françaises, qui nous permettent de mettre en évidence quelques résultats théoriques originaux. En l'occurrence, nous montrons que, malgré des valeurs a priori distinctes entre les banques coopératives et les banques capitalistes, il subsiste une convergence dans la perception d'une demande de financement émanant d'un dirigeant de PME. En pratique, le jugement du chargé d'affaires est surtout influencé par l'interaction entre trois niveaux d'analyse distincts : l'environnement sociétal français, le champ organisationnel bancaire et l'entrepreneur (selon sa compétence et sa moralité perçues). Au-delà de souligner une forte homogénéité des pratiques bancaires, notre article permet aussi de saisir les arbitrages entre, d'un côté, les valeurs de la banque et, de l'autre, les valeurs du secteur bancaire.

### ***Mots clés***

Valeurs bancaires, décision de financement, PME.

## Introduction

Cette recherche vise à évaluer et à observer à quel niveau les valeurs des banques interviennent dans leurs processus décisionnels. Ainsi, de par l'intérêt accordé aux Petites et Moyennes Entreprises (PME<sup>33</sup>) dans les travaux en sciences de gestion à partir des années 1990 (Analoui et Karami, 2003), la décision de financement des PME par la banque nous semble pertinente à étudier et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, en raison de leur contribution à la création d'emploi et à la croissance économique, les PME ont bénéficié d'un intérêt croissant et plusieurs travaux se concentrent sur la mise en lumière de leur influence positive sur la croissance d'une économie. D'autres recherches se sont plutôt focalisées sur l'étude et la compréhension des difficultés que rencontrent les PME, notamment dans les périodes de crise. Acteurs importants de toute économie, les PME pourraient l'être davantage encore si elles parvenaient à trouver les conditions nécessaires à leur développement. Selon une étude réalisée par Artus et Fontagné (2006), les PME européennes ne semblent pas souffrir de difficultés de démarrage mais connaîtraient plutôt des problèmes de développement. Par contraste à leurs consœurs américaines, les PME européennes et notamment les françaises croîtraient de façon moins rapide<sup>34</sup>. Parmi les raisons à cette insuffisante croissance des PME en France, l'existence de difficultés de financement est régulièrement mise en avant. De plus, les différents gouvernements ont montré leur intérêt pour les PME ces dernières années notamment par la mise en place de nombreux dispositifs destinés à encourager la création et le développement d'entreprises. Nous pouvons citer à titre d'exemple le cadre stratégique « *Small Business Act* » mis en place en 2008 pour améliorer l'environnement des PME européennes. Dans les conditions économiques actuelles, les pouvoirs publics travaillent plutôt sur la question d'amélioration des conditions de développement de ces entreprises, un développement jugé encore insuffisant.

Dans ce sens, le sujet de financement des PME se révèle particulièrement intéressant dans le cadre de notre travail. En effet, le sujet financement des PME revêt une dimension sociale et éthique importante. Il pourrait être rapproché du sujet des valeurs éthiques des banques afin de montrer leurs rôles dans le processus décisionnel du banquier. La littérature identifie plusieurs

---

33 L'appellation PME représente les PME au sens de la définition de la commission européenne (1996) : entreprises employant moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50M€ ou dont le total du bilan est inférieur 43M€.

34 Sept ans après leur émergence, les entreprises américaines ont plus que doublé leurs effectifs alors que les entreprises françaises n'ont créé, sur la même période, que 7 % d'emplois supplémentaires.

critères qui sont pris en compte par le banquier pour décider d'un dossier de financement au profit d'une PME. Au-delà des caractéristiques techniques, la littérature souligne également l'influence du mode de gouvernance et des valeurs de la banque sur ses pratiques (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007 ; Caire *et al.* 2013 ; Mair *et al.* 2015 ; Butzbach, 2016). En particulier, le statut mutualiste ou coopératif d'une banque serait de nature à influencer son modèle d'engagement (Cartier, 2012). La raison d'être des banques mutualistes et coopératives étant la recherche d'une utilité sociale, les valeurs de ces banques pourraient jouer un rôle dans leur décision de s'engager auprès des dirigeants de PME. Notre objectif, au travers de cette recherche, est alors de comprendre les ressorts de la décision des chargés d'affaires de financer le projet d'une PME, et notamment le rôle des valeurs bancaires dans cette décision. Ainsi, nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante : Quelle est la place des valeurs des banques dans le processus de prise d'une décision de financement des PME par le chargé d'affaires entreprises ?

Ce besoin de compréhension des mécanismes sous-jacents à la décision bancaire nous a conduits à opter pour une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. Notre corpus, constitué par une série de 16 entretiens conduits auprès de chargés d'affaires entreprises provenant des banques françaises, a été analysé en suivant les préconisations de Gioia *et al.* (2013). L'article veut ainsi contribuer à la littérature sur les valeurs bancaires en permettant de mieux comprendre les obstacles à leur opérationnalisation. Son objectif est aussi d'enrichir la littérature sur la décision bancaire en participant à la compréhension de la façon dont les dimensions culturelles, organisationnelles, psychologiques et financières interagissent pour influencer l'engagement de la banque.

Cette partie est organisée en deux temps. Dans un premier chapitre, notre positionnement théorique et conceptuel est présenté. La méthodologie de la recherche ainsi que les résultats obtenus de l'analyse des données sont détaillés et discutés dans un second chapitre.

## **Partie 1 :**

### **Le rôle des valeurs dans la prise de décision au sein de la banque**

<b>Chapitre 1</b>	<b>Chapitre 2</b>
La place des valeurs dans le processus décisionnel de la banque coopérative versus la banque capitaliste	Les valeurs et la décision de financement des PME : le cas des banques de la Région Nouvelle- Aquitaine

# Chapitre 1 – La place des valeurs dans le processus décisionnel de la banque coopérative versus la banque capitaliste

Une décision peut être définie comme le fait de devoir choisir entre plusieurs options et, par la suite, de mettre en œuvre la solution retenue. Autrement dit, selon Mintzberg (1976), la décision est assimilée à un engagement spécifique de la part de l'entreprise à exécuter une action quelconque. Selon Mercier (2000) les valeurs d'entreprises, notamment de nature éthique, apparaissent aujourd'hui dans le cadre de la politique générale de l'entreprise et constituent un cadre de référence pour la prise de décision. Les auteurs en stratégie accordent une attention particulière aux valeurs de l'entreprise dans leurs travaux, mais cette thématique n'a pas été réellement reprise dans les travaux sur la gouvernance de l'entreprise pour voir comment les valeurs portées par les acteurs de cette gouvernance et par leur institution vont influencer leurs décisions (Lamarque et Alburaki, 2007).

Plusieurs synthèses des travaux théoriques et empiriques ont récemment été consacrées aux PME dans les pays européens (Balling, Bernet et Gnan, 2009) et particulièrement en France (Chertok, De Malleray et Pouletty, 2009). Ces travaux mettent principalement l'accent sur le financement des PME ; un sujet intéressant dans un contexte particulièrement touché par la crise financière. Le crédit aux PME en Europe s'inscrit à la baisse depuis 2006 (Kremp et Piot, 2014), s'accompagnant d'une hausse du nombre des entreprises (particulièrement des PME). Les PME européennes sont d'autant plus touchées par les effets de la crise financière, qu'elles se financent historiquement de manière quasi exclusive auprès des banques. Dans cet essai, nous nous intéressons dans un premier temps à la décision de financement des PME en se concentrant davantage sur le financement bancaire. Dans un second temps, nous étudierons la place des valeurs d'entreprise dans la prise d'une décision de financement.

## **Chapitre 1 : La place des valeurs dans le processus décisionnel de la banque coopérative versus la banque capitaliste**

<b>Section 1</b>	<b>Section 2</b>
La décision de financement des PME	Le rôle des valeurs dans la prise d'une décision de financement des PME

## Section 1 - La décision de financement des PME

Dans cette section, un premier paragraphe s'attarde sur la définition des PME en Europe avec un point d'attention sur les PME françaises ainsi que sur la mise en évidence des différents obstacles auxquelles elles font face. Un second paragraphe traite de l'importance du financement pour le développement des PME et particulièrement le financement bancaire.

### Section 1 :

#### La décision de financement des PME

##### 1. Le financement des PME : un état des lieux

1.1. Définition et spécificités des PME

1.2. Les spécificités des PME à l'origine des obstacles à leur développement

##### 2. Le financement bancaire des PME

2.1. L'importance du financement bancaire pour les PME

2.2. Un mode de financement entravé par la crise financière ?

### 1. Le financement des PME : un état des lieux

Alors que les travaux pionniers s'intéressant aux PME ont gagné en visibilité dès les années soixante avec les études de l'école d'Aston (Pugh *et al.* 1968 et 1969), affirmer de nouveau la difficulté de définir la PME peut surprendre d'autant que cette catégorie d'entreprise fait aujourd'hui l'objet d'une définition européenne. Peterson (1978) observe qu'« *il y a une certaine ironie à vouloir définir les PME. Comme elles représentent 98 % des décisions économiques en nombre de firmes, il serait naturel d'essayer de définir l'exception, à savoir les grandes entreprises* ». Cependant, certains auteurs tels que Scarborough et Zimmerer (1984) expriment l'impossibilité d'aboutir à une définition universelle de la petite et moyenne entreprise et en désigne pour cause l'absence au sens de Julien (1984) de frontières claires et précises entre la petite et la grande entreprise et qu'une multitude d'entreprises avec des caractéristiques diverses existent entre ces deux extrêmes. Nous essayons de donner une définition de la PME dans un premier temps avant de voir dans un second temps les difficultés financières auxquelles font face ces entreprises, entravant leur capacité de développement.

#### 1.1. Définition et spécificités des PME

Entre les recherches mettant en exergue les spécificités des PME et d'autres exprimant plutôt leur forte hétérogénéité, le débat sur la conception et la définition de la PME s'est enrichi. Il existe aujourd'hui un consensus sur le fait que la PME est dotée de caractéristiques qui lui sont

propres et n'est pas seulement la « petite copie » de la grande entreprise (Todorov et Smallbone, 2014). Néanmoins, pour certains auteurs (Fuller, 2003 ; Hillary, 2006, Julien, 1990 ; Marchesnay, 1991), malgré le fait que les PME partagent un certain nombre de caractéristiques qui fondent leur identité, elles sont tout de même loin de représenter un ensemble homogène et restent très diversifiées. Fillion (2007) justifie cette diversité par le fait que ce sont des entreprises gérées suivant la mentalité des dirigeants, et en fonction des cultures nationales, ethniques, religieuses, locales ou sectorielles. Dans le but d'aboutir à une définition de ce que nous entendons par PME dans le cadre de cette recherche, nous faisons appel aux différents travaux relatifs à cette catégorie d'entreprise.

### **1.1.1. Quand parle-t-on de PME ?**

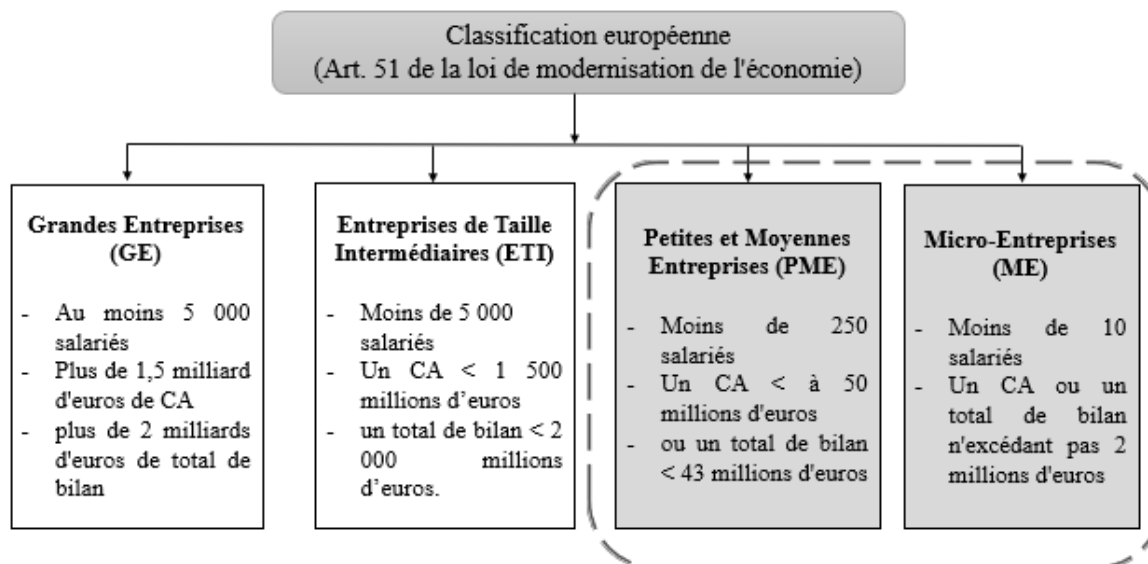
Pendant longtemps la définition de la PME a fait l'objet de beaucoup de controverses dans la littérature en sciences de gestion donnant lieu à plusieurs définitions jugées par Duchéneaut (1995) comme étant hétérogènes. Il est utile de préciser que la définition statistique de la PME varie selon les pays et le contexte, ainsi les critères quantitatifs d'une PME donnent une idée sur les dimensions économiques, culturelles et sociales d'un pays (OCDE, 2004).

S'agissant tout d'abord du premier critère quantitatif définissant les PME à savoir l'effectif salarié, l'Union Européenne et un grand nombre de pays de l'OCDE fixent la limite supérieure à 200 ou 250 personnes. Dans d'autres pays comme les États-Unis d'Amérique ou encore le Japon, le niveau de ce critère est sensiblement différent. A titre d'exemple, aux États-Unis une PME doit compter moins de 500 salariés alors qu'au Japon une entreprise avec moins de 300 salariés est considérée comme PME. L'appréciation de la taille d'une entreprise à partir simplement du nombre de salariés est très réductrice et surtout insuffisante car l'effectif d'une entreprise peut être différent selon les secteurs, selon les périodes et selon les industries plus ou moins capitalistiques. Ce critère est ainsi souvent complété par le niveau du chiffre d'affaires, des actifs ou d'autres éléments qualitatifs (Julien et Marchesnay, 2011).

Dans l'Union européenne, la catégorie des micros, petites et moyennes entreprises est constituée d'entreprises qui comptent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Toujours selon l'Union européenne, une petite entreprise est définie comme une entreprise composée de moins de 50 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros, tandis qu'une micro-entreprise compte moins de 10 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan annuel n'excède pas 2

millions d'euros. Pour des raisons pratiques liées à la tenue des entretiens, ce travail de recherche s'intéresse aux PME françaises qui répondent donc à cette classification européenne. (figure 17).

*Figure 17: Les catégories d'entreprises de la recherche*<sup>35</sup>



### 1.1.2. L'importance et les spécificités des PME

Les PME jouent un rôle important dans le tissu économique français. Que l'on considère leur part dans l'emploi salarié ou encore dans la valeur ajoutée créée, ces entreprises pèsent autant que les grands groupes. Le dynamisme des PME françaises s'est confirmé en 2019, avec une croissance du chiffre d'affaires de plus de 2,6 % par rapport à 2018 (baromètre de l'Ordre des Experts Comptables<sup>36</sup>, 2019). En France, 99 % des entreprises françaises sont des PME/TPE. On dénombre environ 4 millions de PME<sup>37</sup> marchandes non agricoles et relèvent quasiment toutes des secteurs non financiers. Parmi celles-ci, 3,9 millions sont des microentreprises et 134 600 PME hors microentreprises qui emploient 3,7 millions de salariés et réalisent 23 % de la valeur ajoutée. Les activités exercées sont plus diversifiées que pour les autres catégories. Selon les observations de l'INSEE, les PME sont surreprésentées dans la construction, les industries de type traditionnel (textile, bois, imprimerie, fabrication de produits métalliques), mais aussi dans la réparation et l'installation de machines et d'équipements. Dans les services,

<sup>35</sup> Les deux catégories d'entreprises encadrées dans la figure représentent les catégories d'entreprises sur lesquelles portent l'étude. La notion de micro-entreprises, utilisée à des fins d'analyse statistique et économique, diffère de celle du régime fiscal de la micro-entreprise et ne s'apparente pas non plus au statut de micro-entrepreneur (site de l'Insee). Dans la banque, ces deux catégories d'entreprises sont gérées par le même chargé d'affaires.

<sup>36</sup> [https://www.experts-comptables.fr/sites/default/files/assets/files/T12019\\_France.pdf](https://www.experts-comptables.fr/sites/default/files/assets/files/T12019_France.pdf)

<sup>37</sup> PME y compris microentreprises selon les statistiques de l'INSEE, édition 2019.



elles le sont dans l'hébergement, la restauration, les activités juridiques, comptables, les activités d'emploi, l'enseignement marchand, la production de films cinématographiques, de vidéo et de programmes de télévision, la santé et l'action sociale.

Il est évident que pour leur développement, les PME ont besoin de moyens de financement. Or, elles sont confrontées à des difficultés qui sont tributaires de leurs spécificités à savoir une taille modeste, une gestion centralisée voire personnalisée, un rôle décisif et polyvalent du dirigeant. Ces particularités sont à l'origine de l'opacité informationnelle des PME qui est la conséquence directe de la réticence des établissements financiers alors que cette catégorie d'entreprise reste très dépendante du financement bancaire. Le tableau 32 synthétise les travaux de recherche existants et permet de dresser un profil pour les PME notamment à travers un ensemble de critères qualitatifs. L'ensemble de ses spécificités des PME participent à rendre difficile leur accès au financement.

**Tableau 32: Les spécificités des PME**

Critères qualitatifs	Définition
Centralisation de la décision/gestion (Gueguen, 2009 ; Jenkins, 2004, 2009 ; Torrès, 2000)	Ces entreprises se caractérisent par un mode de management personnalisé pouvant même s'assimiler à une « <i>personnalisation de la gestion en la personne du propriétaire-dirigeant</i> » (Julien, 1990). Torrès (2000) constate un « <i>effet de proximité</i> » dans ces entreprises qui confère au dirigeant la capacité de « <i>maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution</i> ». Le dirigeant a la possibilité de maîtriser les différents niveaux de décision au sein de son entreprise.
Faible spécialisation des fonctions (Julien, 1990 ; Torrès, 2003, 2007 ; Marchesnay, 1991b ; Spence, 1999 ; Torrès et Enrico, 2014)	Plus l'entreprise est grande, plus la spécialisation des fonctions est forte (Julien, 1990 ; Torrès, 2003). Dans les PME le décloisonnement des fonctions est souvent une tâche difficile (Torrès, 2007 ; Marchesnay, 1991b) et la division du travail est peu développée. Plusieurs fonctions peuvent être exécutées par le propriétaire-dirigeant (Spence, 1999). Les salariés sont caractérisés par une polyvalence importante et qui continue de se renforcer par le contact direct et permanent (Torrès, 2007 ; Torrès et Enrico, 2014).

Stratégie implicite et peu formalisée (Gueguen, 2009 ; Marchesnay, 2004 ; Spence, 1999 ; Torrès, 2007 ; Torrès et Enrico, 2014)	La planification formalisée est peu développée dans les PME (Gueguen, 2009), et leur stratégie revêt un caractère implicite (Torrès, 2007 ; Torrès et Enrico, 2014). Cette stratégie repose sur l'intuition du propriétaire-dirigeant (Torrès, 2007). Le caractère court-termiste de leur stratégie est également souligné par Torrès (2007). La planification sur le long terme est en effet difficile dans le cadre d'une PME (Gélinas <i>et al.</i> 1996).
Systèmes d'informations « sous-dimensionnés » au sens de Torrès et Enrico (2014).	Les systèmes d'information des PME sont jugés comme étant « sous-dimensionnés » (Torrès et Enrico, 2014). Les auteurs avancent deux raisons à cela. Ils soulignent, d'une part, le faible intérêt que le dirigeant accorde à la valeur stratégique de l'information et d'autre part, l'organisation dans l'espace des PME qui favorise le dialogue informel, souple et direct permettant de véhiculer les informations.
Un « mix de proximité » (Torrès, 2000 ; Torrès et Enrico, 2014)	La proximité est jugée comme étant la caractéristique principale des PME (Torrès, 2003 ; Torrès et Gueguen, 2008). Longtemps associée à la proximité géographique dans les recherches en sciences de gestion (Boschma, 2005), la proximité dans le cadre des PME dépasse la seule dimension géographique et prend plusieurs formes, notamment proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, capital de proximité. Torrès (2000) et Torrès et Enrico (2014) introduisent ainsi le concept de « mix de proximité ».

Source : *Élaboration personnelle*

## 1.2. Les spécificités des PME à l'origine des obstacles à leur développement

Malgré leur place importante aujourd'hui dans l'ensemble des systèmes économiques, les PME demeurent financièrement contraintes. Beck *et al.* (2004) avancent que souvent la taille, l'âge et la structure de propriété sont à l'origine des freins de financement pour ces entreprises. Toutefois, leur rôle important dans toutes les économies en termes de création d'emplois et de la contribution à la dynamique économique accorde au sujet de leur financement un aspect social et sociétal dans lequel les valeurs des banques pourraient s'exprimer. De plus, le financement des petites et moyennes entités relève historiquement de la mission première des

banques coopératives. Notre objectif, comme nous l'avons mentionné, est de comprendre la place qu'occupent ces valeurs des banques dans le processus d'une décision de financement des PME et dans quelle mesure elles permettent aux banquiers de passer outre les spécificités des PME qui sont souvent à l'origine de leur rationnement.

En effet, dans cette catégorie d'entreprises, le choix des formes de financement est conditionné par des facteurs spécifiques qui sont relatifs par exemple à la taille ou au souhait de préserver l'indépendance financière (Dietsch et Mahieux, 2014). L'asymétrie d'information et l'opacité des PME ainsi que les problèmes d'agence entravent souvent l'accès au crédit des PME. Ces dernières sont souvent considérées par les banquiers comme « *moins fiables, moins prévisibles, et plus risquées de manière générale* » (Alexandre et Buisson-Stephan, 2010).

L'opacité des PME est un problème récurrent, souvent affirmé par les recherches spécialisées, elle se définit comme l'incapacité des prêteurs potentiels à évaluer le niveau de risque des entreprises de taille petite et moyenne en raison de l'indisponibilité d'informations claires et fiables les concernant. De ce fait, l'imperfection du marché de crédit caractérisée par une asymétrie informationnelle entre ses agents, c'est-à-dire l'incapacité à produire, traiter et délivrer une information pertinente (Levratto, 2002), augmente ainsi la difficulté d'évaluation des risques individuels et collectifs de ces entreprises (Cosh et Hygues, 1994 ; Ziane, 2004). Les PME sont ainsi plus difficiles à analyser que les autres entreprises, de plus, l'information sur leur valeur ou encore leur potentiel de croissance est onéreuse et difficile d'obtention (Dietsch et Mahieux., 2014). Leur incapacité à fournir une information fiable et précise au marché est l'une des principales difficultés que rencontrent les PME (Berger et Udell, 1998). D'autres raisons, selon l'OCDE (2013), peuvent expliquer le refus de financement des PME à savoir l'absence des sûretés nécessaires, des antécédents de crédit limités et dans certains cas le faible niveau d'expertise et l'absence des compétences voulues pour établir des états financiers communément acceptables.

Ensuite, les particularités financières des PME font qu'elles sont souvent considérées par les banques comme des entreprises plus risquées que les grandes entreprises. Dans la majorité des PME, la propriété et le contrôle sont généralement concentrées dans mains d'une seule personne ce qui accentue le risque d'une mauvaise allocation des fonds. De surcroît, les PME sont très sensibles à leur environnement et aux événements qui se produisent dans le circuit économique (Adair et Adaskou, 2016). De ce fait, l'incompatibilité entre les exigences des banques et les spécificités des PME fait que l'accès au crédit pour les PME ainsi que l'appétit pour le risque

des institutions financières sont limités (Beck et Dermigrüç-Kunt, 2006 ; Adair et Fhima, 2013 ; Adair et Adaskou, 2016).

Ensuite, les PME sont souvent définies comme des entreprises souffrant d'un risque de gestion (St Pierre et Bahri, 2011) qui peut se présenter sous forme d'un manque de connaissances en management ou des outils de gestion appropriés tels que la planification financière. Ce déficit de compétences au sein des PME se trouve au niveau de tous les salariés car ces dernières éprouvent des difficultés à recruter mais surtout à fidéliser les meilleures recrues souvent attirés par les salaires avantageux proposés par les grandes entreprises<sup>38</sup>. Toutefois, ce manque de compétence est d'autant plus handicapant pour les PME lorsqu'il touche les dirigeants-propriétaires de ces entreprises. Tout au long du cycle de vie de l'entreprise, les dirigeants doivent développer des compétences dans différents domaines (finances, marketing, gestion, développement, RH) et peu de dirigeants qui créent leur entreprise sont dotés d'une telle polyvalence.

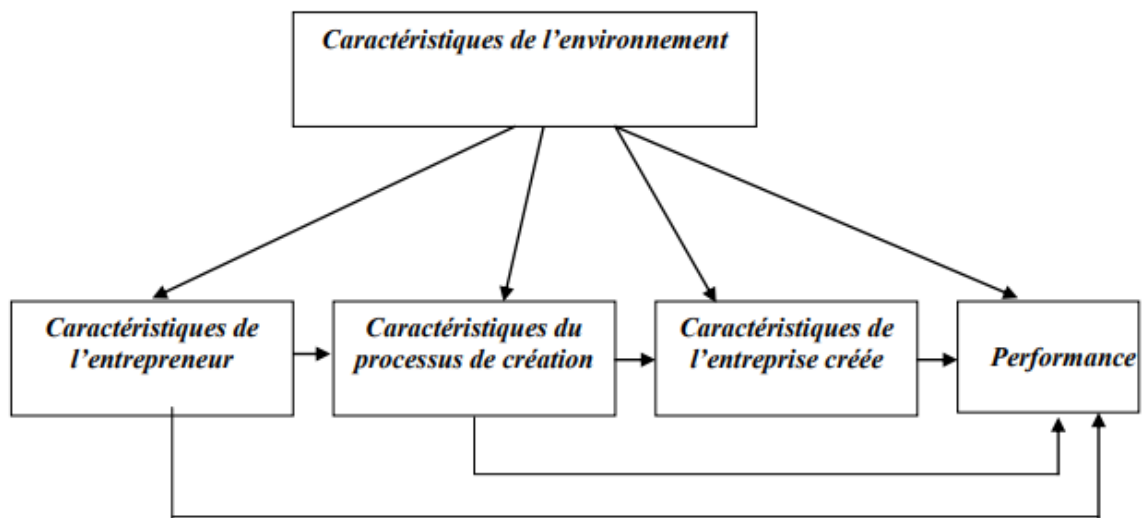
Pourtant, l'importance du capital humain de l'entrepreneur-dirigeant dans la réussite de l'entreprise et dans la décision d'octroi de crédit est aujourd'hui une réalité unanimement admise. Malgré l'absence dans les recherches actuelles sur le sujet d'une liste identifiant les caractéristiques clés d'un bon dirigeant selon les banquiers (Eber, 2001 ; Cieply et Grondin, 2000 ; Nekhili et Derbel, 2007 ; Maurel, 2012), les auteurs continuent à affirmer l'importance que revêt la personnalité du dirigeant dans son processus d'accès au financement. En effet, Vernier *et al.* (2004) affirment que le profil du dirigeant représente le facteur déterminant dans la décision d'octroi ou non du crédit bancaire. En effet, selon Papin (1997), « *le crédit repose tout d'abord sur l'homme ou la femme qui crée (ou développe) l'entreprise et sur la confiance que le banquier peut avoir en cet homme ou cette femme : confiance en son honnêteté, sa loyauté, son esprit d'entreprise, sa capacité d'adaptation et sa compétence* ». Bruyat (1993) explique que le banquier prend en compte quatre facteurs dans son évaluation de l'entreprise et place le dirigeant en première position. En effet, pour lui, la réussite de l'entreprise dépend de l'acteur (le créateur d'entreprise) ; de l'environnement ; de son processus de création ; et enfin de ses résultats financiers. Selon Cooper (1993), le capital humain du dirigeant est un critère essentiel non seulement pour la réussite de l'entreprise mais également pour « *la conquête du banquier* » (figure 18). D'autres auteurs tels que Bester, 1987, Udell *et al.* (1991) et Pham *et al.* (2009) observent que les dirigeants qui acceptent de fournir des garanties importantes aux

---

<sup>38</sup> Selon une étude intitulée « pourquoi nos PME ne grandissent pas » réalisée par Anne Dumas en 2006, chercheur au sein de l'Institut de recherche Montaigne.

banquiers sont souvent favorisés par ces derniers car cela est interprété comme une volonté forte de la part du dirigeant de conduire au mieux son projet pour lequel il sollicite un financement. Enfin, un dirigeant qui a la capacité de développer une relation de longue durée et de qualité avec son banquier éprouverait moins de difficultés pour accéder au financement (Binks et Ennew, 1997 ; Lehmann et Neuberger, 2002 ; D'Auria et al. (1999) ; Djoutsa Wamba et al. 2018 ; Diamond, 1989, 1991 ; McClelland, 1961 ; Saporta, 1994).

**Figure 18 : Les facteurs influençant la performance des entreprises selon Cooper (1993).**



Enfin, et malgré les difficultés rencontrées sur le marché de crédit, les PME restent très dépendantes du financement bancaire contrairement aux grandes entreprises qui peuvent profiter de leur taille pour diversifier leurs sources de financement et accéder plus facilement aux financements de marché.

## 2. Le financement bancaire des PME

La majorité des entreprises de taille moyenne n'a pas la possibilité d'accéder à un financement direct sur les marchés de capitaux en raison des primes de risques qu'elles subissent qui sont supérieures aux celles des grandes entreprises (Gabrielli, 2007). Malgré la création de marchés financiers à destination des PME, comme la mise en place en France, en 2005, d'*Euronext Growth*<sup>39</sup>, le financement par le marché reste peu exploité par cette catégorie d'entreprises.

Le système bancaire représente la source principale de financements externes pour de nombreuses PME qui restent dépendantes de la dette bancaire pour répondre à leurs besoins de trésorerie ou d'investissement (OCDE, 2016). Les paragraphes qui suivent tentent de montrer

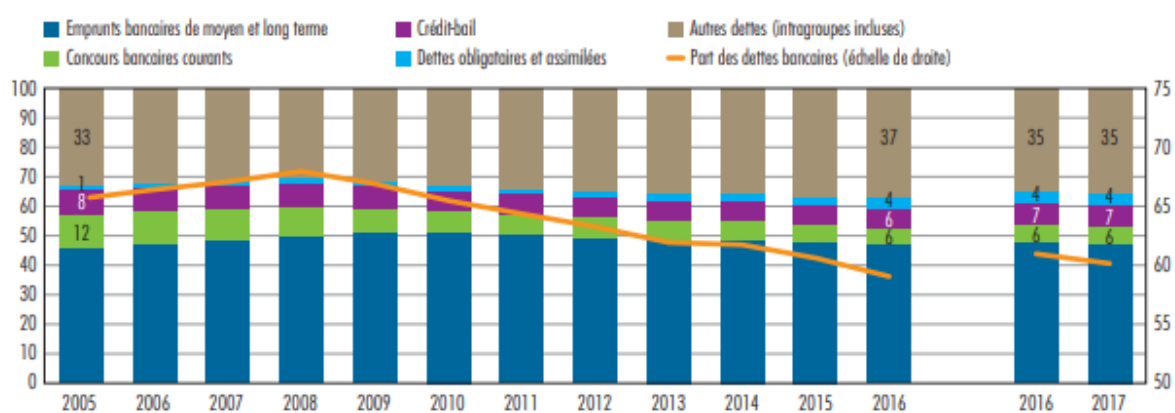
<sup>39</sup> Précédemment Alternext jusqu'au 19 juin 2017

dans un premier temps, à travers des données factuelles et des recherches académiques, l'importance du financement bancaire pour les PME. L'accent sera mis dans un second temps sur les difficultés que ce mode de financement a connu notamment après la crise financière de 2008.

## 2.1. L'importance du financement bancaire pour les PME

Les banques jouent un rôle primordial dans le financement et le développement des PME en France. Le poids des emprunts bancaires et des concours bancaires courants atteint, en 2017 selon la Banque de France (graphique 16), presque 65 % de l'endettement financier des PME.

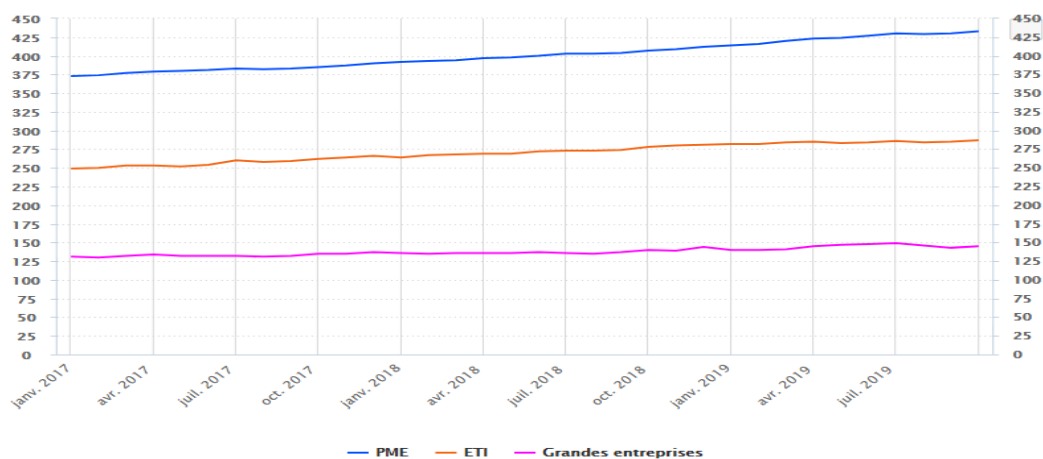
**Graphique 16 : La structure de l'endettement des PME**



Source : Bulletin de la Banque de France (2018)

Les écrits spécialisés sont unanimes sur le fait que les établissements bancaires demeurent la principale source de financement des PME. De plus, selon des données plus récentes publiées par la Banque de France en 2019, les crédits mobilisés par les entreprises sont en croissance et atteignent 1046,9 milliards d'euros en octobre de la même année et sont en hausse de 5,8 % sur un an. Comme le montre le graphique 17 ci-dessous, le ralentissement des crédits est plus marqué pour les grandes entreprises (+3,5 % sur un an, après +4,5 % en septembre) alors que les encours PME sont en légère accélération (+6,6 %, après +6,3 % en septembre).

**Graphique 17 : Les encours de crédits aux entreprises en milliards d'euros**



Source : Site de la Banque de France

Le constat est quasiment identique dans les autres pays européens. Selon l'OCDE, en 2014, dans huit pays européens, les emprunts bancaires s'élevaient à 23 % du bilan des petites entreprises et à 20 % du bilan des PME contre seulement 11 % pour les grandes entreprises. Cette dépendance des PME envers les institutions bancaires peut être expliquée par plusieurs raisons. Tout d'abord, de par l'opacité informationnelle qui caractérise les PME, une relation partenariale avec le banquier est susceptible de réduire ce problème (Berger et Udell, 2002, Nekhili et Bouslama, 2006). Le banquier dans sa relation avec l'entreprise est amené à collecter des informations spécifiques sur l'entreprise et sur son propriétaire pour la prise de décision.

Ensuite, cette dépendance au financement bancaire peut trouver également une explication dans le fait que les PME subissent un accès limité aux autres sources de financement externes en fonds propres au quasi-fonds propres comme le capital-risque, le capital-développement ou le marché de la dette.

Enfin, le souhait d'indépendance du propriétaire-dirigeant peut également être un obstacle à l'ouverture du capital à des investisseurs extérieurs. Plusieurs recherches théoriques et empiriques montrent la pertinence de la théorie financière pour expliquer la structure de financement des PME. A titre d'exemple, la théorie du financement hiérarchique<sup>40</sup> de Myers et Majful (1984), affirmant que les entreprises suivent un modèle hiérarchique dans le cadre du choix de leur mode de financement, permet de justifier le faible recours des PME au

<sup>40</sup> Qualifiée de « *pecking order* », cette théorie constate que les entreprises, dans un premier temps, privilégient le financement interne au financement externe en raison de l'existence d'asymétrie d'information entre l'entreprise et ses partenaires financiers. Dans un second temps, lorsque les ressources internes se montrent insuffisantes, elles font appel aux sources externes et notamment l'endettement bancaire. En troisième lieu, elles recourent au financement par le marché des capitaux.

financement externe par ouverture du capital (Holmes et Kent, 1991 ; Schnabel, 1992 ; Trabelsi, 2006). Selon ces études, l'autofinancement est largement privilégié par les PME au financement externe. Toutefois, dès lors que le financement interne se montre insuffisant pour couvrir les besoins de financement des investissements, les PME se tournent vers le financement externe en optant premièrement pour l'endettement. Trabelsi (2006) explique ce choix en faisant appel à la théorie d'agence et montre que les conflits d'agence qui peuvent apparaître entre les dirigeants et les actionnaires en cas d'une ouverture du capital expliquent la supériorité de la dette dans la structure financière des PME. L'ouverture du capital n'est pas bénéfique pour l'entreprise dont le dirigeant est également propriétaire (Jensen et Meckling, 1976), dans le sens où l'entrée des investisseurs extérieurs dans le capital de l'entreprise donne naissance à une relation d'agence entre le dirigeant et ses actionnaires et donc à des conflits d'intérêts. L'actionnaire tente de réduire son risque et maximiser la valeur de son investissement pendant que le dirigeant cherche plutôt à augmenter ses prélèvements discrétionnaires. En bref, la théorie de l'agence suggère que le coût de la dette et le coût des fonds propres découlant des conflits d'intérêt entre les différents acteurs de l'entreprise conditionnent la structure financière des PME. Ayant un coût moins important pour l'entreprise, la dette est privilégiée par les PME par rapport aux fonds propres. Trabelsi (2006) se base également sur la théorie du signal (Ross, 1977 ; Leland et Pyle, 1977) pour appréhender la prééminence de la dette dans la structure financière des PME. Selon cette théorie, certains signaux émis par l'entreprise sont susceptibles d'exercer une influence sur les investisseurs potentiels. La part de capital détenue par le dirigeant de la société (Leland et Pyle, 1977) et le taux d'endettement (Ross, 1977) représentent des signaux importants que l'entreprise envoie aux investisseurs. La participation du dirigeant au capital de son entreprise, son apport dans le cadre de financement d'un projet représentent des signaux positifs sur son implication personnelle et mènent les investisseurs extérieurs à porter un jugement favorable sur ses projets d'investissements (Leland et Pyle, 1977). En plus de l'apport personnel du dirigeant-propriétaire, Ross (1977) affirme quant à lui que le taux d'endettement d'une entreprise peut être jugé comme un signal positif sur l'entreprise dans le sens où il reflète la confiance qu'elle a pu susciter auprès des établissements bancaires.

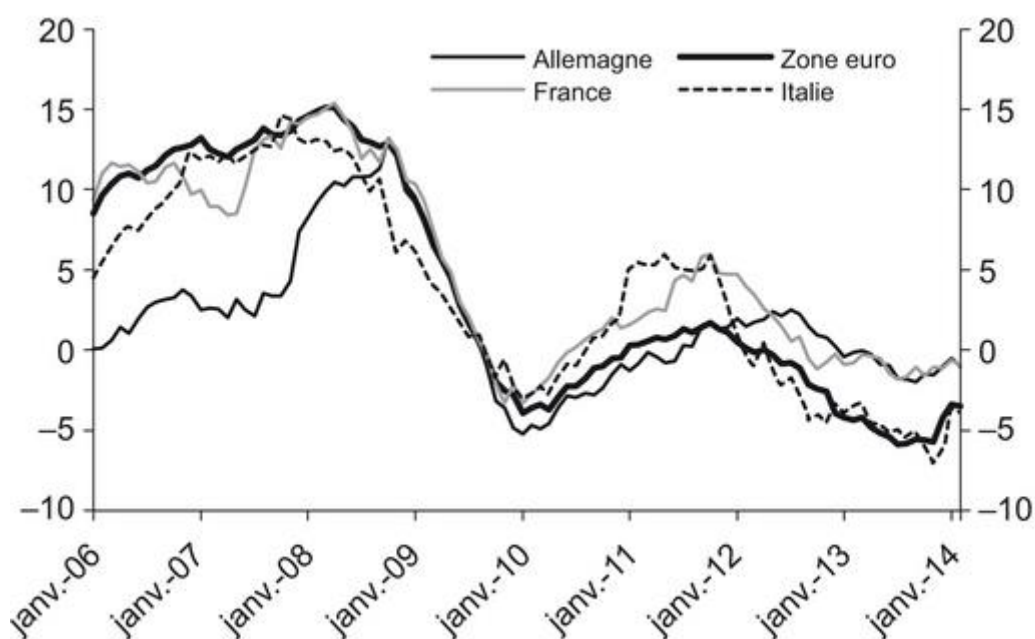
## **2.2. Un mode de financement entravé par la crise financière ?**

Le sujet de la fragilité des PME et de leurs difficultés financières a été au cœur des recherches académiques mais également de l'action publique depuis l'éclatement de la crise financière de 2008. Le taux de rejet des demandes de prêts effectuées par les grandes entreprises s'élevait à seulement 5,2 %, alors que ce pourcentage était deux fois supérieur pour les PME, voire trois



fois supérieur pour les microentreprises (Commission européenne, 2009). Pendant les années de crise financière, plusieurs économies ont subi une dégradation du PIB accompagnée d'une croissance lente. Les crédits aux PME ont ainsi suivi une évolution analogue ou se sont dégradés encore plus fortement (graphique 18). L'éclatement de la crise financière suite à la faillite de la banque d'investissement Lehman Brothers en septembre 2008 a eu des conséquences négatives sur la dynamique du crédit et a entravé la croissance des crédits aux entreprises dans les principaux pays de la zone euro.

**Graphique 18 : Crédits aux entreprises dans la zone euro (taux de croissance annuel en %)**



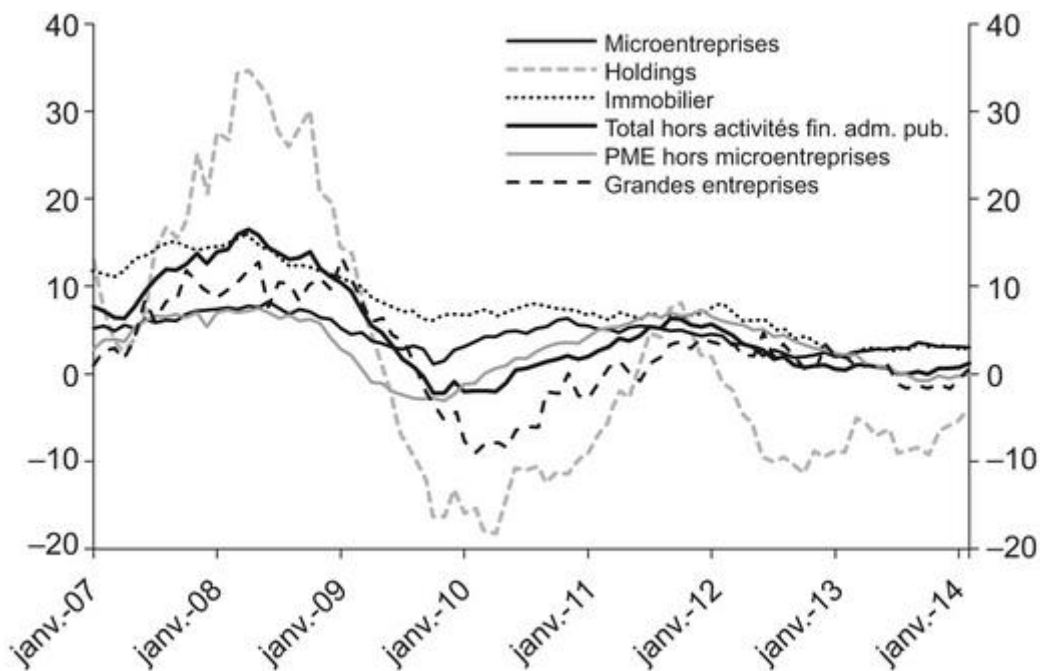
Source : Banque centrale européenne

Si nous nous focalisons sur le cas français, les résultats d'une enquête publiée par l'INSEE en 2011, montrent l'accroissement de la rigidité dans l'octroi des crédits aux PME françaises. « *Le taux d'échec partiel ou complet dans la recherche d'un prêt bancaire est en très forte hausse entre 2007 et 2010 : il est passé d'un peu plus de 5 % à près de 17 % (avec un échec complet dans 7 % des cas) et atteint 23 % en 2010 pour les entreprises à forte croissance* » (Insee, 2011<sup>41</sup>). Ainsi, comme le montre le graphique 19, après un taux de croissance annuel moyen de presque 6 % entre janvier 2007 et septembre 2008, l'évolution du crédit aux PME atteint son niveau le plus bas de 3 % en novembre 2009. Malgré une amélioration à la fin de 2011 des niveaux de croissance, le crédit aux PME évolue de manière timide mais demeure toujours

<sup>41</sup> « En 2010, la moitié des PME d'au moins dix personnes ont recherché un financement », Luc Sauvadet, division Industrie et études transversales, Insee (novembre, 2011)

positif. Pour cause, en période de crise les PME font face à une méfiance de la part des banques et « les principales raisons avancées par les banques pour refuser un prêt ou imposer des conditions jugées insatisfaisantes par les entreprises sont une mauvaise cotation (rating) globale de l'entreprise ou insuffisance des capitaux, bien davantage qu'un manque de garanties ou qu'un potentiel insuffisant ou trop risqué de l'entreprise ou de ses projet » (Insee, 2011).

**Graphique 19 : Crédits aux entreprises françaises (par taille, taux de croissance annuel en %)**



Source : Banque de France

Les effets de la crise ont donc fait émerger des inquiétudes sur le développement d'un *credit crunch* dangereux pour les entreprises et surtout les PME étant plus vulnérables (Dufourcq, 2014) et davantage dépendantes des banques.

Les entreprises de manière globale doivent disposer de ressources financières suffisantes pour financer leurs investissements et maintenir leur activité. Le financement interne s'avère souvent insuffisant et doit être complété par des sources externes. Contrairement aux grandes entreprises, les PME demeurent dépendantes des banques et le recours au marché reste une alternative faiblement envisageable par cette catégorie d'entreprises. Cependant, en dépit de cette dépendance et de l'importance des PME dans le tissu économique, les banques maintiennent une certaine méfiance envers les PME et leurs relations sont caractérisées par l'existence d'un malentendu (Adair et Adaskou, 2016). Les banques ont tendance à considérer les projets présentés par les PME plus risqués que ceux des grandes entreprises, et de leur côté, les PME ressentent une discrimination en matière d'accès au crédit et de la manière dont les

banques évaluent leurs projets (*Ibid.*, 2016). Ainsi, la non-compatibilité des spécificités des PME avec les exigences des banques expose ces dernières à un rationnement de crédit.

Tout d'abord, la définition de Baltensperger (1978) du rationnement de crédit nous permet de le différencier des autres situations pouvant être confondues avec du rationnement. Selon Baltensperger (1978), le rationnement de crédit est établi lorsqu'une demande globale de crédit demeure sur le long terme supérieure à l'offre de la banque et que cette situation de rationnement se maintient même pour un emprunteur qui respecte toutes les clauses du contrat de prêt comme par exemple disposer de garanties importantes. De ce fait, une situation de rationnement de crédit est différente du cas où le prêteur refuse de financer un emprunteur jugé de mauvaise qualité ou dont le projet est peu fiable.

Toutefois, les travaux ayant apporté de véritables fondements théoriques à ce concept de rationnement de crédit ont apparu dans les années 1980 avec les recherches de Stiglitz et Weiss (1981). Le rationnement de crédit est assimilé à une situation d'équilibre dans laquelle certains demandeurs décrochent le crédit souhaité pendant que d'autres se heurtent à un refus même s'ils se montrent prêts à verser un taux d'intérêt plus élevé. Ainsi, selon la théorie de Stiglitz et Weiss (1981), le taux d'intérêt pour lequel la banque maximise son profit peut être tel qu'il demeure une demande résiduelle non satisfaite du crédit (*Ibid.*, 2016). N'ayant pas l'intention de décrire les aspects financiers de leur modèle, nous allons revenir ici sur les enseignements théoriques majeurs des travaux de Stiglitz et Weiss (1981) pour comprendre le rationnement du crédit et le risque pour les PME d'y être exposés. Le point de départ des auteurs consiste à affirmer l'existence d'un conflit d'intérêt entre le prêteur et l'emprunteur. Leur relation est caractérisée par l'existence d'une asymétrie d'information provenant de l'emprunteur et augmentant le risque du prêteur. Les auteurs identifient deux sources principales d'asymétrie informationnelle. D'une part, le risque lié au projet à financer est difficilement mesuré par le banquier dans le sens où l'une des parties au contrat de financement est souvent mieux informée que l'autre. L'emprunteur dans sa recherche de financement dispose davantage d'informations sur les caractéristiques du projet à financer par rapport au niveau informationnel du prêteur. Le manque d'information sur le risque réel de l'entreprise engendre un problème de sélection adverse (Akerlof, 1971) et traduit la difficulté pour les prêteurs à discriminer efficacement les différents projets de financement. D'autre part, le manque d'information sur les intentions de l'emprunteur provoque le risque de substitution des actifs (Jensen et Meckling, 1976) et le prêteur ne peut contrôler les agissements du demandeur

de financement. En effet, l'emprunteur peut engager des dépenses inutiles ou mettre en place un projet plus risqué que celui qui a été présenté initialement.

Ainsi, les PME, comme nous l'avons vu précédemment, présentent quelques spécificités qui favorisent leur exposition au rationnement du crédit. Tout d'abord, les obstacles d'accès au financement par les PME découlent des difficultés rencontrées par les banques pour la quantification du risque en raison du phénomène d'asymétrie d'information qui caractérise le marché de crédits (Williamson, 1986 ; Maque et Godowski, 2009). De plus, les PME se caractérisent par une insuffisance des fonds propres et par une stratégie de gestion de court terme. Ces faiblesses sont à l'origine de la prudence des banques face aux demandes de crédits formulées par les PME (Belletante *et al.* 2001). De ce fait, la décision de financement externe pour les PME est définie comme une décision isolée et peu fondée dans le sens où le remboursement du crédit dépend de la réussite du projet à financer. Si le projet réussit, la rentabilité dégagée permet le remboursement des échéances, si non, seule la liquidation judiciaire pourra libérer l'entrepreneur de sa charge de remboursement.

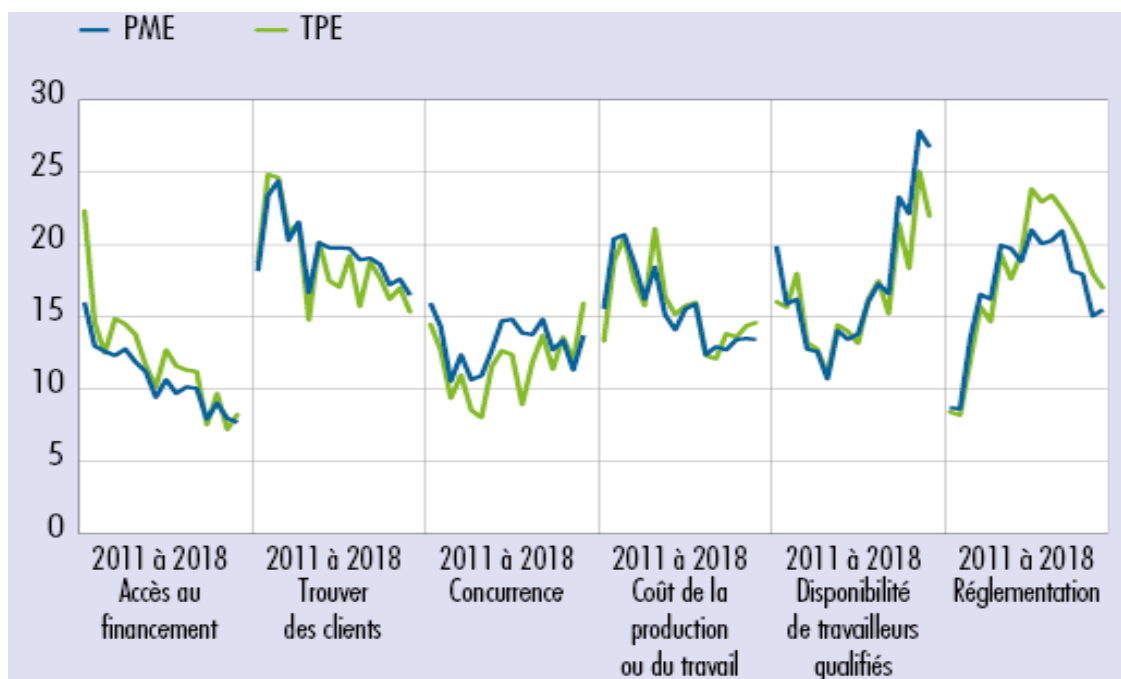
Les recherches empiriques abordant le sujet du rationnement du crédit aux PME françaises restent limitées et aboutissent à des résultats divergents. Alexandre et Buisson (2010), trouvent que pendant les années 2009-2010, les PME françaises subissent un rationnement de crédit important et ce principalement en période de crise. Parmi l'ensemble des PME étudiées, 45% sont considérées comme rationnées. De leur côté, Eurostat a reproduit les mêmes enquêtes sur un échantillon d'entreprises européennes et conclut sur des résultats différents. Ils montrent qu'en moyenne, sur la période 2009-2013, le taux de refus partiel de crédit a atteint en France à 4,13 % (contre 10,63 % en Europe) et le refus total de crédit s'est élevé à 12,33 % (contre 12,9 % en Europe) (Eurostat, 2009, 2011 et 2013). A l'inverse, Kremp et Sevestre (2013), à partir d'un recensement de plusieurs enquêtes<sup>42</sup>évaluant la perception des dirigeants de leur accès au crédit, ils ont mis en place un estimateur de rationnement. Ils trouvent qu'entre 2009-2010, le rationnement faible du crédit ne concerne en moyenne que 6,4 % des entreprises ayant formulé une demande de crédit et le rationnement fort seulement 4,6 % des demandes de crédit.

Aujourd'hui, à plus de 10 ans après la dernière crise financière, les études montrent que le financement des PME est en constante amélioration et les difficultés d'accès au financement pour ces entreprises sont en baisse continue depuis fin 2011 comme le montre le graphique 20.

---

<sup>42</sup> Il s'agit d'enquêtes administrées par la Confédération de l'artisanat et des petites entreprises du bâtiment, par l'Insee (enquêtes sur l'accès au financement des PME employant au moins dix salariés), par la Banque centrale européenne (SMEs' Access to Finance) ou encore par Oséo/Bpifrance (à travers leurs enquêtes semestrielles).

**Graphique 20: Les difficultés d'accès au financement en baisse depuis 2011**



Source : Enquête BCE

Souvent considérées comme une priorité nationale de par leur contribution à la création d'emplois, les gouvernements tentent de mettre en œuvre plusieurs actions conduisant les banques à revoir leurs critères d'octroi de crédit qui désavantagent souvent ces entreprises de petites et moyennes dimensions. Nombre des pays (comme la France, la Belgique, ou encore l'Allemagne) ont mis en place des mesures destinés réduire les difficultés d'accès au financement pour ces entreprises. D'autant plus que certains auteurs avancent l'idée selon laquelle le cadre réglementaire et institutionnel imposé aux banques limite leur marge de manœuvre (North, 1993 ; Scott, 1995 ; Roe, 2003). Toutes les mesures agissent dans le sens d'un seul objectif qui consiste à faciliter et améliorer l'accès au crédit bancaire pour ces entreprises. Pour ce faire, deux approches sont déployées par les pouvoirs publics (OCDE, 2009<sup>43</sup>). D'une part, des mesures de nature incitatives visant à préserver ou à renforcer la capacité de financement des banques en direction des PME et consistant notamment en la création des mécanismes de garantie des prêts accordés aux PME (garanties publiques de crédit). D'autre part, des mesures disciplinaires sont également prévues et permettent d'imposer aux banques qui ont été recapitalisées avec des fonds publics des objectifs spécifiques

<sup>43</sup> Organisation de Coopération et de Développement Economique (2009) « *L'impact de la crise mondiale sur le financement des PME et de l'entrepreneuriat et les réponses en termes d'action des pouvoirs publics* », Contribution à la réponse stratégique de l'OCDE à la crise financière et économique. <https://www.oecd.org/fr/cfe/pme/43183145.pdf>

concernant le crédit aux PME. Enfin, des procédures particulières visant à résoudre au cas par cas les problèmes entre les PME et les banques sont mises en œuvre dans certains pays, notamment la France et la Belgique. Ces derniers ont nommé un « médiateur du crédit » à la disposition des entreprises ayant des difficultés pour accéder au crédit et qui est susceptible d'intervenir pour aider à résoudre les divergences entre les entreprises cherchant à obtenir des financements bancaires et les banques.

*« Dans tous les pays, les petites entreprises sont essentielles pour l'innovation, la compétitivité et la croissance inclusive. Si l'on veut qu'elles prospèrent et contribuent pleinement à nos économies et à notre bien-être, il est crucial de leur assurer un accès fiable à des financements tout au long de leur vie »,* tels étaient les propos du secrétaire général de l'OCDE, Angel Gurría à l'occasion de la conférence ministérielle de l'OCDE 2018 sur les PME. Si l'importance des PME dans les tissus économiques de tous les pays n'est plus une vérité à démontrer, la question de leur financement demeure un enjeu social et sociétal important. En effet, de prime abord, le rôle joué par les banques pour favoriser l'activité des économies peut être vu comme une utilité à caractère économique. Toutefois, dans ce contexte particulier, *« il n'est pas possible de dissocier l'utilité économique et de l'utilité sociale dès lors qu'une corrélation étroite existe entre l'essor des activités bancaires et la croissance économique »* (Barbot, 2010). Dans ce sens, la décision de financement des PME représente un cadre d'activité intéressant permettant d'appréhender le rôle sociétal des banques et de ce fait juger du niveau d'intégration opérationnelle de leurs valeurs.

## **Section 2 - Le rôle des valeurs dans la prise d'une décision de financement des PME**

L'appréciation d'un dossier de financement se base souvent sur des éléments objectifs tels que le *scoring*, les états financiers de l'entreprise, ses ratios financiers ou encore les données sectorielles. Toutefois, la relation bancaire demeure une relation humaine et l'influence des aspects subjectifs ne peut être négligée. La première impression, les expériences antérieures, les qualités relationnelles du dirigeant et le temps passé dans l'analyse d'un dossier sont autant de critères subjectifs pouvant exercer une influence tout au long du processus décisionnel. De ce fait, il est utile à la fois pour le banquier mais surtout pour le dirigeant entrepreneur de comprendre l'importance des aspects subjectifs de la décision de crédit. Nombreuses sont les études qui ont porté sur l'influence des éléments objectifs dans la décision de financement mais peu d'études ont été consacrées à la compréhension du rôle joué par les éléments subjectifs. Cette recherche se veut une contribution en ce sens, en s'intéressant tout particulièrement à l'impact des valeurs de la banque sur la prise de décision de financement.

*« Les valeurs servent de référence lors des choix que fait l'entreprise. Ceux-ci pouvant concerner de grandes décisions stratégiques mais aussi la conception, l'utilisation et le développement d'outils de gestion. Elles ne se caractérisent pas par le type de décisions qu'elles permettent de fonder : pour une entreprise, ces valeurs seront prégnantes lors des choix financiers, organisationnels, commerciaux ou sociaux »* (Thèvenet, 1984). La littérature évoque différents facteurs, de caractères personnels, organisationnels ou encore situationnels, ayant une influence sur la prise de décision des salariés en entreprise (Treviño, 1986 ; Hunt et Vitell, 1986 ; Ferrell *et al.* 1989).

Dans le cadre de ce travail doctoral, nous nous intéresserons à un facteur organisationnel particulier à savoir les valeurs d'entreprise. La mise en place d'un système de valeurs par les entreprises, l'élaboration de codes de conduite, la nomination d'un responsable ou d'un comité d'éthique sont devenues aujourd'hui des pratiques courantes dans les entreprises, tous secteurs d'activités confondus. Si les travaux sur la constatation et l'observation de ces pratiques au sein des entreprises sont de plus en plus disponibles, les études traitant de leur influence dans le processus de prise de décision sont encore limitées. Il est essentiel que les dirigeants et les salariés appréhendent l'influence que les valeurs peuvent avoir sur l'exercice de leur métier (Girard, 2007).

La première partie de cette thèse a permis de mettre en évidence les valeurs affichées par les banques européennes de notre échantillon dans leur communication externe. Nous avons pu dégager deux catégories de valeurs, d'une part, les valeurs de performance organisationnelle (telles que la réactivité, le professionnalisme, l'innovation ou encore la qualité) et des valeurs de performance relationnelle (telles que la proximité, le respect, la confiance et la solidarité) d'une part. Les résultats obtenus montrent également un affichage fort de la part des banques (tous statuts confondus) des valeurs relationnelles dans leur communication *post-crise* financière. Cela suggère d'une part, que les banques ont réagi à la crise financière consécutive de la crise financière en adoptant des valeurs de nature relationnelle et sociale, et d'autre part, que les structures coopératives ont réaffirmé leurs valeurs historiques. Malgré la forte communication en termes de valeurs relationnelles de la part des deux catégories de banques, ces dernières se différencient sur certaines valeurs. Les banques capitalistes ont davantage investi des valeurs telles que l'intégrité, le respect, la confiance ou encore l'équité, tandis que les banques coopératives se sont plutôt concentrées sur les valeurs de proximité, de transparence ou encore de solidarité. L'investissement des valeurs relationnelles par les banques de notre échantillon nous conduit à supposer une influence de ces dernières sur la prise de décision au sein de la banque.

Dans cette section nous appréhendons, dans un premier temps, la place que les valeurs peuvent avoir dans le processus de prise de décision en faisant appel entre autres aux travaux de recherche en stratégie des organisations. Dans un second temps, nous étudions l'influence des valeurs éthiques et morales dans les banques en gardant toujours un regard comparatif entre les banques coopératives et les banques capitalistes. Nous faisons appel en dernier lieu au cas particulier des entrepreneurs en situation de *post-faillite*<sup>44</sup> et surtout au phénomène de stigmatisation qu'ils pourraient supporter dans leurs processus d'accès au financement bancaire. Le choix de ce cas extrême d'entreprise rationnée est effectué en raison de l'aspect social que pourrait revêtir une décision de financement d'un entrepreneur ayant connu une faillite et souhaitant rebondir.

---

<sup>44</sup> La question de financement des entrepreneurs en situation de *post-faillite* fait l'objet d'une recherche plus approfondie dans le cadre de deux programmes de recherche (projet FILIEN et projet BEER) menés par des chercheurs de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO).



**Le rôle des valeurs dans la prise d'une décision de financement des PME****1. La place des valeurs dans la prise de décision**

- 1.1. Le processus de prise de décisions
- 1.2. La prise en compte des valeurs d'entreprise dans la prise de décisions
- 1.3. Le rôle des valeurs éthiques dans le financement des PME
- 1.4. Valeurs éthiques et décision de financement : comparaison des pratiques des banques coopératives et des banques capitalistes

**2. Les valeurs de la banque et le financement des entrepreneurs *post-faillite* (EPF) : une variance selon le statut de la banque ?**

- 2.1. Les difficultés des EPF en matière d'accès au financement
- 2.2. Les valeurs de la banque et le financement des EPF

**1. La place des valeurs dans la prise de décision**

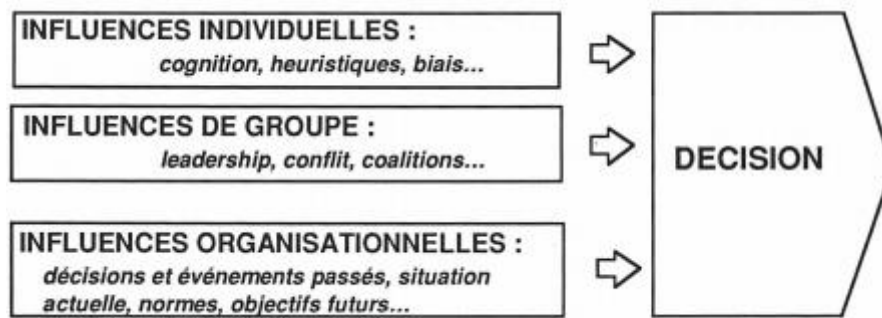
À l'heure où l'on parle de crise de valeurs dans la plupart des entreprises, cette sous-section s'attarde sur la description du processus de prise de décision dans les entreprises avant de s'intéresser dans un second temps à la place des valeurs d'entreprise dans ce processus.

**1.1. Le processus de prise de décisions en entreprise**

Le processus décisionnel dans les organisations bénéficie d'une littérature abondante (Andrews, 1971 ; Mintzberg, 1994 ; Ansoff, 1965). Ansoff (1968), définit trois catégories de décisions : la décision stratégique qui concerne les orientations générales de l'entreprise et est souvent prise par la direction, la décision tactique qui relève du personnel ayant un pouvoir décisionnel et dont les implications portent sur le moyen-terme, et enfin la décision opérationnelle caractérisée par une portée limitée et souvent prise par les employés dans leur travail quotidien.

Au sein des entreprises, selon Mintzberg *et al.* (1976), trois dimensions agissent sur la prise de décision (figure 19). La dimension individuelle exerce une influence sur la prise de décision par le biais de la capacité cognitive des salariés et de leur expérience passée. Les interactions entre individus à l'intérieur des groupes, les conflits d'intérêts ou encore le *leadership* représentent également une dimension à prendre en compte. Enfin, la dimension organisationnelle, caractérisée par la situation actuelle de l'entreprise, le contexte, les normes ou encore son histoire, représente un facteur essentiel pouvant influencer la décision.

**Figure 19: Les trois dimensions influençant la décision selon Mintzberg et al. (1976)**

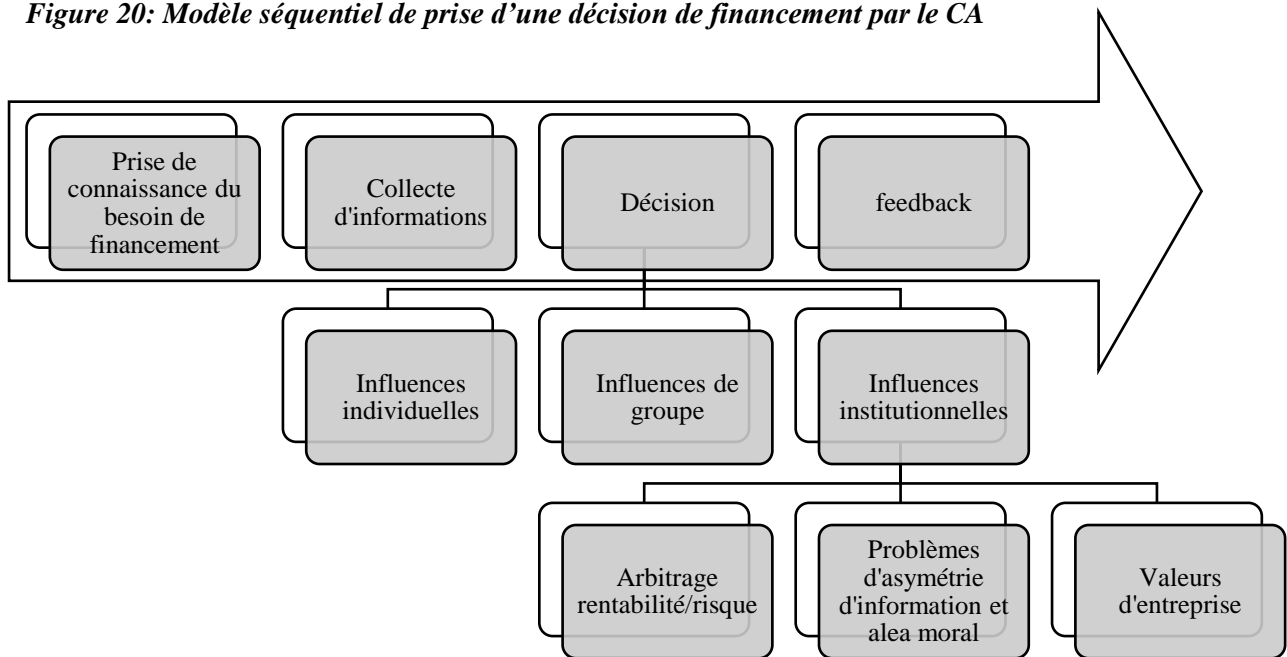


Selon Mintzberg *et al.* (1976), chacune de ces dimensions exerçant une influence sur la décision se rattache à un courant de recherche particulier. Les travaux sur la prise de décision individuelle sont traités en psychologie cognitive qui étudie le fonctionnement de la pensée humaine. La prise de décision à l'intérieur d'un groupe social fait partie des travaux des psychosociologues. Enfin, la prise de décision organisationnelle a souvent fait l'objet de recherches empiriques à travers notamment des études de cas venant enrichir la théorie des organisations. Notre recherche sur la prise de décision de financement s'inscrit à l'intersection de ces trois niveaux d'influence.

Le processus de décision est un processus complexe, les différents travaux de recherche portant sur la prise de décision ont donné naissance à plusieurs modèles synthétisant les phases d'un processus décisionnel. Parmi les courants théoriques les plus répandus nous citons, par exemple, Dewey (1910) qui caractérise le processus par trois phases : la définition du problème, l'identification des différentes alternatives pour enfin choisir la meilleure. Simon (1959) quant à lui, à travers son modèle de la rationalité limitée ou IMC définit quatre phases dans le processus décisionnel : intelligence (le décideur détecte les situations pour lesquelles une décision doit être prise), modélisation (le décideur collecte les informations nécessaires et définir les solutions envisageables), choix (une fois les solutions évaluées, le décideur choisit la meilleure) et contrôle (afin de confirmer ou de remettre en cause la solution prise). Russo et Schoemaker (1994) aboutissent à des résultats similaires au modèle IMC de Simon et définissent quatre phases dans le processus décisionnel à savoir, le cadrage, la collecte d'informations, la décision et enfin le feed-back. Nous retrouvons également la même idée chez Drucker (1967) qui identifie six étapes dans le processus de décision : la définition et la classification du problème, la mise en place des conditions nécessaires pour atteindre les objectifs, la prise d'une décision permettant de remplir les conditions et d'atteindre les objectifs, la définition d'un plan d'action et la dernière phase de feedback afin d'évaluer la pertinence de la décision ou discuter le cas échéant des mesures correctrices à apporter.

A la lecture de ces différents modèles, nous pouvons en déduire que les travaux considèrent le processus de décision comme un modèle linéaire ayant comme élément déclencheur la détection d'un problème nécessitant une décision et qui se trouve achevé par la mise en œuvre de la solution retenue. Les travaux cités précédemment sont relativement complémentaires et définissent globalement les mêmes étapes qui rythment un processus décisionnel. Nous nous basons dans le cadre de ce travail sur les modèles de Simon (1959) et de Russo et Schoemaker (1994) pour proposer un modèle décrivant le processus de prise de décision de financement par le banquier. La prise de décision d'accorder ou non un financement bancaire serait le résultat d'un processus de cinq étapes. Premièrement, le chargé d'affaires prend connaissance du besoin de financement, il est amené dans un deuxième temps à collecter les informations nécessaires à l'étude du dossier. En troisième lieu, les différentes solutions envisageables sont identifiées. En fonction de ces éléments, le chargé d'affaires prend sa décision finale qui sera évaluée dans le futur afin d'en tirer les enseignements nécessaires. De plus, selon Mintzberg *et al.* (1976), la phase de décision est influencée par trois dimensions (influences individuelles, de groupe et institutionnelles) (figure 19). La théorie financière vient compléter notre réflexion et nous éclairer notamment sur les critères institutionnels qui pourraient intervenir au niveau de la prise de décision et ainsi influencer la décision finale du banquier (figure 20).

**Figure 20: Modèle séquentiel de prise d'une décision de financement par le CA**



Force est de constater que la majorité des modèles élaborés au fil du temps décrivant le processus décisionnel en entreprise supposent une certaine rationalité des acteurs impliqués dans ce processus et considérant ce processus comme une suite d'étapes, figée et sans dynamique quelconque.

Le processus décisionnel classique ou séquentiel et rationnel reposant sur une relation linéaire entre trois phases à savoir la réflexion, la décision et l'action (Desreumaux et Romelaer, 2001) est fortement critiqué. Ainsi, Forgues (1983) souligne la non prise en compte des dynamiques essentiellement comportementales en affirmant que « *de nombreux modèles présentent les processus de décision comme une succession de phases, clairement ordonnées. Il est apparu ensuite que ces phases ne reflétaient peut-être pas toute la complexité du processus. Il a alors été fait état de possibilité de boucles, de retours en arrière, voire de chemins se séparant en plusieurs branches* » (Forgues, 1983)

De plus, Lauriol (1996) rajoute l'idée selon laquelle le contexte organisationnel interne et externe joue également un rôle dans le processus de prise de décision et considère « *la situation décisionnelle comme contrainte par une structure de rapports sociaux* ». Selon cet auteur, au-delà du contexte externe de l'entreprise caractérisé par les éléments politiques, concurrentiels ou économiques, le contexte interne exerce une influence forte sur les décisions qui sont souvent prises en tenant compte des valeurs, de l'identité voire de l'histoire de l'entreprise. Cela confirme les travaux d'Andrews (1971) et montrent que plusieurs dimensions orientent le

processus de décision et qui font référence à la structuration du pouvoir, le savoir-faire des employés et surtout aux valeurs propres à chaque entreprise. Nous nous focalisons dans le cadre de ce travail sur les influences institutionnelles (notamment les valeurs d'entreprises). Nous n'étudions pas les influences individuelles (heuristiques, cognition) ni celles de groupe (*leadership*, conflits).

## **1.2. La prise en compte des valeurs d'entreprise dans la prise de décision**

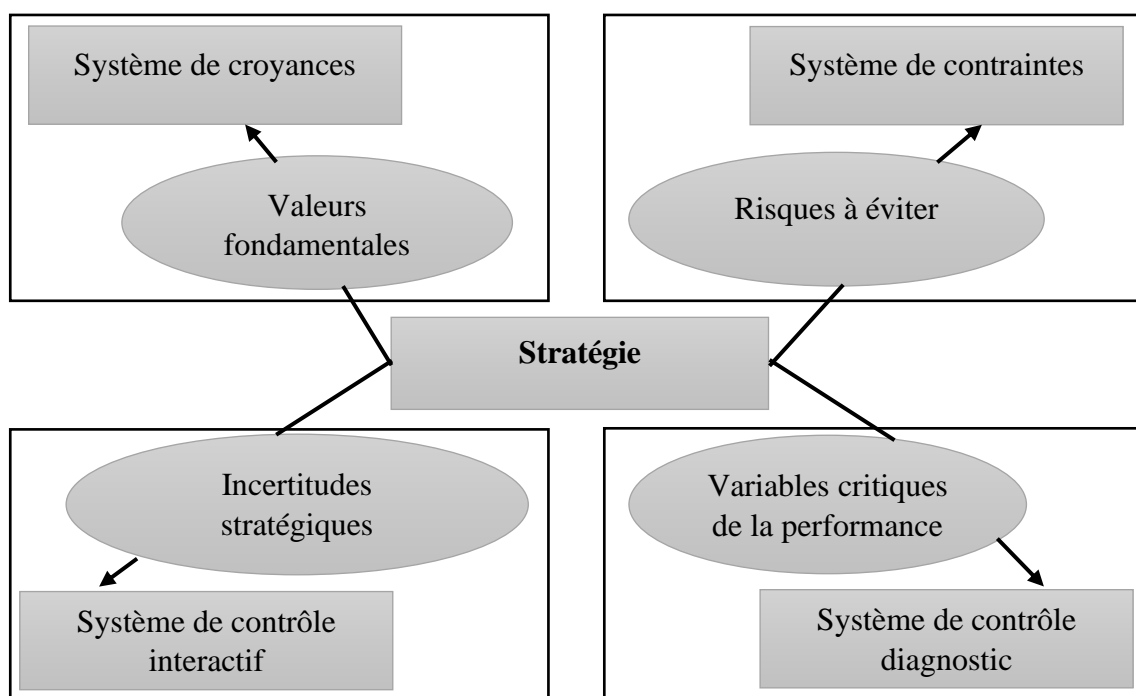
L'étude de la relation entre les valeurs personnelles et la prise de décision par les individus est un sujet qui a suscité l'intérêt des spécialistes des comportements depuis les années 1930 avec les travaux fondateurs de Milton Rokeach dans son ouvrage intitulé « *Beliefs, Attitudes and Values* » donnant le point de départ à une littérature conceptuelle et empirique importante sur les valeurs personnelles. Les recherches aboutissent à une conclusion unanime montrant l'influence omniprésente et importante des valeurs personnelles sur le comportement décisionnel des individus. Les valeurs sont considérées comme des éléments prédicteurs ou des antécédents du comportement réel (Connor et Becker, 2003).

A contrario, l'influence des valeurs organisationnelles sur la prise de décision au sein de l'entreprise reste un terrain de recherche peu exploré. L'intérêt pour la prise de décision managériale a une longue histoire et les travaux en théorie des organisations sont nombreux, en revanche l'intégration des valeurs dans ce processus décisionnel se révèle être une tâche difficile et les études se montrent limitées. Dans le cadre du courant post-moderne en management, les recherches commencent à s'immiscer dans l'espace socioculturel des organisations visant notamment les valeurs afin de suggérer une nouvelle lecture des entreprises et des pratiques de gestion (Schnebel, 2000). Les processus de prise de décision évoluent au fur et à mesure que le monde des affaires se complexifie. Une décision est un jugement, un choix basé sur un certain nombre de facteurs ou une conclusion obtenue suite à la sélection d'une option unique parmi d'autres options possibles (Van Wart, 1998). L'auteur précise qu'en présence de plusieurs options, les valeurs inhérentes à chacune de ces options exerceront une influence sur le choix du décideur (*Ibid.*, 1998). Pour Senge (1994), nous avons affaire de plus en plus à des entreprises dites « intelligentes » où les modèles mentaux et spécifiquement les valeurs font partie des nouveaux défis. Les valeurs fondamentales des entreprises sont assimilées à des convictions qui participent au succès d'une organisation et qui dirigent les comportements des individus la composant (Humble *et al.* 1994). Les auteurs précisent que les valeurs de l'entreprise sont souvent à l'origine de ses missions et de sa vision stratégique. Cela

leur confère un caractère déterminant dans le processus décisionnel. Les valeurs sont assimilées à un moyen de contrôle des décisions dans le sens où elles apportent un appui dans la définition de ce qui est réalisable ou non et à apporter des solutions lors de son implantation (Simons, 1995).

Les travaux de Simons au milieu des années 1990 représentent une avancée remarquable dans les recherches traitant le lien entre le contrôle et la stratégie de l'entreprise. La particularité de ses travaux est l'intégration des éléments informels à savoir les valeurs fondamentales dans le système de contrôle des entreprises (figure 21).

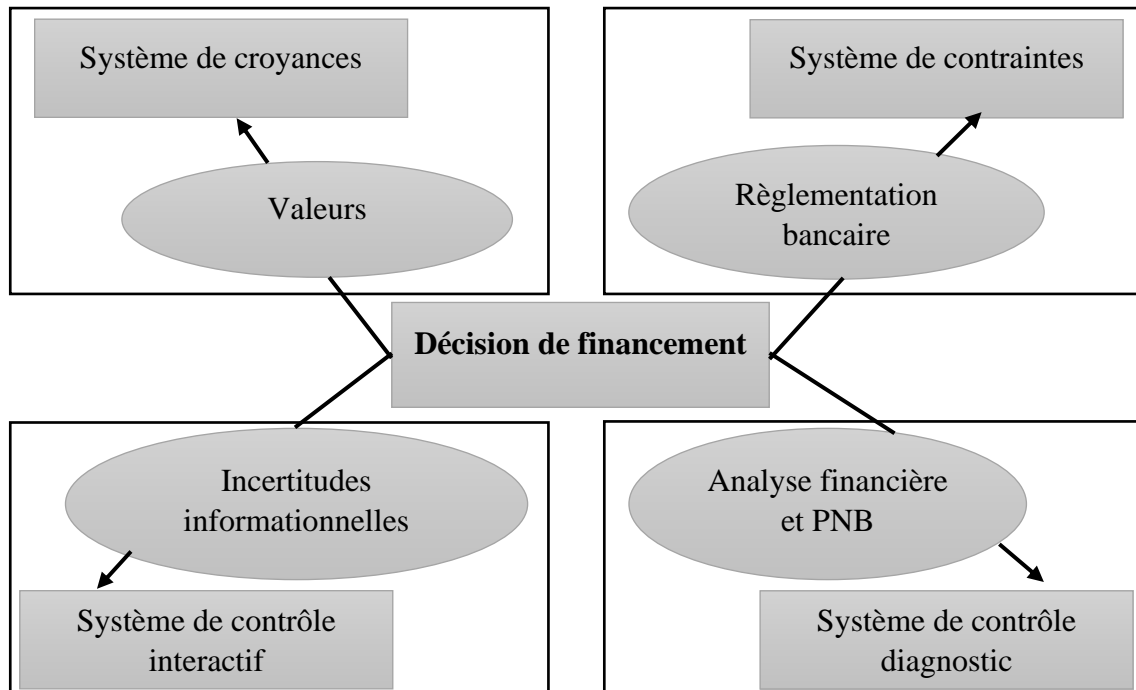
**Figure 21: Les quatre leviers de contrôle de Robert Simons (1995)**



Il est à noter que ce modèle traite plutôt le cas d'une décision stratégique et non opérationnelle. La décision stratégique, comme son nom l'indique, renvoie aux décisions prises par la direction générale et qui conditionnent l'avenir de l'entreprise sur le long terme, tandis que la décision opérationnelle correspond plutôt aux décisions prises par les hiérarchies intermédiaires et qui concernent la gestion courante de l'entreprise. Il est clair que la distinction entre ces deux niveaux de décision n'est pas toujours facile à appréhender dans le sens où certaines décisions ne sont pas complètement stratégiques ou complètement opérationnelles. En l'occurrence on s'intéresse à la décision de financement prise par le chargé d'affaires ou le comité risque d'une banque, qui est une décision opérationnelle mais qui peut avoir des conséquences à long terme pour la banque. Ainsi ce modèle de décision proposé par Simons (1995) peut facilement être

appliqué aux différentes décisions prises au sein de l'entreprise. Dans le cadre de notre travail, les systèmes de contrôle des décisions proposés dans ce modèle peuvent facilement être appliqués à une décision de financement. Nous identifions ainsi quatre systèmes de contrôle sur la prise d'une décision de financement par le banquier (figure 22).

**Figure 22 : Les leviers de contrôle de Simons appliqués à la décision de financement**



Le Produit Net Bancaire (PNB) est une mesure des richesses créées par une banque et peut être défini comme la différence entre les produits et les charges d'exploitation bancaires relatifs à l'ensemble de ses activités. Ses deux composantes principales sont la marge d'intermédiation (le résultat des banques sur leur activité de prêt) et les commissions bancaires (les revenus tirés de l'activité de conseils et des opérations diverses au service des clients).

Son approche rompt quelque peu avec les visions classiques des modes de contrôle. Il définit le contrôle comme un ensemble de « *procédures et systèmes formalisés qui utilisent l'information pour maintenir ou modifier les configurations de l'activité organisationnelle* ». Les différents systèmes de contrôle agissent en interaction et intègrent l'environnement évolutif et incertain des organisations. Simons (1995) propose un cadre avec quatre leviers de contrôle qui ont la particularité d'être à la fois indépendants et complémentaires : le système de contraintes ou de limites, le système de contrôle diagnostique, le système de contrôle interactif et le système de croyances. Ce dernier système ainsi que le système de contraintes sont ceux qui nous intéressent le plus pour notre recherche. Le système de croyances correspond à un ensemble de valeurs organisationnelles explicitées et formalisées par le management dans le but de créer une adhésion, un engagement, une culture et des objectifs communs à l'organisation et à tous ces membres. Dans notre cas, la stratégie intègre de nouveaux éléments concernant

des valeurs morales, éthiques et le management tente de les diffuser et de les appliquer. Par exemple à travers des codes, des chartes mais aussi des discours. Or, le seul moyen d'arriver à une application de ces valeurs par les employés, autrement dit, le levier de contrôle possible, est d'obtenir une adhésion à ces valeurs en renforçant la communication autour des objectifs et des attentes à ce sujet. Toutefois, c'est au management de déceler les moyens d'obtenir cette adhésion, la communication n'en constitue que la première étape. Parallèlement, le système de contraintes permet de définir ce qui est non acceptable au sein de l'entreprise. A travers la formalisation de ces interdits, l'entreprise transmet une partie de ses valeurs. Il y a donc une interaction entre le système de croyances et le système de contraintes. Ajoutons que le modèle de Simons, bien que fondateur dans la littérature, présente des limites intrinsèques. Il n'intègre pas l'ensemble des outils de contrôle de gestion tels que les tableaux de bord, la mesure de la création de valeur, qui sont source de discussions fortes dans la littérature (Berland *et al.* 2005).

### **1.3. Le rôle des valeurs dans le financement des PME**

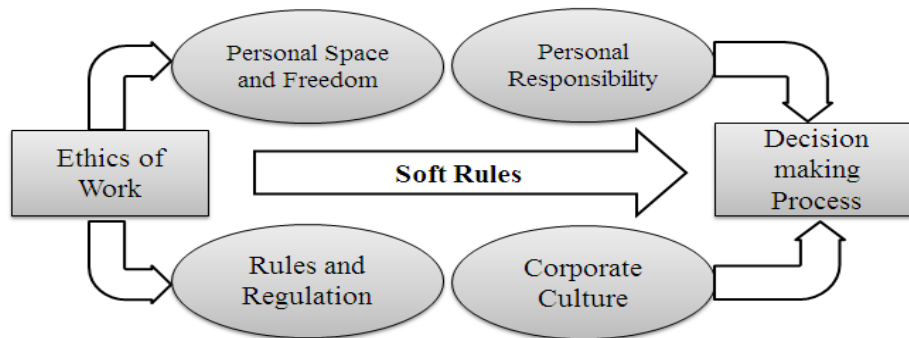
L'importance accordée à la place des valeurs dans la prise de décision provient en partie des interrogations sur l'éthique dans le monde des affaires et dans les pratiques managériales et plus largement sur la responsabilité sociale du décideur. Les valeurs organisationnelles sont de plus en plus considérées par les recherches comme un nouveau procédé de management s'intéressant davantage au volet social et veillant à inclure l'éthique dans la gestion des affaires. Outre la multitude des valeurs que l'on peut retrouver dans la société et plus particulièrement en entreprises, les valeurs restent souvent rattachées à un aspect éthique et moral. Selon Thévenet (1994), « *les valeurs sont des principes désincarnés, très connotés moralement* ». Campbell et Yeung (1991) soulignent également cette dimension morale en affirmant que « *les valeurs sont des croyances et des principes moraux qui soutiennent la culture de l'entreprise* ». Il est à noter que malgré l'assimilation des valeurs par les auteurs à l'éthique, il ne faut pas confondre l'éthique, les valeurs relationnelles et la RSE qui présentent des particularités différentes et dont la distinction a été mise en évidence dans la première partie de ce travail.

Comme toute autre entreprise, la banque est marquée par un ensemble d'éléments formels et informels qui encadrent son processus de décision et ses relations avec les différentes parties prenantes (Wissler 1989, Grafmeyer *et al.* 1992, Courpasson 1995). L'éthique ou ces « *soft rules* » au sens de Schnebel (2000) sont caractérisées et concrétisées sous forme de valeurs. Ces valeurs de nature personnelle ou encore définies par l'entreprise dans le but de mettre à la disposition des individus qui la composent des références guident leur manière de se comporter



et encadrent leurs décisions. « Les valeurs permettent ainsi à l'entreprise d'identifier et de véhiculer les règles non contraignantes et, en ce sens, elles font partie de la culture d'entreprise<sup>45</sup> » (Ibid., 2000). Ainsi, la prise de décision au sein de l'entreprise résulte d'une confrontation entre règles « soft », personnelles et organisationnelles (figure 23).

**Figure 23: L'éthique dans le processus décisionnel (Schnebel., 2000)**



Les activités financières et bancaires s'exercent dans un environnement qui est régulièrement questionné moralement. Ainsi, les établissements financiers entretiennent des liens historiques avec les questions éthiques et morales (Assouly, 2013). Les recherches identifient deux moments dans le processus décisionnel où les valeurs peuvent intervenir.

D'une part, les valeurs peuvent représenter un élément de contexte présent en amont du processus de planification, ainsi dans ce cas les décideurs ont à l'esprit ces valeurs et s'engagent à respecter les valeurs jugées importantes dans leurs pratiques (Whitman, 2008). Également, dans le cas où les valeurs font partie du contexte et préexistent dans l'entreprise et afin de renforcer sa légitimité, les dirigeants devraient faire adhérer l'ensemble du personnel autour de ces idéaux. Selon Tirole (2016), cette légitimité passe également par la création d'une « communauté de valeurs » pour tous les collaborateurs afin de les inciter à intégrer ces valeurs dans leurs activités commerciales et stratégiques. Ghares et Lamarque (2020) avancent que dans le contexte où les valeurs préexistent dans l'organisation, ces dernières sont prises plutôt de manière informelle dans le processus de décision. Dans ce type de processus de décision « *il n'y a pas de moment précis ou de lieu précis où l'on va explicitement intégrer les valeurs dans l'écriture d'un plan stratégique ou éliminer une décision en raison d'une non-conformité aux valeurs* » (Ibid., 2020).

D'autre part, les valeurs peuvent représenter une étape de sélection en fin de processus de décision permettant de sélectionner définitivement les décisions. Dans ce cadre, au sens de

<sup>45</sup> Traduction personnelle, "They are a useful vehicle for identifying and pronouncing the soft rules of a company and in this sense they are part of the corporate culture" (Schnebel, 2000; p. 80)

Simons (1995), les valeurs sont considérées comme un moyen de contrôle et définissant ce qui est réalisable ou non. Chun et Davies (2001) vont dans le même sens de ce qui vient d'être avancé et expliquent que la vision, la mission et les valeurs d'une organisation représentent une base solide lors de la prise de décisions.

Par ailleurs, et au-delà de la question de positionnement des valeurs dans le processus de décision, la question de la hiérarchie des valeurs conditionne également la décision prise. En effet, les entreprises et plus particulièrement les banques agissent dans un secteur fortement concurrentiel et elles sont naturellement amenées à prêter attention à leur performance financière afin de pouvoir perdurer et maintenir leurs activités. Le risque qui peut être soulevé est que les valeurs de performance financière et organisationnelle priment sur les valeurs de nature sociale et relationnelle, pourtant fortement affichées ces dernières années par les banques. L'objectif est ici de voir si des décisions à forte utilité sociale (à titre d'exemple la décision de soutenir une entreprise locale subissant des difficultés financières ou un projet d'entrepreneur ayant connu l'échec) ne seraient pas abandonnées en raison du risque lié à leurs conséquences financières négatives pour la banque. Cette question se pose de manière forte pour les banques coopératives mais aujourd'hui il est aussi légitime de se poser cette question pour le cas des banques capitalistes du fait de leur affichage d'une série de valeurs sociales et éthiques.

#### **1.4. Valeurs éthiques et décision de financement : comparaison des pratiques des banques coopératives et des banques capitalistes**

Étant donné que nous travaillons sur le modèle bancaire coopératif identifié par ses valeurs sociales, et au regard de l'importance des valeurs éthiques et morales aujourd'hui dans le monde des affaires, nous avons jugé pertinent d'évaluer la place de ces valeurs dans le processus décisionnel des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes.

La comparaison de ces dernières par rapports aux établissements bancaires coopératifs se fait souvent sur la base des différences relatives à leurs statuts juridiques respectifs (Abdesselam *et al.* 2002). Selon la théorie de l'agence, la différence de statut implique des divergences au niveau des comportements des banquiers donnant naissance à des problèmes d'agence différents selon le statut de la banque. Cette théorie suppose l'idée d'une forte différenciation des comportements des « agents » à savoir les banquiers selon le type de la banque à laquelle ils appartiennent (Rasmusen, 1988),

Premièrement, selon une étude réalisée par GREPME<sup>46</sup> en 1994, les banques coopératives sont susceptibles de développer des relations de proximité dans le cadre de leur relation avec les clients et notamment les entreprises financées. Dans le cadre du financement des PME, cette relation de proximité pourrait conférer aux banques coopératives un avantage par rapport aux SA compte tenu des problèmes informationnels qui caractérisent les PME. En effet, une relation de proximité entre le chargé d'affaires et la PME financée permet à la banque de collecter les informations nécessaires de façon informelle.

Ensuite, le fonctionnement même des banques coopératives repose sur des procédures qui sont sensiblement différentes de celles des banques SA. D'une part, suite à l'organisation pyramidale des banques coopératives, les activités sont segmentées et les décisions relatives, entre autres aux dossiers de crédit, se prennent au niveau des caisses locales (*Ibid.*, 2016). Cette organisation suppose une plus grande délégation des pouvoirs aux agences de proximité au sein des banques coopératives relativement aux banques capitalistes.

Enfin, Quack et Hildebrandt (1996) soulignent un autre procédé agissant en faveur des banques coopératives à savoir le ratio de rotation des chargés d'affaires professionnels qui serait moins important dans les banques coopératives par rapport aux banques capitalistes. Cependant, la prise en compte des évolutions des banques coopératives conduit certains auteurs tels qu'Emmons et Mueller (1997) à nuancer cette affirmation de la différenciation des pratiques bancaires selon le statut juridique. La question de la divergence dans les pratiques bancaires en fonction du statut juridique de la banque demeure entière.

Au-delà des critères liés à la structure juridique des banques coopératives et à leur organisation pyramidale, la culture de ces établissements représentée par leurs valeurs historiques pourrait conduire également à des comportements différents par rapport aux banques SA. Selon Chun et Davies (2001), la mission, la vision et les valeurs qui sont un signe d'une forte culture d'entreprise, forment une base solide lors de la prise de décision au sein de l'entreprise. Les valeurs présentes dans le "code génétique" des organisations influencent fortement leur positionnement et leurs décisions (Pant et Lachman, 1998 ; Bayle et Mercier, 2008). Si certains auteurs affirment que les banques coopératives sont caractérisées par une pression commerciale moins forte (Marsal, 2011), ces banques sont, toutefois, des entreprises qui évoluent dans un secteur concurrentiel et cela les conduit à accorder une attention particulière à leur performance financière. Le risque qui se présente est que ces valeurs prennent le dessus dans le processus de

---

<sup>46</sup> Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME

décision sur leurs valeurs identitaires de nature sociale ou sociétale. Autrement dit, nous cherchons à mettre en évidence le rôle des valeurs affichées par les banques coopératives (et que nous avons identifié dans la partie 1 à savoir, la proximité, l'engagement, la solidarité ou encore l'intégrité) pourraient influencer la décision de financement ou non d'un projet porté par le dirigeant d'une PME. L'objectif est de comprendre dans quelles mesures des décisions à valeur sociale et éthique (cohérentes avec les valeurs éthiques affichées par les banques) ne seraient pas écartées simplement au profit d'autres décisions qui pourraient se révéler plus avantageuse pour la banque.

Afin d'appuyer nos propos et notre analyse, nous avons opté pour l'exemple particulier des entrepreneurs en situation de *post-faillite*<sup>47</sup>. La question de la gestion de l'échec entrepreneurial et le financement des entrepreneurs ayant connu une situation d'échec est particulièrement cruciale à l'heure où de nombreux experts s'accordent pour pronostiquer un ralentissement de l'économie mondiale et un risque de retournement de marché (IMF, 2019). Le droit à une seconde chance est pour cette raison mis en avant par la Commission Européenne qui invite dès 2008, dans le « *Small Business Act for Europe* », ses Etats-membres à encourager une attitude positive vis-à-vis des échecs entrepreneuriaux. Ainsi, la décision de financement d'un entrepreneur en difficultés ou ayant connu une situation d'échec par le passé et souhaitant rebondir pourrait être un cas de figure représentatif d'une décision à valeur sociale plus qu'économique.

## **2. Les valeurs de la banque et le financement des entrepreneurs post-faillite : une variance selon le statut de la banque ?**

Sur ses 3,7 millions d'entreprises de moins de 10 salariés, la France connaît structurellement environ 60.000 faillites chaque année. L'échec est un phénomène récurrent de la vie des entreprises, auquel les parties prenantes sont directement associées. C'est notamment le cas des banques, qui constituent en France le partenaire financier principal (Ucbasaran *et al.* 2013 ; Wiklund *et al.* 2010 ; FBF, 2019). Une telle position s'explique notamment par leur capacité à instaurer la confiance dans les transactions entre les agents à capacité de financement et ceux à besoin de financement (Benston et Smith, 1976). Toutefois, si la responsabilité de ces dernières est souvent mise en cause dans la faillite (Singh *et al.* 2015 ; Cardon *et al.* 2011 ; Ucbasaran *et al.* 2013), peu de choses sont dites à ce jour sur la place qu'occupent les facteurs subjectifs tels

---

<sup>47</sup> La question de financement des entrepreneurs en situation de *post-faillite* fait l'objet d'une recherche plus approfondie dans le cadre de deux programmes de recherche (projet FILIEN et projet BEER) menés par des chercheurs de l'Institut de Recherche en Gestion des Organisations.

que les valeurs de la banque dans la décision de financement d'un entrepreneur *post-faillite* (EPF). Au-delà des caractéristiques techniques qui entrent dans le processus d'évaluation des entrepreneurs, la littérature souligne également l'influence du mode de gouvernance et des valeurs de la banque sur ses pratiques (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007 ; Caire *et al.* 2013 ; Butzbach, 2016). En particulier, le statut mutualiste ou coopératif d'une banque serait de nature à influencer son modèle d'engagement (Cartier, 2012). La raison d'être des banques mutualistes et coopératives étant la recherche d'une utilité sociale, les valeurs de ces banques pourraient jouer un rôle dans leur décision de s'engager auprès des EPF dans une logique d'inclusion bancaire, c'est-à-dire de non stigmatisation des difficultés entrepreneuriales passées.

### **2.1. Les difficultés des EPF en matière d'accès au financement**

Selon la littérature en entrepreneuriat, un échec se révèle généralement très coûteux aux plans financier, psychologique et social (Ubasaran *et al.* 2013). En particulier, les chefs d'entreprise ayant connu une liquidation judiciaire sont souvent discrédités socialement (Sutton et Callahan, 1987 ; Ubasaran *et al.* 2013). Une faillite aurait pour effet de stigmatiser l'entrepreneur, qui véhiculerait alors un stéréotype de faible qualité et de moindre fiabilité venant ternir son image et sa réputation au plan professionnel (Singh *et al.* 2015 ; Sutton et Callahan, 1987). Dans le contexte particulièrement marqué par l'asymétrie informationnelle qu'est la création d'entreprise (Sapienza et De Clercq, 2000), la qualité des relations de l'EPF avec ses partenaires potentiels s'en trouverait affectée (Sutton et Callahan, 1987 ; Ubasaran *et al.* 2013). Selon la littérature spécialisée, la stigmatisation *post-faillite* peut conduire à une discrimination négative en matière d'accès à de futures ressources financières (Singh *et al.* 2015 ; Sutton et Callahan, 1987 ; Ubasaran *et al.* 2013), qui sont importantes pour la survie et la performance d'une éventuelle nouvelle affaire (Simmons *et al.* 2014). En effet, l'EPF est perçu comme moins solvable, ce qui constitue un handicap majeur dans la relation de financement (Simmons *et al.* 2019).

Les conséquences de la stigmatisation varient cependant selon les financeurs. Les capital-risqueurs semblent adopter une attitude compréhensive vis-à-vis des EPF (Shepherd et Haynie, 2011). La situation est toutefois différente pour les banquiers (Cusin et Maymo, 2016). En effet, pour les chargés d'affaires au sein des banques, un échec entrepreneurial passé fait office de signal d'alerte dans des systèmes délégatifs très averse au risque. Ils l'appréhendent comme un précédent ayant entraîné des pertes, baissant à leurs yeux l'utilité espérée de la nouvelle

affaire (Trönberg et Hemlin, 2014). Cependant, l'attitude des banques est à relativiser dans un contexte bancaire susceptible de laisser place à des pratiques différentes en réaction aux signaux informationnels. Les banques relationnelles seraient de nature à réduire les contraintes s'exerçant sur l'entreprise dans les périodes de retournement de cycle (Beck *et al.* 2014). On pourrait alors se demander si ces modèles qui poussent à continuer la relation en période de crise seraient de nature à apporter également davantage de « souplesse » à une demande de financement émanant d'un EPF. S'intéresser au processus d'évaluation des chefs d'entreprise ayant été confrontés à une liquidation judiciaire paraît important car ces derniers ne sont pas appréhendés de façon uniforme (Shepherd et Patzelt, 2015). En particulier, il peut y avoir une certaine variance dans l'évaluation des EPF par les banquiers (Cusin et Maymo, 2016). Pour expliquer l'origine de cette variance, certains auteurs ont étudié l'existence de variables modératrices (la culture nationale, le genre, la nationalité). Nous nous intéressons ici à la culture de l'organisation, en l'occurrence, la banque afin de voir dans quelle mesure les valeurs affichées par les banques conduisent à des perceptions différentes vis-à-vis d'un EPF.

## **2.2. Les valeurs de la banque et le financement des entrepreneurs *post-faillite***

Simmons *et al.* (2019) se sont intéressés à l'impact du genre sur la capacité de l'entrepreneur à se relancer dans un projet entrepreneurial après un premier échec. D'autres auteurs ont montré que le contexte socioculturel (les règles formelles et les normes culturelles informelles d'un pays) est décisif dans le jugement social des individus (Cardon *et al.* 2011). De plus, le stigmate *post-faillite* peut être très variable d'un pays à l'autre (Singh *et al.* 2015 ; Sutton et Callahan, 1987 ; Ucbasaran *et al.* 2019). En effet, certains pays (notamment anglosaxons) se révèlent plus tolérants que d'autres et accordent plus facilement une seconde chance aux chefs d'entreprises dont on présume qu'ils ont appris de leur expérience malheureuse (Singh *et al.* 2015 ; Ucbasaran *et al.* 2019). Le contexte français semble être moins indulgent de par les spécificités de la culture juridique française (Vandenbulke, 2017), qui interdisait notamment à un chef d'entreprise ayant connu une liquidation judiciaire de se lancer dans une nouvelle aventure entrepreneuriale jusqu'à la réforme du droit des faillites de 2005. Un tel contexte sociétal peut certainement expliquer la relative frilosité des banquiers français vis-à-vis des EPF (Cusin et Maymo, 2016). Si la question de la culture nationale a été largement étudiée lorsqu'il s'agit d'appréhender la représentation par les parties prenantes (et notamment les financeurs) des EPF, il apparaît que la culture de l'organisation stigmatisante (la banque) a, quant à elle, été largement ignorée. Pourtant, la culture d'entreprise (Thévenet, 1993) constitue une autre source potentielle de variance dans le jugement porté sur l'EPF par le banquier. En effet, la culture revêt un sens

particulier dans le contexte bancaire, qui oppose traditionnellement le modèle de la banque capitaliste au modèle coopératif et mutualiste. Comme nous avons pu le voir précédemment, les banques coopératives, de par leur structure et leur statut juridique, suivraient des objectifs d'utilité sociale. Au-delà des logiques d'implantation de proximité privilégiant les territoires (Chauvin *et al.* 2011), les questions d'accessibilité bancaire et d'exclusion sociale seraient aussi des préoccupations prégnantes pour ces établissements (Martinez *et al.* 2006). L'utilité et la responsabilité sociales sont donc des valeurs intrinsèques des banques coopératives. De tels principes devraient conduire à distinguer le modèle conventionnel des coopératifs dans le regard porté sur des entreprises en difficulté (Lamarque et Alburaki, 2007 ; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007 ; Caire *et al.* 2013).

Toutefois, les évolutions constatées au niveau des banques coopératives (en termes de gouvernance et d'activités) nous invitent à relativiser cette lecture opposant les deux modèles de banque. Cette évolution observée du côté des banques coopératives ou mutualistes s'accompagne également d'une modification de la stratégie des banques capitalistes qui renforcent, notamment depuis la crise de 2008, leurs engagements en matière de responsabilité sociale et sociétale (Scholtens, 2006). On pourrait donc imaginer que cela conduise les banques conventionnelles à, elles aussi, porter un regard bienveillant sur les difficultés de leurs clients et notamment, dans notre cas, le financement des EPF.

## Chapitre 2 – Les valeurs et la décision de financement des PME : le cas des banques de la région Nouvelle-Aquitaine

Ce travail doctoral, rappelons-le, a pour objectif de mener une étude comparative entre le modèle bancaire coopératif et le modèle de la banque traditionnelle. Après avoir montré les différences au niveau des valeurs annoncées par chaque catégorie de banque, ainsi que les différences de répartition des activités au niveau de leurs portefeuilles respectifs, l'objectif dans cet essai consiste à appréhender la place qu'occupent les valeurs défendues par les banques dans le cadre de leur processus de prise de décision.

Après avoir rappelé dans premier chapitre les travaux en management relatifs à la prise de décision en entreprise et le rôle des valeurs d'entreprise dans ce processus décisionnel, ce second chapitre vient enrichir la littérature existante à travers une analyse comparative montrant le rôle des valeurs dans le processus de financement des PME dans les banques coopératives par rapport aux banques capitalistes.

### **Chapitre 2 : La place des valeurs dans le processus décisionnel de la banque : analyse comparative**

#### **Section 1**

#### **Section 2**

La décision de financement des PME : Présentation et discussion des résultats  
application aux banques de la Région  
Nouvelle-Aquitaine

---



## Section 1 - La décision de financement des PME : application aux banques de la Région Nouvelle-Aquitaine

Dans cette section, la méthodologie retenue pour mener à bien notre étude qualitative sera présentée. Après avoir défini la démarche de recherche adoptée, et la stratégie d'accès au terrain, nous explicitons la méthode de collecte des données ainsi que le traitement appliqué.

### Section 1 : Les aspects méthodologiques

#### 1. Méthode de recherche et échantillon

- 11. Une recherche qualitative et terrain de recherche
- 12. Le déroulement des entretiens semi-directifs

#### 2. Le recours à « la méthode Gioia » pour l'analyse des données

- 21. Les principes de la « la méthode Gioia »
- 22. La conduite de l'analyse des données

### 1. Méthode de recherche et échantillon

Dans le but de comprendre le niveau d'intégration des valeurs de la banque par les salariés disposant d'un certain niveau de délégation et souvent amenés à décider ou à défendre certains dossiers auprès des décideurs, nous avons décidé de mener une étude qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs. Ce terrain d'étude qualitative se constitue de 20 entretiens semi-directifs réalisés auprès des professionnels des banques issues de la région Nouvelle Aquitaine. Nous exposons, dans cette sous-section, le terrain étudié et les caractéristiques des personnes interrogées avant d'expliquer dans un second temps le procédé de déroulement des entretiens.

#### 1.1. Recherche qualitative et terrain de recherche

La méthodologie adoptée dans le cadre de cette question de recherche est de nature qualitative. A l'inverse des méthodes quantitatives ayant pour objectif la recherche de régularités statistiques, les approches qualitatives permettent plutôt la compréhension et l'appréciation des processus dans des situations uniques ou encore fortement contextualisées (Giordano, 2003). Ce sont des méthodes particulièrement pertinentes pour traiter des phénomènes nouveaux ou peu connus, expliquer les comportements et fonctions des individus ou des organisations (Ghauri, 2004). Selon Miles (1979), les recherches qualitatives sont « *attractives pour plusieurs raisons : elles sont riches, entières, conformes à la réalité, holistiques, réelles ; leur validité apparente semble irréfutable, elles préservent la chronologie lorsque c'est nécessaire et ne souffrent que minimalement des distorsions rétrospectives ; et offrent, en principe, une façon*

*bien plus* précise d'évaluer les liens dans les organisations que ne le font les corrélations en chaînes ». Wacheux (1996) souligne que « *la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des évènements dans des situations concrètes* ». Notre recherche a pour objectif de décrire et comprendre la place des valeurs de la banque dans le processus de prise de décision de financement des PME par les chargés d'affaires entreprises. Ainsi, une approche qualitative nous semble pertinente dans le sens où elle nous permet de développer une connaissance profonde du phénomène étudié à savoir les valeurs définies comme des éléments subjectifs et difficilement quantifiables. A travers des interactions directes avec les décideurs, les méthodologies qualitatives nous permettent de décrire et de comprendre le processus de décision et la place qu'occupent les valeurs dans ce processus. Ainsi, selon Miles et Huberman (2003), la recherche qualitative est caractérisée par un contact direct et prolongé avec le terrain de recherche.

L'accès au terrain pour le chercheur est souvent une étape difficile et particulièrement en France (Wacheux, 1996). Afin de remédier à cela et pouvoir accéder au terrain et interagir avec les acteurs nécessaires, le chercheur procède souvent par « *opportunisme méthodologique* » (Girin, 1989). Le choix de notre terrain s'est effectué en fonction de notre objet et question de recherche. Suite aux études précédentes portant sur un échantillon de banque européennes, nous avons souhaité pour cette dernière question de nous focaliser sur le cas français et plus précisément sur les banques de la région Nouvelle Aquitaine. Plusieurs raisons motivent ce choix. D'une part, par souci de simplification dans la réalisation des entretiens, nous avons jugé pertinent de nous concentrer sur les banques présentes sur notre territoire. D'autre part, dans le cadre de l'équipe de recherche à laquelle nous appartenons, un projet portant sur les entreprises de la région Nouvelle Aquitaine et soutenue par la région est mené par l'équipe. Nous avons donc souhaité bénéficier de leur appui pour accéder au terrain et pouvoir décrocher des entretiens pertinents avec des professionnels de la banque, tout en contribuant aux résultats de recherche sur ce projet.

Le choix des profils des personnes à interroger s'est également opéré en fonction de nos objectifs, de notre question de recherche et des informations que nous souhaitons recueillir. Comme nous travaillons sur la place des valeurs dans la prise de décision de financement au sein de la banque, nous avons jugé pertinent de nous adresser aux personnes qui sont en relation directe avec les entreprises et ayant des niveaux de délégation relativement importantes. De ce fait, nous avons intégré dans notre échantillon principalement les chargés d'affaires/conseillers entreprises, des coordinateurs marchés entreprises ou encore des responsables de la politique

RSE de la banque. En effet, nous avons jugé pertinent d'interroger des personnes travaillant dans le domaine de la RSE afin de couvrir tous les aspects de notre question. Évaluant la place des valeurs notamment de nature sociale, éthique et morale dans la prise de décision, l'intégration des avis de personnes de la RSE nous semble importante.

Afin de recueillir les informations nécessaires, les sources des données sur le terrain sont nombreuses. Toutefois, la documentation et les entretiens représentent des sources de données importantes (Wacheux, 1996). Une fois le terrain de recherche est délimité ainsi que le profil des personnes à interviewer bien défini, des sollicitations d'entretiens ont été envoyées par voie électronique. Le contenu des courriels expose le sujet de notre recherche et fourni un bref résumé sur les thématiques à aborder. Nous avons fait le choix de ne pas donner beaucoup d'information dans les premiers contacts avec les répondants afin de ne pas entraîner un biais dans notre recherche et favoriser des échanges plutôt spontanés et d'éviter d'avoir des discours préparés.

De ce fait, nous avons pu recueillir nos données par le biais d'entretiens semi-directifs conduits auprès de 16 professionnels que nous listons dans le tableau 33. A l'issue de ces entretiens, la saturation théorique<sup>48</sup> est atteinte et il est décidé d'arrêter la collecte.

**Tableau 33: Listing des personnes interviewées**

Répondant	Banque	Responsabilité	Localisation	Durée
1	BNP Paribas	Chargé d'affaires PME	Centre d'affaires sud-ouest	40 min
2	Société Générale	Coordinateur marché entreprises	Direction régionale Bordeaux	57 min
3	BNP Paribas	Chargé d'affaires PME	Centre d'affaires sud-ouest	38 min
4	BNP Paribas	Chargée d'affaires PME	Agence Bayonne	39 min (téléphone)
5	BNP Paribas	Coordinateur RSE	Direction régionale Bordeaux	30 min
6	Société Générale	Chargé d'affaires PME	Centre d'affaires sud-ouest	45 min
7	BPACA	Directeur Général Adjoint de la BPACA	Direction régionale Bordeaux	55 min
8	BPACA	Directeur Régional du Marché Entreprises	Centre d'affaires régional	46 min
9	BPACA	Chargée d'affaires PME	Centre d'affaires régional	1h02

<sup>48</sup> Le critère de saturation théorique développé par Glaser et Strauss (1967) permet de déterminer le point d'arrêt du processus de collecte de données : lorsque les nouvelles données n'ajoutent pas de nouveau sens à ce qui est déjà compris la collecte des données s'arrête.

10	Crédit Agricole	Coordinateur entreprises	marché	Direction Bordeaux	régionale	30 min
11	Crédit Agricole	Chargé d'affaires PME		Agence Gujan-Mestras		1h10
12	Crédit Agricole	Directeur Entreprises	Espace	Centre d'affaires	sud-ouest	1h07
13	Crédit Agricole	Chargé d'affaires PME		Centre d'affaires Dax		55 min
14	Crédit Agricole	Chargé d'affaires PME		Agence Périgueux		40 min
15	Crédit Agricole	Coordinateur RSE		Direction Bordeaux	régionale	50 min
16	Crédit Agricole CIC	Directeur des engagements		Direction Bordeaux	régionale	50 min

Pour la collecte des informations nécessaires à notre étude, nous avons fait le choix de recourir à des entretiens semi-directifs. Le paragraphe ci-dessous présente le déroulement de ces entretiens avant de décrire la procédure suivie pour l'analyse du matériau recueilli.

## 1.2. Le déroulement des entretiens semi-directifs

L'entretien se définit comme « *une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus* » (Thiéart *et al*, 2003). L'entretien s'apparente également à une forme de reconstruction de la réalité qui s'effectue dans le temps au moyen des interviews menées. Un « *procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communications verbales pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* » (Grawitz, 2001), l'entretien revêt plusieurs formes. Premièrement, l'entretien directif est assimilé à un questionnaire réalisé par voie verbale plutôt qu'écrite. Les questions dans ce type d'entretiens sont fixes et posées dans un ordre prédéfini et le chercheur souhaite avoir des réponses précises et concises. Nous avons écarté ce procédé car notre objectif est de permettre au répondant de s'exprimer suffisamment librement afin d'avoir un matériau riche. A l'opposé, l'entretien non directif repose quant à lui sur une expression libre de l'interviewé à partir d'un thème proposé par le chercheur. Ce dernier se contente d'écouter et d'enregistrer le discours du répondant sans poser de questions. Nous avons également écarté ce mode d'entretien car nous ne pouvons pas recentrer le discours du répondant sur les thèmes qui nous intéressent et risquons ainsi de ne pas aborder certains points de notre recherche. Enfin, l'entretien semi-directif porte sur un certain nombre de thèmes précédemment identifiés dans un guide d'entretien élaboré par le chercheur. Le répondant

bénéficie d'une liberté d'expression mais l'entretien demeure tout de même focalisé sur des points précis. Le chercheur doit orienter les thèmes et formuler des relances notamment lorsque le répondant s'écarte du sujet de recherche. Ce procédé a été retenu dans le cadre de ce travail car il correspond à notre objectif qui est celui de permettre au répondant de s'exprimer librement tout en abordant les thèmes essentiels de notre entretien.

Les entretiens se déroulent sur le lieu de travail du répondant (sauf celui réalisé par un appel téléphonique). Les entretiens suivent tous la même procédure. En guise d'introduction, nous présentons notre sujet de recherche, le contexte universitaire de la recherche et nous tâchons à chaque fois de rassurer le répondant sur le caractère anonyme des entretiens pour gagner en spontanéité et recueillir des réponses qui soient les plus fidèles possibles. Afin d'anonymiser les réponses, nous avons supprimé le nom et le prénom de la personne interrogée, ainsi que le nom de la banque à laquelle elle appartient. Nous avons remplacé le nom de la personne par des chiffres allant de 1 à 16. Afin de distinguer les réponses des chargés d'affaires de chaque catégorie de banque, nous conservons simplement le statut de la banque (SA ou coopérative) dans les données retranscrites.

Ensuite, après quelques questions visant à mieux connaître l'interviewé et ses différentes responsabilités au sein de la banque, nous abordons les thèmes de notre guide d'entretien (tableau 34). Ce guide d'entretien est élaboré en se basant sur la littérature qui aborde le sujet du financement bancaire des entreprises afin de faire la liste de l'ensemble des éléments qui seraient susceptibles d'influencer la décision du chargé d'affaires.

Étant donné la flexibilité accordée par les entretiens semi-directifs par rapport aux thèmes du guide, les questions ne sont pas toujours posées dans un ordre particulier mais suivent généralement la logique de la discussion. De ce fait, le chercheur doit faire preuve d'une capacité d'écoute et doit intervenir à travers les différentes techniques de relances, le but étant de recentrer le discours des personnes interviewées autour des thèmes du guide et des questions posées.

Tous les entretiens sont enregistrés et retranscrits fidèlement à l'issue de l'entretien. Malgré une prise de note régulière lors des entretiens, l'enregistrement numérique demeure nécessaire car il nous a permis de préserver l'intégralité des données et de procéder par la suite à une analyse de contenu (Baumard *et al.* 2003). Nous avons bien entendu sollicité l'accord des personnes interviewées avant d'activer l'enregistrement. Les données vocales sont conservées dans une clé USB et ont été détruites une fois la retranscription achevée.

**Tableau 34: Les thématiques abordées dans le guide d'entretien**

Thématiques abordées	Questions sous-jacentes
<p><b>(A) Le collaborateur et l'activité de financement</b></p>	<p>(1) Caractériser les principales fonctions et responsabilités du collaborateur, son segment de clientèle (taille de l'entreprise, interlocuteur,...)            (2) Description de la procédure d'une demande de financement, les services/acteurs impliqués,...            - Etapes d'un dossier de financement            - Délégations / Scoring            (3) Caractériser les types de profil ou de projets ayant des difficultés pour accéder au financement, le rôle des garanties et de l'historique de l'entrepreneur,...            - L'importance de la déontologie            - Le profil du dirigeant            - Les garanties / le remboursement</p>
<p><b>(B) éléments de subjectivité / valeurs / marge de manœuvre / discrétion du CA</b></p>	<p>(1) Evaluer le rôle d'un CA dans le financement d'une entreprise, ses capacités de défendre les dossiers, sa marge de manœuvre dans le financement,...            - Rencontres physiques            - Croire au projet / Compréhension du projet            (2) Détecter les différents facteurs qui peuvent influencer une décision de financement            - L'ancienneté de la relation,            - La proximité géographique,            - les relations de proximité avec certains clients            - Le regard envers des entrepreneurs en faillite            (3) Identifier les différentes valeurs véhiculées par la banque et leur influence sur l'activité de financement.</p>
<p><b>(C) L'accompagnement</b></p>	<p>(1) Décrire le mode d'accompagnement mis en place et sa relation avec la gestion des risques pour les relations de longue durée</p>

Les études qualitatives aboutissent souvent à une abondance de données. Celles-ci doivent être ordonnées puis traitées dans le but de produire du sens. Miles et Huberman (2003) affirment que l'analyse du matériau collecté doit suivre trois étapes principales à savoir, la retranscription, le codage et la présentation des données.

## 2. Le recours à « la méthode Gioia » pour l'analyse des données

Une version moderne de la théorie enracinée, proposée par Gioia *et al.* (2012) et qualifiée de « méthode à la Gioia » est adoptée dans le cadre de ce travail pour l'analyse des données. Cette méthodologie permet in fine la construction d'une grille d'analyse nommée « Grille de Gioia ».

### 2.1. Les principes de « La méthode Gioia »

De plus en plus mobilisée en sciences de gestion (Monin et Rüling, 2013), la méthode de Gioia est fondée sur une logique de codage de données (Thiéart, 2014) et est jugée comme étant l'une des méthodes les plus connues aujourd'hui au niveau international (Langley *et al.* 2013). L'analyse des données selon la méthode *Gioia* se passe en deux temps. Tout d'abord, l'analyse de premier « *first order analysis* » consiste à identifier des catégories qui émergent directement des discours des répondants (Gioia *et al.* 2013). Lors de cette première phase de codage, l'objectif est de restituer de manière fidèle le discours des personnes interrogées en se basant exclusivement sur les propos bruts des personnes interviewées et en délaissant pour l'instant la théorie. Il s'agit de rester fidèle aux récits des individus interrogés tout en opérant des regroupements sur les idées et sur la sémantique utilisée. Généralement, le nombre de catégories dégagées dans « *l'analyse de 1er ordre* » est important, chose qui est souhaitable selon les recommandations des auteurs (Gioia *et al.* 2013). Au fur et à mesure que le codage avance, le chercheur commence à détecter les différences et les similitudes dans les récits des répondants, de façon à réduire progressivement le nombre de catégories identifiées.

Une fois cette première phase terminée et les catégories de 1<sup>er</sup> ordre identifiées dans les récits recueillis, une analyse de 2<sup>ème</sup> ordre doit alors débiter. Basée sur un raisonnement abductif, cette analyse de 2<sup>ème</sup> ordre nécessite de faire appel à la théorie et la confronter aux données du terrain. Ce deuxième codage est assimilé à un travail de « recontextualisation » des données recueillies et le rôle du chercheur consiste à repérer si les thèmes émergents lors de la première phase peuvent être rapprochés ou expliqués par des théories ou des concepts existants. En d'autres termes, les données de 1<sup>er</sup> ordre sont transformées en concepts théoriques de 2<sup>ème</sup> ordre.

Une grille de structure des données (*data structure*) est construite une fois que le chercheur dispose d'un ensemble cohérent de catégories de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> ordre (Gioia *et al.* 2013). Cette grille met en relation les items issus du terrain (catégories de premier rang) avec les dimensions agrégées (concepts de 2<sup>ème</sup> rang). Les catégories de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> ordre ainsi regroupées donnent

naissance, par abstraction, à des théories nouvelles ou existantes et qui permettent d'illustrer ou d'expliquer le sujet traité.

Maintenant que les principes de la méthode à la Gioia sont rappelés, le paragraphe suivant s'attache à décrire la manière dont nous avons conduit notre analyse en suivant, bien entendu, les recommandations des auteurs.

## **2.2. La conduite de l'analyse des données**

Les entretiens réalisés ont été intégralement retranscrits formant un corpus d'une centaine de pages. Une fois les retranscriptions effectuées et les discours organisés, notre travail de codage et d'analyse a pu débuter.

Notre travail d'analyse consiste, conformément aux recommandations Gioia *et al.* (2012), à faire émerger progressivement des codes de plus en plus abstraits en exploitant la richesse des données recueillies. Selon la méthodologie dite à la Gioia, notre codage du premier ordre est inductif, ainsi les items du premier niveau ont tous émergé des données recueillies. Ensuite, suivant une logique abductive et suite à plusieurs allers-retours entre la théorie et le terrain, des catégories de second rang sont identifiées.

Notre travail d'analyse peut se résumer en trois étapes importantes. Tout d'abord, les verbatim ont fait l'objet d'une comparaison rigoureuse pour repérer des thèmes majeurs. Ensuite, nous avons fait un retour à la littérature afin d'identifier les concepts pouvant expliquer ces thèmes. Enfin, des dimensions agrégées ont émergé permettant de mettre en évidence les relations entre ces concepts. La première étape a consisté en l'identification des codes de premier niveau et à leur regroupement en catégories qualifiées de codes de second rang.

Pour être cohérent avec notre objectif de comparaison entre le modèle coopératif et la banque classique, nous avons codé les discours des chargés d'affaires de chaque catégorie de banque séparément. Les réponses obtenues suite à la conduite de 16 entretiens ont permis d'identifier des données de 1er niveau qui ont ensuite été agrégés pour mener en analyse de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveau. Les tableaux 39 et 40 ci-dessous présentent ainsi notre grille Gioia où nous répertorions l'ensemble des items dégagés, leur regroupement en thème de second rang et les dimensions agrégées.



## Section 2 - Présentation et discussion des résultats

Nous avons choisi d'étudier dans le cadre de cette recherche, l'influence et l'intégration des valeurs affichées par la banque dans son processus décisionnel. Nous avons décidé de prendre le cas d'une décision de financement des PME pour répondre à notre question de recherche. Ainsi, suite à notre rencontre avec les chargés d'affaires entreprises des banques de la région Nouvelle-Aquitaine, nous avons pu traiter leur discours et en dégager des concepts permettant de décrire le processus de décision dans les deux catégories de banques. Il convient désormais d'analyser chaque concept de 3<sup>ème</sup> niveau obtenu par la méthode de Gioia. Les interprétations qui seront menées seront rapprochées du corpus théorique présenté dans la première partie.

### Section 2 : Présentation et discussion des résultats

#### 1. Grille d'analyse des entretiens

- 1.1. Les banques capitalistes
- 1.2. Les banques coopératives
- 1.3. Les valeurs des banques et la décision de financement : le cas des entrepreneurs *post-faillite*
- 1.4. Comparaison globale des grilles Gioia des banques capitalistes et coopératives

#### 2. Discussion des résultats

- 2.1. La perception de l'activité de financement par le CA entreprise
- 2.2. La qualité perçue du dirigeant
- 2.3. La subjectivité contrôlée du CA entreprise
- 2.4. Le contexte et les valeurs de la banque

### 1. Grille d'analyse des entretiens

Nous avons interrogé 10 chargés d'affaires (CA) entreprises travaillant dans des banques coopératives (Crédit Agricole, BPACA) et 6 chargés d'affaires entreprises au sein de trois banques capitalistes (BNP Paribas, Société Générale et CIC). Nous avons obtenu un corpus pour les banques coopératives de 30 pages et un corpus pour les banques capitalistes de 37 pages. Nous avons analysé les entretiens en suivant les recommandations de la méthode Gioia présentées précédemment. Dans les paragraphes qui suivent, nous présentons et détaillons dans un premier temps les grilles d'analyses obtenues pour les deux catégories de banques. Nous discutons ensuite les concepts dégagés qualifiés de dimensions agrégées.

## **1.1. Les banques capitalistes**

Les réponses obtenues suite à la conduite des entretiens auprès des professionnels des banques capitalistes ont permis d'identifier des données de 1<sup>er</sup> niveau qui ont ensuite été agrégées pour mener à des concepts de 2<sup>ème</sup> et 3<sup>ème</sup> niveau. L'ensemble de ces résultats peut être synthétisé dans la grille de Gioia (tableau 39). Nous définissons et argumentons dans cette sous-section les codes du 1<sup>er</sup> rang. La seconde sous-section discutera les dimensions agrégées permettant de représenter et de décrire l'activité de financement des PME.

Les codes de premier rang sont obtenus en suivant une logique inductive. Cette première étape de l'analyse consiste à mettre en évidence des concepts qui émergent littéralement des discours des personnes interviewées. Les verbatim des chargés d'affaires nous ont permis d'aboutir à des codes de second rang qui viennent compléter la visibilité des interviewés. Suivant une logique abductive, cette seconde étape d'analyse consiste à faire émerger des concepts en faisant des allers-retours entre les données recueillies et la littérature. Nous concentrons l'attention dans un premier temps la présentation de nos codes de 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> rang. Nous discutons en dernier lieu nos dimensions agrégées.

### **1.1.1. Motivations commerciales des CA et dossier de financement**

Nous avons interrogé six professionnels de la banque classique actionnariale dont quatre occupant actuellement le poste de chargés d'affaires entreprises. Un autre professionnel est coordinateur du marché entreprise et le dernier est coordinateur RSE, mais tous les deux ont des expériences antérieures dans le poste de chargés d'affaires entreprises. Ce sont des chargés d'affaires dont le portefeuille est composé d'entreprises ayant un chiffre d'affaires qui varie entre 1,5 millions et 10 millions d'euros, donc pour l'essentiel des Petites Entreprises. Ce sont des entreprises ayant pour la plupart leur siège social dans la région bordelaise.

La première partie de notre guide d'entretien nous a permis de cerner la vision que les chargés d'affaires ont de l'activité de financement et de comprendre le déroulement et les fondements d'une décision de financement.

#### **1.1.1.1. L'importance des objectifs commerciaux pour les CA**

L'activité de financement représente 80 % du métier et des responsabilités accordées aux chargés d'affaires entreprises. Ces derniers exercent également des missions annexes mais qui sont toujours en relation avec le financement des entreprises tel que l'activité de conseil en placement. *« Ma fonction consiste essentiellement à accorder du financement sous toutes les*

*formes possibles (crédit CT, crédit MLT et du crédit-bail). Au-delà de ça j'ai une activité qui est périphérique à la banque qui est du conseil en financement et en placement » (1.SA)*

Le chargé d'affaires entreprises est tenu par la réalisation d'un objectif commercial annuel en Produit Net Bancaire (BNP<sup>49</sup>). L'atteinte de l'objectif commercial par le chargé d'affaires est récompensée par une commission bancaire pouvant aller jusqu'à trois mois de salaire. Cette prime est fonction du pourcentage d'atteinte des missions commerciales. Si l'objectif est atteint à 100%, le chargé d'affaire obtient la totalité de sa prime. Si ce dernier ne réalise que 90% de ses objectifs, il percevra 90% de sa prime. En revanche, des objectifs atteints au-dessous de 80% n'ouvrent droit à aucune prime pour les chargés d'affaires. Le chargé d'affaires actualise régulièrement son outil de suivi des objectifs et il est vivement incité et encouragé par la direction à élaborer des dossiers de financement, à entrer en contact avec de nouvelles entreprises clientes et à veiller à fidéliser les entreprises déjà existantes.

*« Moi mon rôle c'est de développer un parc de clientèle à travers la prospection (donc ouvrir des comptes et financer les entreprises) et également gérer un fonds de commerce existant et donc développer le Produit Net Bancaire de la banque » (CA.SA).*

Afin de maximiser leur bénéfice et d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés, les chargés d'affaires accordent une importance au volet commercial de leur métier. Ils se définissent comme des commerciaux et cette activité commerciale de démarchage de nouveaux clients semble primer sur l'activité de conseil. Le rôle du chargé d'affaires est d'entrer en contact avec les « bonnes » entreprises et de développer le portefeuille de clients.

*« Il y a des entreprises en jeu sur lesquelles forcément on va être plus attentif. C'est les pépites. Bien sûr les clients qui peuvent nous rapporter énormément d'argent faut être attentif envers eux » (CA.SA)*

### **1.1.1.2. Le processus d'un dossier de financement**

Toute demande de financement a pour point de départ une rencontre avec l'équipe dirigeante de l'entreprise. Le chargé d'affaires est en relation directe avec l'équipe de direction. Dans le cadre des PME, le chargé d'affaires a souvent accès au dirigeant. En revanche, dans le cas des grandes entreprises, c'est le directeur financier qui rencontre le chargé d'affaires.

---

<sup>49</sup> Il représente l'équivalent bancaire de la valeur ajoutée créée par les entreprises.

*« La première des choses c'est que l'on rencontre le client, c'est indispensable, car c'est pendant cette rencontre que l'on essaie de bien comprendre le besoin » (CA.SA).*

Ce point de départ à savoir la rencontre avec l'entreprise cliente a deux sources principales. D'une part, les chargés d'affaires sont sollicités naturellement par leurs entreprises clientes dans le cas où elles présentent un besoin de financement. D'autre part, les chargés d'affaires prennent eux-mêmes l'initiative et sont amenés à rencontrer leurs clients plusieurs fois dans l'année. Ce sont des rendez-vous prisés par les chargés d'affaires dans les sens où ils leur permettent de détecter les éventuels besoins de leurs clients, de proposer leurs services et ainsi d'améliorer leurs scores commerciaux. *« En règle générale on rencontre le client soit lors d'une visite annuelle (parce qu'on est tenu de rencontrer nos clients un certain nombre de fois par an) soit tout simplement parce qu'il nous aura demandé de venir » (CA.SA).*

La première rencontre revêt un caractère plus important que la rencontre avec les entreprises déjà clientes de la banque. En effet, c'est lors de cette première rencontre avec le prospect que le chargé d'affaires forge son opinion sur la nouvelle affaire à conclure et se constitue toute une série d'informations à la fois sur l'entreprise elle-même mais également sur son équipe dirigeante. *« C'est très important le premier entretien avec le prospect, où il faut bien comprendre qui est le dirigeant, quel est son historique, sa stratégie, et où il veut aller. Et puis à l'issue de cette rencontre, si l'on croit au projet, on fait le dossier » (CA.SA).*

L'enjeu pour le chargé d'affaire lors de cette rencontre, en tant qu'intermédiaire de la relation entre l'entreprise cliente et la banque, est de bien comprendre les besoins de l'entreprise et d'y répondre tout en maîtrisant le risque. *« Il faut comprendre le besoin, c'est la base de notre métier. Nous en tant que financier on est obligé de poser au moins deux questions basiques qui sont : qu'est-ce que je finance ? Et comment vous me remboursez ? » (CA.SA).*

Afin de bien anticiper le risque, la décision du chargé d'affaires de monter le dossier de financement repose en premier lieu sur une analyse approfondie des informations quantitatives concernant l'entreprise à l'origine de la demande de financement. *« Le chargé d'affaires fait sa note de synthèse au regard de tous les éléments comptables, financiers, la liasse fiscale et des éléments prévisionnels » (CA.SA).*

En effet, la première chose qui est appréhendée par le chargé d'affaires est la situation financière de l'entreprise exprimée dans les états financiers et les documents prévisionnels. Si l'entreprise est déjà cliente de la banque, le chargé d'affaires accorde également une importance, dans son analyse, au fonctionnement habituel des comptes de l'entreprise.

Le chargé d'affaires a pour rôle d'élaborer un rapport communément appelé note de synthèse par les professionnels de la banque. Dans cette note de synthèse, le chargé d'affaires résume un ensemble d'informations sur la nature du projet pour lequel l'entreprise demande un financement, sur le secteur d'activité et surtout sur la situation économique et financière de l'entreprise.

Le détail du projet ou de l'objet de financement prend une place importante dans la note de synthèse du chargé d'affaires. *« La première chose que l'entreprise va me présenter c'est son projet et moi je vais qualifier la nature du projet pour lequel elle demande le financement. C'est-à-dire il faut répondre à la question de quoi faire avec le financement ? Est-ce que c'est un investissement matériel qui va influencer la production ? Est-ce que c'est un investissement immatériel qui pourrait être par exemple une opération de croissance externe ? Est-ce que c'est un crédit pour renforcer la trésorerie car l'entreprise est dans une phase de développement et elle n'a pas assez d'agent pour développer son affaire. Donc déjà il faut identifier le projet, et en fonction de la nature de l'investissement on va définir déjà sur quel type de financement on part »* (CA.SA)

Ensuite, l'étape primordiale dans le processus d'un dossier de financement est l'évaluation et l'analyse financière de l'entreprise. À ce niveau, le chargé d'affaires analyse l'information quantitative (*hard*) de l'entreprise afin d'appréhender et de quantifier le risque du financement (Berger *et al.* 2005). Cette information quantitative est composée de données chiffrées résumées dans le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement mais également la cotation et les données Banque de France. À l'aide de ces informations financières, le chargé d'affaires élabore une analyse financière classique en calculant une série d'indicateurs financiers (Soldes Intermédiaires de Gestion, Besoin en Fonds de Roulement, Capacité d'Autofinancement). Les chargés d'affaires sont dotés d'un outil en interne permettant d'informatiser cette analyse et qui permet à l'issue du processus attribuer une note ou un score au dossier pour utiliser le langage bancaire. *« Le premier critère à intégrer c'est déjà les performances de l'entreprise. On met en évidence son expérience et son savoir-faire pour montrer qu'elle peut continuer dans cette lancée. Ou alors on va montrer qu'avec ce nouvel investissement, l'entreprise va produire différemment et elle pourra faire des économies... Voilà, bien expliquer le contexte de l'opération, pourquoi on fait cette opération et qu'est-ce qu'elle va avoir comme incidence sur la situation de l'entreprise »* (CA.SA).

Les chargés d'affaires accordent une importance particulière, lors de cette analyse financière, à la capacité de remboursement de l'entreprise. *« In fine, il faut qu'il paie sa dette. Nous allons*

*regarder à la fin la capacité d'autofinancement du dirigeant. Les garanties jouent également si elles nous permettent de s'assurer que le crédit soit financé » (CA.SA).*

*« Après si la capacité de remboursement n'est pas vérifiée on va dire non. Si on me présente un projet démesuré, c'est le rapport dettes sur fonds propres et l'ensemble des ratios fondamentaux qu'on va regarder. Si ces derniers sont déséquilibrés, on va proposer d'autres solutions avant de dire non. Comme par exemple demander des apports supplémentaires, ou proposer un partage du montant demandé. On essaie de trouver des solutions intermédiaires en changeant par exemple la typologie du crédit. Si c'est un client important, on va aller chercher le compromis et si on ne trouve rien à un moment donné on va dire stop » (CA.SA).*

Dans le cadre de cette analyse quantitative, le critère de l'ancienneté de la relation entre la banque et l'entreprise cliente est pris en compte. L'historique que la banque dispose sur sa relation avec l'entreprise cliente peut influencer de façon négative ou positive la décision du chargé d'affaires. Ainsi, le chargé d'affaires regarde le fonctionnement habituel des comptes de l'entreprise, évalue le niveau de ses engagements avec la banque et se constitue une idée sur la façon dont le client gère ses comptes. *« Disons que pour une entreprise cliente on a une historique et puis surtout on a une vision historique de la trésorerie. On a une vision sur les comptes. On sait ce qui se passe sur les comptes, s'ils sont plutôt débiteurs ou plutôt créditeurs. Donc forcément l'historique sur la relation joue en termes de scoring chez nous » (CA.SA).*

Toutes les décisions d'octroi de crédit ne sont pas prises par le chargé d'affaires. Ces derniers ont un niveau de délégation qui dépend du montant des engagements. En effet, les chargés d'affaires ont le pouvoir de décider généralement pour les dossiers dont le montant de l'engagement ne dépasse pas les 500 K€. Lorsque le dossier affiche un niveau supérieur à leur pouvoir de délégation, les dossiers sont transmis au service analyse des risques. *« Le chargé d'affaires il lui arrive de prendre seul la décision et cela dépend de notre grille de décision. Celle-ci est composée d'un ensemble d'indicateurs financiers, c'est le scoring du chargé d'affaires, et puis en fonction du montant de l'engagement pris et des garanties présentées. Un petit calcul nous permet d'avoir un peu de réactivité et de décider seul. On a une délégation en général pour les dossiers de petits montants en dessous de 500 K€ » (CA.SA).*

L'ancienneté de la relation joue également un rôle lors dans la définition des niveaux de délégation. Pour une entreprise nouvelle, et dans le cas d'un prospect dans le langage des banquiers, le système de délégation ne fonctionne pas. Quel que soit le montant du crédit à octroyer, tous les dossiers présentés par les nouveaux clients sont systématiquement envoyés

pour une analyse supplémentaire par le service risque. « *Pour un prospect le process est différent, généralement le scoring ne marche pas. Ou alors il faut qu'elle soit une très belle boîte (3+ ou 4 en note de banque de France) mais dans la majeure partie des cas, tous les prospects sont envoyés à l'analyse pour faire une analyse contradictoire (le service crédit et l'analyse risque) et mettre un second avis. Moi je suis en général favorable, si je présente la note c'est que je suis favorable. Ensuite c'est validé ou pas par l'analyse risque* » (CA.SA).

### **1.1.1.3. Le rôle du *credit scoring* et de la déontologie bancaire**

Le *credit scoring* consiste à attribuer une note (*score*) aux entreprises à l'origine de la demande de crédit. Cette note est établie afin d'évaluer le niveau de risque que les entreprises font courir à la banque sollicitée. « *Pour établir cette note, les prêteurs doivent posséder des informations sur le demandeur et des données sur les emprunteurs antérieurs à partir desquelles ils auront déterminé statistiquement le lien entre les caractéristiques des personnes et leur niveau de risque* » (Lazarus, 2012).

Ainsi, dans un score bancaire trois temporalités coexistent. D'abord le futur, dans le sens où ce qui est évalué en premier lieu est la probabilité que le crédit soit remboursé par l'emprunteur. Ensuite, le passé car le score est calculé également sur la base des informations publiées par les emprunteurs précédents mais également en fonction du comportement bancaire de l'entreprise et de l'état de ses comptes. Enfin le présent, à savoir le moment de l'octroi du crédit où le banquier prend la décision d'accepter ou de refuser et fixe les conditions du contrat de crédit.

### **1.1.1.4. L'influence du *credit scoring* et de la déontologie sur la liberté du CA**

« *La décision finale n'appartient pas au CA, nous on a finalement que très peu de pouvoir. Lorsque la proposition commerciale en termes de taux est acceptée, on envoie le dossier à notre comité et il passe par un service d'analyse qui est sur Bordeaux et qui analyse les dossiers* » (CA.SA). Le chargé d'affaires joue le rôle d'un intermédiaire entre l'entreprise cliente et la banque. Il rencontre le client et rédige son compte rendu qu'il présente par la suite à un processus de décision. Dans un premier temps, le dossier est présenté par le chargé d'affaires au directeur d'agence qui va porter un regard sur le dossier et qui se chargera de le présenter par la suite à la filière risque. « *Notre synthèse d'un CA n'est qu'une simple proposition qu'on soumet au service d'analyse* » (CA.SA).

Lorsque le montant du crédit est au-delà du niveau délégué au chargé d'affaires, son pouvoir décisionnel devient limité et sa note de synthèse fera l'objet d'une proposition commerciale à

destination du service risque ou du comité de crédit qui a le pouvoir de décider et de contrôler ainsi le risque de crédit. Le score fourni par le logiciel de montage de dossier détermine la suite à donner à la demande de financement. Ce dernier étant déterminé par un outil informatique, l'interprétation du chargé d'affaires à ce stade demeure impersonnelle, basée sur des données quantitatives et standardisées. *« Pour les gros montants vous passez forcément devant un service risque que vous soyez nouvelle entreprise ou ancienne cliente. De toutes les façons c'est la règle des quatre yeux. Un chargé d'affaires ne décide pas tout seul. C'est lui qui propose et il y a un comité qui valide le risque. Même pour les dossiers qui sont dans son niveau de délégation, il y a la politique des quatre yeux »* (CA.SA).

Ce procédé fait référence au principe dit du double regard, cité dès 1997 par le comité de Bâle (Banque des Règlements Internationaux, 2012). Il s'est ensuite rapidement imposé et devenu incontournable en raison des scandales financiers des années 2000. Le principe des quatre yeux est aujourd'hui considéré comme impératif dans la conduite d'un établissement bancaire. *« On a une entité qui est interne et qui est chargée de faire une analyse de risque. Depuis 1997, c'est la loi des quatre yeux, vous êtes obligés de présenter les dossiers à un service d'analyse risque »* (CA.SA).

En plus des contraintes induites par les règles et les lois, la dimension normative illustrée par le développement de l'aspect déontologique et par les préoccupations sécuritaires ou éthiques des professionnels de la banque vient réduire davantage leur liberté de décision et contraindre leurs impératifs de profits. Les chargés d'affaires se voient écarter d'office certaines sollicitations de financement de la part d'entreprises dont le secteur est exclu par la déontologie de la banque. *« Comme toutes les banques, on a des secteurs d'activités que l'on n'aime pas. Pour nous c'est plutôt question de déontologie qui fait qu'on écarte certains secteurs, par exemple les boîtes de nuit ou les entreprises qui travaillent dans le vapotage, les énergies renouvelables également etc., on va être très très vigilants »* (CA.SA).

Les chargés d'affaires sont également vigilants par rapport aux entreprises dont l'activité nécessite le maniement d'espèces. *« A un moment donné, comme nous on a été un peu touché par les amendes américaines etc. maintenant on est un peu vigilant sur les flux de nos clients »* (CA.SA). *« On sait aussi qu'il y a des activités sur des secteurs où les flux financiers ne sont pas très clairs où la gestion est bizarre. Par exemple tout ce qui est pizzeria on sait qu'il y a beaucoup de « Black », de détournement et de blanchiment d'argent. On sait que certaines activités il faut être vigilant, notamment celles où il y a beaucoup de maniement d'espèces »* (CA.SA).



### **1.1.1.5. Un pouvoir décisionnel restreint mais compensé par la capacité de défendre les dossiers**

Dans le cadre de son travail, le chargé d'affaires veille à maximiser son chiffre d'affaires tout en maîtrisant le risque. Le chargé d'affaires, du fait de sa proximité avec l'entreprise cliente, a la capacité de défendre certains dossiers et ainsi d'influencer la décision finale du comité de crédit. « *Le chargé d'affaires est acteur parce que, d'une il présente le dossier et il le fait de la meilleure des façons. Et de deux, il est avocat parce que si demain quelqu'un lui dit là je ne suis pas d'accord, il va aller chercher d'autres éléments. Il va essayer de répondre aux prérogatives de la hiérarchie. On cherche des solutions pour que l'on puisse faire différemment* » (CA.SA).

Tout d'abord, lorsque le chargé d'affaires tient particulièrement à un dossier et souhaite qu'il soit jugé favorablement par le comité de décision, il va accorder une attention à la manière dont il rédige sa note de synthèse et il veille à renseigner toutes les informations susceptibles de mener les décideurs vers une appréciation positive. « *Oui c'est certain. C'est notre quotidien, avoir la force de défendre les dossiers au niveau des hiérarchies supérieures. Il y a souvent une présentation à faire, et si on présente un dossier il faut s'assurer qu'on a tout mis dans le dossier et s'assurer que le décisionnaire a tous les éléments pour prendre une décision positive et qu'on a maîtrisé tous les freins qui peuvent nuire à un dossier* » (CA.SA).

Les chargés d'affaires comparent leur métier à la fonction d'avocat et estime avoir le pouvoir de défendre leurs clients et même faire passer certains dossiers qui peuvent à première vue être refusés. « *On peut dire que le CA est l'avocat du dossier. Déjà d'une part avec l'expérience il va apprendre à présenter les dossiers de telle sorte qu'il y ait le moins de questionnement possible pour le lecteur (la filière risque et le décideur<sup>50</sup>). Il a couvert l'intégralité des zones sur lesquelles on a généralement besoin d'éléments pour faire une appréciation. Et d'autre part, en cas de désaccord, là le CA a des capacités de demande d'arbitrage. Le décideur a dit non mais le CA demandera une reconsidération soit à travers la hiérarchie, soit les services risques afin de regarder à plusieurs têtes à nouveau le dossier* » (CA.SA). Cette capacité de défendre certains dossiers et d'influencer la décision du service analyse est fonction du niveau d'expérience du chargé d'affaires. Les personnes interrogées estiment que plus le chargé d'affaires est doté d'une expérience importante dans le métier, plus il va être apte à présenter les dossiers de façon convaincante lui permettant de conduire les décideurs vers une appréciation positive. « *Avec l'expérience, le chargé d'affaires sait pertinemment ce que la*

---

<sup>50</sup> Des précisions apportées par le chargé d'affaires.

*banque est en mesure d'accepter, ce rôle d'être au milieu est pour moi l'acteur clé de la procédure. C'est pour cela qu'on n'arrive pas à digitaliser le métier de CA » (CA.SA).*

Cette volonté de supporter ou encore défendre certains dossiers est motivée par une série de critères « subjectifs » qualifiés plutôt comme des critères qualitatifs par les banquiers. Néanmoins, tous les chargés d'affaires interrogés ne sont pas unanimes quant à l'influence de ces critères sur leur vision et leurs sentiments vis-à-vis des dossiers.

#### **- Les recommandations :**

Il arrive que les chargés d'affaires reçoivent des clients qui leur sont recommandés par d'autres entreprises clientes de la banque. Les avis des professionnels interrogés divergent à ce sujet.

Certains trouvent dans les recommandations des éléments qui vont les conforter dans leur étude et analyse du dossier. *« C'est un des critères subjectifs importants. La recommandation va m'influencer positivement si je sais que mon client a de belles performances et s'il me dit que l'autre personne est sérieuse c'est vrai que cela va m'influencer positivement. C'est mieux par rapport à un entrepreneur qui vient me voir et que personne ne m'a parlé de lui. Donc effectivement la recommandation ça peut être un facteur important ».* (CA.SA).

*« Ce sont des éléments subjectifs, ça participe un peu parfois à la décision mais on va dire qu'on va rester d'abord sur des éléments objectifs. Il y a un crédit et il doit être remboursé, cela est le côté objectif. Que l'environnement favorise quand on a un doute, oui. Mais c'est plus dans les cas où on pourrait le faire et on hésite »* (CA.SA).

Au contraire, d'autres chargés d'affaires n'accordent que très peu d'importance à ce critère et estiment qu'il *« n'est pas obligatoire. Je ne vais pas être enclin à accorder une qualité de service supérieure à quelqu'un que je connaîtrais par le biais d'une relation qu'à quelqu'un que j'ai connu professionnellement. Les deux méritent la même qualité de service. Quelqu'un qui vient me voir avec un projet, je lui accorderai la même attention que quelqu'un qui m'a été recommandé ».* (CA.SA).

#### **- La filiale d'un groupe client**

Le fait que l'entreprise cliente fasse partie d'un groupe est généralement apprécié par les banquiers

*« Dans ce cas-là, oui il est vrai qu'ici il y a des justifications économiques, des synergies, des gens qui connaissent le métier, donc forcément que c'est un plus »* (CA.SA).

### - **Le sentiment de confiance**

Les chargés d'affaires sont quasi-unanimes quant à l'importance de la confiance dans une relation de financement à la fois vis-à-vis du projet en question mais également du dirigeant, porteur du projet.

*« Si on présente un dossier il faut déjà qu'on y croie. Nous on a le devoir, quand on croit vraiment au projet, de le défendre dans la note de synthèse et d'être précis dans la rédaction de cette note et de tout expliquer sur la liasse fiscale et sur les prévisionnels » (CA.SA).*

*« Si je crois à son projet je le défendrai. Mais ce n'est pas parce qu'un dirigeant croit en son projet que je vais systématiquement le défendre. J'ai déjà vu des dirigeants confiants qui font fausse route et je leur ai dit non je ne vais pas vous accompagner pour cela. Il faut qu'il arrive à me convaincre par des éléments tangibles et factuels comme une étude de marché, un prévisionnel, étayer son expérience et donc sa capacité à gérer, etc. » (CA.SA).*

### - **L'historique de l'entreprise**

Les chargés d'affaires sont sollicités par des entrepreneurs ayant connu un échec par le passé. Les avis sont unanimes quant aux traitements de ce type de dossiers.

*« Si vous avez été un chef d'entreprise et que vous avez connu une défaillance, tout le monde le sait pendant 10 ans et cela pose un problème de droit à l'erreur et en fait on ne sait pas ce qu'il y a derrière. Quand on voit un porteur de projet sur une création d'entreprise qui a déjà connu une situation d'échec, on va se méfier. En tous cas chez nous, il y a un indicateur qui dit attention si on veut travailler avec lui, il faut que l'on informe toute la hiérarchie et que l'on motive les raisons qui nous poussent à accompagner ce porteur de projet qui a déjà connu une difficulté » (CA.SA).*

Comme le suggère la littérature, en complément de la prise en compte des données objectives de l'entreprise et de ses projets (étude de marché, analyse des états financiers, CAF), la personnalité du dirigeant ainsi que ses compétences managériales représentent un élément important auquel les banquiers sont sensibles.

#### **1.1.2. Les compétences managériales de l'équipe dirigeante**

Le banquier prend en considération deux aspects (quantitatifs et qualitatifs) dans son analyse du dossier d'octroi de crédit. Comme cela a été mentionné par Vernier (2004), le chargé d'affaires ou le banquier en général s'intéresserait en premier lieu à la capacité de l'entreprise à dégager des résultats suffisants pour rembourser le crédit, et en second lieu, aux qualités du

dirigeant. *« Il y a de bons gestionnaires et de très mauvais gestionnaires... Est-ce que le type est bon, est ce que le bilan qui nous met à disposition est bon, est-ce qu'il génère de la rentabilité... »* (CA.SA). La mise en évidence par les banquiers des caractéristiques clefs de l'entrepreneur dirigeant semble être une tâche difficile. Ainsi ils se basent, d'une part, sur la qualité des données financières pour se constituer une idée sur les compétences managériales du dirigeant. D'autre part, l'ancienneté de la relation représente également un volet permettant aux banquiers de connaître davantage leurs clients.

#### **1.1.2.1. Les qualités du dirigeant sont évaluées au regard de la situation financière de son entreprise**

*« La santé financière de l'entreprise et la qualité du manger sont les points les plus importants »* (CA.SA). Lors de la première rencontre avec le dirigeant, le chargé d'affaires accorde une importance particulière aux données tangibles de l'entreprise cliente. Toutefois, ces données sont complétées et interprétées à l'aide des qualités (personnelles et professionnelles) du dirigeant que le chargé d'affaires cherche à identifier lors de cette rencontre. Des performances financières solides donnent une impression positive chez le chargé d'affaires sur les capacités du dirigeant à réaliser des bénéfices. A l'inverse, des données financières de mauvaise qualité discréditent le dirigeant aux yeux des banquiers.

Les critères d'évaluation que nous avons identifiés dans les discours des personnes interviewées et qui permettent aux chargés d'affaires de détecter les compétences managériales et les qualités personnelles du dirigeant.

##### **- La situation financière de l'entreprise / son positionnement sectoriel :**

Les performances financières réalisées par l'entreprise ainsi que la place qu'elle occupe dans son secteur d'activité ont une influence positive sur le raisonnement du chargé d'affaires. En présence d'une situation financière et économique détériorée, aucun autre paramètre (par exemple les garanties présentées) ne pourra compenser le manque de performances financières.

*« Il n'y a pas que le bilan. Il y a le positionnement de l'entreprise sur son marché, la concurrence, est ce qu'il est ultra dépendant de ses clients. Quel est son principal client, son principal fournisseur, quelles sont les barrières à l'entrée, est ce que le type a des liquidations judiciaires derrière lui »* (CA.SA).

*« On ne va pas faire un financement sur de très belles garanties si nos équilibres économiques et financiers ne sont pas respectés. La garantie elle vient conforter un dossier après s'être assuré que tous les autres indicateurs sont bons »* (CA.SA).

- **L'expérience du dirigeant :**

Le parcours professionnel de l'entrepreneur-dirigeant est un volet important pour le chargé d'affaires. L'absence d'expérience dans le management et l'entrepreneuriat est souvent mal perçue par le banquier.

*« Un dirigeant qui nous fait mauvaise impression qui, par exemple, n'a jamais été au commandement d'une entreprise, il était peut-être directeur financier par le passé mais il n'a jamais dirigé une entreprise et là tout d'un coup il veut créer une entreprise mais on se rend compte que ce n'est pas un vrai gestionnaire, gérer les relations avec les salariés, les banques, les clients, les fournisseurs, tout cela demande quand même une certaine compétence managériale » (CA.SA)*

*« Je vais le défendre en me basant sur des données quantitatives et qualitatives comme l'expérience du dirigeant. Si vous avez un entrepreneur dont la formation initiale relève d'un secteur particulier et qu'il justifie une expérience importante dans le même secteur vous serez plus enclins à le défendre : il connaît dans ce cas le secteur, les fournisseurs, les concurrents... » (CA.SA).*

*« Par exemple un type qui sortirait de l'université et qui souhaiterait acheter une entreprise d'aéronautique, il faudrait qu'il avance beaucoup d'arguments pour nous convaincre autres que l'argent » (CA.SA).*

- **La compétence financière du dirigeant :**

Les chargés d'affaires s'accordent pour dire que la compétence financière du dirigeant est un point appréciable. Toutefois, son incompétence financière peut être tolérée si le dirigeant se montre conscient de cette limite et met en place des actions permettant d'y remédier. Elle est également négligée dans le cas où la situation financière de l'entreprise est irréprochable.

*« Rencontrer le dirigeant est indispensable et c'est la première chose qu'on fait. On va évaluer la façon dont il a préparé son projet ou alors sa façon de se faire accompagner sur le projet. Disons qu'on aime bien le dirigeant qui parle la même langue que nous financièrement et comptablement » (CA.SA).*

*« Evidemment celui qui maîtrise il parle le même langage et on se comprend. C'est beaucoup plus simple que lorsqu'on a un dirigeant qui n'y connaît rien. Nous on préfère avoir quelqu'un en face de nous qui comprend de quoi on parle, on va plus vite, y a moins de situations de blocage et le chef d'entreprise met moins d'émotion dans la conduite de son projet. Finalement*

*cela représente un des leviers qui font qu'on s'entend mieux entre banquiers et chefs d'entreprises » (CA.SA).*

*« Ce qui est un peu dérangent c'est lorsqu'on pose une question à un dirigeant sur un élément technique et qu'il nous répond « je n'en sais rien, demandez à mon comptable », ça on n'aime pas trop quand même ». Après j'ai envie de dire, s'il nous dit ça et que par derrière il fait 5 millions de CA, si vous voulez on appelle le comptable ce n'est pas grave (rire). S'il gagne de l'argent qu'il est très bon, même s'il n'a pas la réponse tout de suite ce n'est pas grave ! » (CA.SA).*

*« Parfois il y a des dirigeants qui sont d'excellents professionnels mais qui n'ont pas toujours la capacité de présenter un projet à un banquier parce que ce n'est pas son métier et cela n'est pas grave. Par exemple si un dirigeant me dit qu'il ne sait pas lire un bilan ce n'est pas grave s'il en est conscient et qu'il se fait bien accompagner » (CA.SA).*

#### **- L'honnêteté et les qualités personnelles du dirigeant :**

Au-delà de ses qualités professionnelles, l'interprétation du chargé d'affaires repose également sur l'observation attentive du comportement du chef d'entreprise. Ses qualités personnelles jouent un rôle notamment dans le cadre de situation bien particulières (par exemple en cas de difficultés financières, d'échec ou de faillite professionnelle, les banquiers accordent une importance aux comportements du dirigeant). Les chargés d'affaires apprécient également que le dirigeant se montre conscient face au risque lié au crédit.

*« Le rôle du chargé d'affaires moi je dirais c'est dans un premier temps de détecter les qualités du dirigeant. C'est un jugement de valeur. Identifier les qualités des dirigeants en le rencontrant et de voir sa force à nous convaincre » (CA.SA).*

#### **1.1.2.2. L'ancienneté de la relation « dirigeant-chargé d'affaires » : joue-t-elle toujours en faveur du dirigeant ?**

*« La connaissance client »* repose sur le développement d'une relation banque-entreprise. En effet, les répondants affirment que les relations de longue durée avec les dirigeants permettent de dissiper les problèmes d'asymétrie d'information, de mieux connaître l'équipe dirigeante et ainsi de réduire l'ampleur du risque. Une relation banque-entreprise de bonne qualité et de longue date permet aux banquiers de se constituer un historique sur la situation financière de l'entreprise, de comprendre son environnement opérationnel et surtout d'avoir un recul suffisant sur le comportement et la capacité de gestion du dirigeant. Les chargés d'affaires se montrent unanimes quant aux bénéfices d'une relation de longue durée avec l'entreprise cliente

sur le plan informationnel. En revanche il y a absence de consensus quant au rôle que revêt cette relation lors de la prise de décision d'octroi de crédit.

Le rôle de l'ancienneté de la relation banque-entreprise représente un sujet qui ouvre un débat dans le milieu bancaire. Les chargés d'affaires interrogés se partagent en deux catégories. D'une part, les chargés d'affaires qui accordent à ce critère une importance dans la prise de décision et d'autre part, ceux qui nuancent sa plus-value dans l'analyse du dossier. Les chargés d'affaires s'accordent tous pour dire que le critère d'ancienneté de la relation n'est pas suffisant pour donner une suite favorable à un dossier dont les équilibres économiques et financiers ne sont respectés. Toutefois, certains d'entre eux affirment qu'il s'agit d'un critère non négligeable pouvant jouer en faveur du dirigeant. En revanche, certains professionnels voient dans les relations de longue durée un risque pour la banque. Le tableau 35 reprend les principales idées qui ressortent des données collectées auprès de nos chargés d'affaires.

**Tableau 35 : L'ancienneté de la relation banque-entreprise selon les chargés d'affaires SA**

<b>Le rôle de l'ancienneté de la relation est mitigé dans le contexte des banques SA</b>	
<b>Les relations longues durées sont jugées risquées par le CA</b>	
<i>« Quand c'est des entreprises récentes, on est méfiants. On cherche à développer notre fonds de commerce et à ouvrir des comptes mais toujours avec un double regard. On va essayer de savoir pourquoi le chef d'entreprise change de banque, on va être plus méfiants mais il n'y a pas un process différent pour la décision. Le process ne change alors pas quel que soit l'historique de la boîte. Après c'est l'analyse que l'on fait qui va varier » (CA.SA).</i>	
<b>positifs</b>	<b>négatifs / neutres</b>
<i>« C'est un critère très important. Par rapport à deux affaires qui ont le même niveau de résultat, l'ancienneté est quelque chose d'important. On va avoir un scoring de l'entreprise, un certain nombre d'indicateurs qui vont nous dire le niveau de la cotation de l'entreprise chez nous et on donc on va avoir un certain recul » (CA.SA)</i>	<i>« Souvent l'entreprise la plus risquée dans notre portefeuille est celle finalement qui nous ne pose aucun problème. Le plus gros danger c'est les meilleurs payeurs. Parce qu'eux lorsqu'il y a un retard de paiement, on ne se soucie pas. On se dit c'est rien c'est mon meilleur client, il me paie toujours à temps et au final c'est fort probable qu'avec lui je prendrai la meilleure claque » (CA.SA).</i>
<i>« L'historique joue un rôle important. On sera plus sévère avec quelqu'un qu'on connaît moins ou qu'on ne connaît pas. Plus on a un historique, plus cela va nous aider à les connaître » (CA.SA).</i>	<i>« Ce n'est pas la durée qui fait la qualité de l'entreprise. Ce qui fait la qualité de l'entreprise, ce sont ses résultats et le dirigeant » (CA.SA).</i>
<i>« Forcément une entreprise qui a un historique de 10 ans ou 20 ans avec la banque et parfois plus, on a un recul différent, on a passé des fois</i>	<i>« c'est clairement un risque identifié par les banques depuis longtemps et c'est</i>

<p><i>des moments de crises et cet historique compte beaucoup. Cette fidélité que l'on a avec le client pèse lourd car on a cette responsabilité aussi de ne pas mettre dehors des entreprises avec lesquelles on a tissé des relations » (CA.SA).</i></p> <p><i>« Quand vous avez des longues relations avec des clients, souvent ce sont des clients qui font attention et qui ne s'avancent pas sur des projets qui sont compliqués ou risqués pour eux. Ils vont poser le pour et le contre et lorsqu'ils vont venir vous en parler, surtout pour les financements structurants, ils vont réellement mûrir le projet pendant longtemps. C'est sûr que si vous avez une boîte qui est rentable et vous avez un dirigeant que vous connaissez depuis longtemps oui cela joue favorablement pour lui » (CA.SA).</i></p> <p><i>« Complètement, parce que vous le connaissez comme gestionnaire et vous savez s'il est bon ou pas » (CA.SA).</i></p> <p><i>« Oui très clairement. Cela est inexplicable c'est intuitu personae en fonction du dirigeant. C'est-à-dire qu'il y en a qui nous prennent pour des fournisseurs internet, comme si nous étions SFR ou Bouygues et nous sollicitent au besoin. Et puis d'autres où il y a une vraie relation » (CA.SA)</i></p>	<p><i>pour cela d'ailleurs qu'on change de conseillers assez régulièrement. Parce qu'on est tous des êtres humains, et plus on se connaît depuis longtemps, plus on va voir de la sympathie pour les autres et de temps en temps on peut être amené à prendre la mauvaise décision. Là-dessus, nous on a une politique de mobilité sur les postes tous les 3 à 4 ans on change de portefeuille » (CA.SA).</i></p> <p><i>« Ce n'est pas parce qu'on s'entend très bien avec un dirigeant qu'il ne va pas prendre des non. On sait faire la part des choses. On fait notre métier quand même » (CA.SA)</i></p>
---	--

Les chargés d'affaires trouvent dans les relations de longue durée avec leurs entreprises clientes un moyen de remédier à l'incomplétude de l'information documentée dans la littérature présentée dans la première section. En effet, ces derniers tirent deux avantages de la dimension temporelle de la relation.

*« Ce qui est primordial dans un dossier de financement et cela toutes les banques vous diront pareil c'est la connaissance que l'on a de notre client » (CA.SA).* Dans le cadre de ce processus temporel, le chargé d'affaires évalue le risque de défaut des dirigeants dont il a la responsabilité à partir de la seule observation du fonctionnement habituel de leurs comptes ou de l'interprétation de certains événements, comme le respect des échéances, la survenue de certains rejets, la situation des comptes à la clôture de chaque période. Cette accumulation d'information



permet aux chargés d'affaires de développer un sentiment de confiance dans la relation et de faciliter l'atteinte des objectifs commerciaux.

En effet selon les professionnels interrogés, la confiance représente une condition essentielle dans une relation de financement permettant de faire durer le processus d'accompagnement. Pour eux, cette confiance leur confère un sentiment d'assurance quant aux capacités du dirigeant à mener à bien ses projets. *« Le chargé d'affaires avec le temps se forge une idée de son client. Il a en face soit un client qui fait comme tout le monde et cela peut marcher, soit il a quelque chose qui le différencie et qui peut justement nous assurer qu'en période de crise il souffrira peut-être moins que ses concurrents »* (CA.SA). Cette confiance dans la relation entre le banquier et le dirigeant permet dans certaines situations d'assouplir les conditions d'octroi du crédit et de mener certains chargés d'affaires à réduire leur degré d'exigence sur certains points, par exemple sur la demande de garanties (tableau 36). *« À titre personnel j'évite de prendre des cautions personnelles des dirigeants qui ont déjà fait leurs preuves »* (CA.SA).

**Tableau 36: Les bénéfices d'une relation "banque-entreprise" de longue durée selon les chargés d'affaires SA**

<b>L'ancienneté de la relation banque-entreprise</b>	
<b>Le sentiment de confiance du chargé d'affaires</b>	<p><i>« Je dirais que c'est presque le premier critère dans une décision de financement c'est la confiance. Lorsqu'on est proche d'un client c'est qu'on a confiance »</i> (CA.SA)</p> <p>Toutefois, l'influence de cette relation de confiance sur la prise de décision n'est pas clairement déclarée et reste souvent contrôlée et maîtrisée par la banque.</p> <p><i>« Oui... (rire). Oui mais oui il ne faudrait pas mais oui ça influence notre décision bien sûr. Dans les faits il ne faudrait pas, il faut rester neutre »</i> (CA.SA)</p>
<b>La proximité relationnelle permet aux chargés d'affaires d'atteindre leurs objectifs commerciaux</b>	<p><i>« La proximité dans la relation nous permet de proposer aux entreprises un certain nombre d'idées car on a une gamme de produits et en fonction de notre connaissance du client, on va se dire tient cela client là pourrait être amené à mettre en place de l'épargne salariale, ou un système d'assurance... Cela pour nous est primordial pour répondre aux besoins de financement mais aussi pour satisfaire nos envies de les équiper et augmenter notre</i></p>

---

*chiffre d'affaires que l'on fait sur nos clients à travers nos produits. Cette présence est très importante pour notre business »*  
(CA.SA)

---

La décision du chargé d'affaires quant à l'octroi ou non d'un financement se base dans un premier lieu sur une information quantitative. Cette dernière est appuyée par un jugement qualitatif que le chargé d'affaires porte sur certaines variables telles que les qualités du dirigeant ou encore l'ancienneté de la relation. Comme nous l'a mentionné un chargé d'affaires, la décision de financement repose sur l'étude et l'évaluation de trois volets « *Le dirigeant : qui j'ai en face de moi, d'où il vient, qu'est-ce qu'il fait et que peut-il faire. Ses compétences. Le marché : comment l'entreprise se situe sur son marché, elle est en expansion ou en déclin, les barrières à l'entrée... et les qualités financières intrinsèques : la trésorerie, les ratios et la CAF* » (CA.SA).

### **1.1.3. L'intégration des valeurs de la banque par les CA**

Parmi les paramètres subjectifs susceptibles d'influencer la décision du chargé d'affaires, nous avons identifié dans la première section les valeurs de la banque. Afin de répondre à notre question et appréhender la place des valeurs affichées par les banques dans leurs processus de prise de décision de financement, nous avons posé une série de questions relatives à ce sujet aux chargés d'affaires interrogés. L'analyse des données collectées met en évidence deux idées principales. D'une part, le discours des chargés d'affaires des banques SA montre plutôt une assimilation de ces derniers aux valeurs de performance organisationnelle et d'autre part, une déconnexion entre les valeurs relationnelles et éthiques affichées dans les communications et l'activité de financement.

#### **1.1.3.1. Une évidence pour les valeurs de performance organisationnelle**

Nous avons demandé à tous les chargés d'affaires d'exposer les valeurs véhiculées par leur banque, leur origine, et le mode de transmission de ces valeurs au niveau de tous les collaborateurs. Certains ont exprimé une hésitation dans leur réponse laissant présager un faible intérêt de leur part pour ce sujet. Les valeurs sont souvent communiquées par la direction générale via des supports internes. « *À la fois on a des supports qui sont envoyés et où ces valeurs sont répétées et mises en avant. Mais aussi lorsque vous faites partie d'une entreprise,*

ses valeurs sont en osmose avec vous. À un moment donné vous vous imprégnez et vous faites corps avec votre entreprise et certaines valeurs sont véhiculées par les non-dits » (CA.SA).

Les réponses des chargés d'affaires concernant les valeurs de leur banque restent vagues et imprécises. Les répondants émettent des réserves dans leurs réponses en utilisant des « je pense que » ou « je ne suis pas sûr de ». « Les valeurs existent depuis 15 ans avant mon arrivée. Je pense qu'elles ont été mises en place dans les années 80 suite à la privatisation de la banque. Et à partir de cette privatisation, on rentre dans la dynamique d'une banque commerciale, avec l'envie d'incarner quelque chose pour se distinguer des concurrents et pour exister » (CA.SA).

Suite à l'analyse des discours des chargés d'affaires interrogés concernant les valeurs de leurs banques SA, trois idées méritent d'être soulignées et que nous récapitulons dans le tableau 37.

**Tableau 37 : Les valeurs selon les chargés d'affaires des banques SA**

<b>Un intérêt pour les valeurs de performance organisationnelle</b>	« Au fait, nous la force de la banque c'est nos compétences, notre position de leader sur le marché, on vend notre réactivité et notre force de frappe et on met en avant toutes nos filiales. On met en avant notre organisation commerciale et également notre présence à l'international » (CA.SA).
<b>Les valeurs de compétence et de performance organisationnelle (La réactivité, l'efficacité et le professionnalisme) représentent des valeurs primordiales aux yeux des CA</b>	« Nous les valeurs de la banque ça toujours été l'esprit d'équipe, l'engagement, l'innovation, le sens de la responsabilité » (CA.SA). « Notre engagement c'est-à-dire, besoin de répondre à leurs besoins et les satisfaire, réactivité et qualité de service » (CA.SA).
<b>Une ambiguïté dans la définition des valeurs relationnelles. Ces dernières sont assimilées par les chargés d'affaires à la RSE</b>	« Euuuh oui l'engagement...elles sont véhiculées par la direction et les outils intranet. On communique fort en interne sur ça, RSE etc » (CA.SA). « La RSE, la preuve chez nous on est tourné vers l'accompagnement de l'écologie verte etc puis nos compétences, notre présence à l'international et puis notre organisation commerciale ». (CA.SA).
<b>Les valeurs éthiques sont souvent évoquées conjointement avec la politique de communication interne et externe de la banque</b>	« On met énormément en valeur dans notre communication nos actions dans la RSE. C'est des choses sur lesquels on communique » (CA.SA).
<b>Une valeur sociale affichée par un chargé d'affaire SA. Toutefois, il est à noter que ces valeurs sont souvent appliquées</b>	« Ah oui évidemment notamment tout ce qui concerne l'engagement. Il y a toujours un événement, par exemple le projet banlieue et a eu lieu suite à certaines

---

**au niveau de la direction centrale du groupe.** *émeutes. Elles évoluent suite aux tendances lourdes de notre environnement ». (CA.SA).*

---

**Les valeurs sociales sont considérées comme un moyen permettant de susciter la confiance du public suite à la crise financière.** *« La réglementation s'est imposée à nous comme ailleurs. Il y a de plus en plus de « compliance » qui fait que le sujet s'est extrêmement durci surtout depuis la crise de 2008. Je dirais que c'est une question de légitimité et plutôt de crédibilité. Si vous voulez on ne peut pas se voiler la face et dire qu'on va continuer comme avant ce n'est pas possible » (CA.SA).*

*« On a aussi une image de banquiers aux yeux du grand public y compris des chefs d'entreprises parfois qui n'est pas celle que nous on vit au quotidien et cela est dur à vivre car on n'est pas des salauds de banquiers. Nous on cherche à accompagner la PME, à financer des projets, et à ne pas faire n'importe quoi car il y a ce sens de la responsabilité vis-à-vis de toutes les parties prenantes autour d'une entreprise » (CA.SA).*

---

### **1.1.3.2. Valeurs et activité de financement : un rapprochement difficile ?**

L'activité de financement représente une activité fortement encadrée et réglementée. En raison du risque lié à cette activité, le chargé d'affaires se base dans son analyse du dossier sur des éléments objectifs afin d'aboutir à une décision rationnelle. De plus, l'encadrement de la banque veille à limiter les comportements opportunistes et à s'assurer de la rationalité des décisions prises à l'aide de la chaîne de décision et des contrôles réguliers. Les chargés d'affaires interrogés s'accordent tous pour reconnaître que la décision d'octroi ou non du crédit ne leur appartient pas totalement, car ils n'ont pas la délégation de pouvoir dans la plupart des dossiers. En effet, les établissements financiers sont particulièrement « *vigilants* » et « *beaucoup plus stricts* » dans leurs propositions d'accompagnement pour éviter justement de « *prendre du risque* ». Sur ce point, les chargés d'affaires rappellent que les réglementations bancaires sont « *très cadrées* » par la Banque Centrale Européenne et la Banque de France. Les scores de l'institution française (la cotation Banque de France) doivent notamment être utilisés par les banques pour évaluer la probabilité de défaillance d'un client.

Ainsi, même s'ils sont convaincus de l'intérêt de soutenir un projet, ils devront « *défendre la situation* » auprès de la direction des engagements et de la direction des risques et « *expliquer pourquoi* » ils souhaitent accompagner une entreprise dont les équilibres financiers ne sont pas

respectés. Ils reconnaissent, à cet égard, que cet exercice peut être « *compliqué* » et la plus-value des informations *soft* ou qualitatives est minime, tout comme la référence aux valeurs de la banque.

L'analyse des réponses des chargés d'affaires concernant l'employabilité des valeurs affichées par leurs banques dans le cadre de leurs activités fait ressortir trois idées principales :

- **Une incompatibilité entre les valeurs et l'activité de financement dans les banques classiques :**

On observe que les chargés d'affaires ne font jamais référence aux valeurs de leur banque (pourtant fortement affichées ces dernières années et répertoriées dans leurs codes de conduite adressés aux collaborateurs) lorsqu'ils expliquent la manière dont ils traitent les dossiers. Les chargés d'affaires expriment une difficulté pour insérer ces valeurs dans leur processus d'analyse du dossier. « *Non ce n'est pas la question. On a toujours fait notre métier. Je vais vous dire à partir du moment où il y a une règle dans la banque, c'est-à-dire, qu'à partir du moment où vous n'avez pas les moyens de rembourser la dette, vous pouvez avoir la meilleure idée et meilleur projet ça ne pourra pas le faire. C'est aussi bête que ça. En fin de compte on regarde s'il y a assez de cash pour financer la dette. Clairement on est des commerçants, il ne faut pas oublier ça et mettez-vous à la place du commerçant notre stock c'est l'agent de notre client...C'est purement une logique de commerçants et il y a des critères précis à vérifier* » (CA.SA).

De plus, la nature juridique de la banque SA ne facilite pas forcément la mise en œuvre de certaines valeurs défendues aujourd'hui par ces banques. La valeur de proximité représente un exemple concret. En effet, nos recherches précédentes (cf. la partie 1 sur l'évolution des valeurs bancaires) montrent l'adoption ces dernières années par les banques SA de nouvelles valeurs parmi lesquelles nous retrouvons la proximité. Nous avons souhaité interroger les chargés d'affaires sur la place de cette dernière dans leurs activités. Leurs réponses montrent une certaine incompréhension de la notion de proximité mais également une incompatibilité entre la structure juridique de ces banques et l'application de la valeur de proximité (tableau 38).

**Tableau 38: Le rôle de la valeur "proximité" selon les chargés d'affaires SA**

Le rôle de la proximité géographique	
<b>Le CA n'est pas tenu par des missions de développement d'une zone particulière</b>	<p>« En tant que chargé d'affaires à la BNP on n'a pas pour mission de développer une zone particulièrement. On est affecté plutôt par zone géographique et moi ma mission c'est plutôt de rentrer avec des entreprises mais des bonnes (rire) » (CA.SA).</p> <p>« On ne va pas faire le crédit à tout prix pour que le coin se porte bien, ce n'est pas notre rôle » (CA.SA).</p>
<b>La proximité géographique est vue comme un moyen pour attirer de nouvelles entreprises</b>	<p>« La proximité c'est quelque chose qu'on essaie de vendre à nos clients et à nos prospects. La proximité et la réactivité c'est très important pour nous. Vous voyez, là on est présent dans les locaux du centre d'affaires, ce n'est pas une agence. Donc nous on se déplace pour voir nos clients et nos prospects » (CA.SA).</p>

- **Un poids très faible dans l'appréciation du dossier mais leur influence est difficilement mesurable :**

L'activité étant fortement encadrée et contrôlée par un ensemble d'indicateurs financiers, cela laisse peu de marge aux chargés d'affaires pour intégrer des éléments subjectifs telle que les valeurs dans leur analyse du dossier. Ces derniers expriment une certaine difficulté dans la mise en œuvre des systèmes de valeurs dans le cadre de leurs activités classiques. « Partant de là, on ne peut pas décider d'un dossier parce que le chef d'entreprise répond à nos valeurs mais vraiment parce que le projet qu'il nous présente a des raisons d'aboutir et parce qu'on croit à ses capacités à le faire » (CA.SA). Les chargés d'affaires s'accordent sur l'idée que l'influence des valeurs sur la décision d'octroi ou non du crédit demeure très limitée. « De temps en temps, dans les éléments de subjectivité, peut-être l'appartenance à des choses qu'on soutient, je pense à un mécénat musical ou le rugby, peut faire qu'on a parfois un regard bienveillant sur son dossier mais ça ne constituera pas le socle de notre décision » (CA.SA).

« Non parce que de toutes façons les entreprises que nous sommes amenés à suivre sont forcément locales et régionales. Quand vous faites une analyse de dossier, vous ne prenez pas en compte qu'un seul critère, cela peut être apprécié comme un critère positif mais après on fait la balance. S'il y a trop de critères négatifs face à ce critère positif forcément vous ne ferez pas le financement. Finalement on tranche avec les résultats économiques du projet » (CA.SA)

Il est toutefois utile de préciser que les réponses de certaines personnes interrogées nous laissent penser que parfois l'influence des valeurs sur le raisonnement du banquier peut être implicite

et inaperçue. « *Comme ce sont des valeurs ça ne se mesure pas vraiment, je pense que oui mais après c'est souvent implicite* » (CA.SA).

**- Les valeurs de la banque (surtout de nature éthique et relationnelle) peuvent s'exprimer dans d'autres domaines que l'activité de financement classique :**

Nous constatons que les valeurs de performance relationnelle/éthique sont évoquées conjointement avec le domaine de la RSE par les chargés d'affaires. Ils considèrent les valeurs éthiques affichées par leur banque comme un moyen de « faire de la RSE ». Les professionnels de la banque abordent lors de leur rencontre avec le dirigeant les actions de la PME en termes de RSE. Ces dernières sont évoquées dans le dossier. A préciser quand même que cela est moins présent pour les PME que pour les grandes entreprises. « *On leur demande aussi lorsqu'on fait notre note de synthèse de nous dire ce qu'elles mettent en place en termes de RSE pour voir si nos visions se rejoignent sur ce point et cela peut jouer un rôle* » (CA.SA).

« *Les valeurs éthiques ont leur place mais c'est un circuit à part. C'est le service de l'EES, sachant que pour ces dossiers-là, on est aussi obligés de démontrer notre capacité de remboursement. Dans ce service on peut aller sur des projets qui ne peuvent pas être financés dans le cadre d'un financement classique* » (CA.SA).

Ainsi, afficher des valeurs éthiques et sociales par les banques permet, selon certains professionnels, de se conformer aux exigences actuelles en termes de responsabilité sociale mais cela reste à l'écart de leurs activités de base. « *On continue de faire notre métier, on continue à faire du crédit et avoir de plus en plus de clients, on fait donc des financements du cycle d'investissement, du cycle d'exploitation, on finance aussi l'international on est quand même assez bien sur la gestion des flux. Donc on continue de faire notre métier de base et cela perdurera* » (CA.SA).

Pour conclure, l'ensemble de nos codes détaillés ci-dessous sont présentés dans la grille Gioia suivante (tableau 39).

**Tableau 39: Grille Gioia et al. (2013) du chargé d'affaires banques SA**

Codes de 1 <sup>er</sup> rang (inductif)	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang (abductif)	Dimensions agrégées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'importance des objectifs commerciaux pour les CA</li> <li>- Participer à la création du PNB de la banque</li> <li>- Le rôle du CA est d'entrer en contact avec les « bonnes » entreprises</li> </ul>	<p>[1.1] Motivations commerciales des CA</p>	<p>[1] La perception de l'activité de financement par le CA</p>

- La rencontre avec le client est primordiale pour développer son portefeuille clients		
- L'importance des éléments financiers et comptables dans la note de synthèse du CA - L'évolution de la procédure est fonction de la note donnée au client / dossier - Le comportement du CA dépend du score donné par son outil de montage	<b>[1.2]</b> Influence du <i>scoring</i> bancaire sur la liberté du CA	
- Des secteurs d'activités exclus par la déontologie (boîtes de nuit, les vendeurs à la criée, la restauration rapide, etc.) - Une vigilance aux managements d'espèces dans les entreprises clientes	<b>[1.3]</b> Poids important de la déontologie	
- La majorité des décisions dans le secteur PME est prise par le comité risque - Une activité fortement contrôlée par le service risque - Un pouvoir de décision limité compensé par une possibilité de défendre le dossier	<b>[1.4]</b> Pouvoir restreint dans la décision	
- La situation financière de la PME conditionne la suite de la procédure - Les perspectives du secteur jouent un rôle important	<b>[2.1]</b> La santé financière / positionnement de l'entreprise	<b>[2]</b> La qualité perçue du dirigeant
- L'image que le CA se fait du dirigeant est primordiale - La compétence financière du dirigeant est appréciable - L'incompétence financière du dirigeant est négligée si les résultats sont bons.	<b>[2.2]</b> Les compétences managériales du dirigeant	
- Le rôle de l'ancienneté de la relation est mitigé dans le contexte des banques SA - L'ancienneté permet seulement de mieux appréhender le risque lié à la PME - La proximité relationnelle permet aux CA d'atteindre leurs objectifs commerciaux - Les relations de longue durée sont jugées risquées par le CA	<b>[3.1]</b> La proximité relationnelle du CA et du dirigeant	<b>[3]</b> La subjectivité contrôlée du CA
- Le CA doit bien comprendre le besoin et le projet de l'entreprise - La croyance du CA vis-à-vis du projet est déterminante	<b>[3.2]</b> Le sentiment de confiance du CA	



- La confiance est la première étape dans le processus d'accompagnement		
- Le CA n'est pas tenu par des missions de développement d'une zone particulière - La proximité géographique est vue comme un moyen pour attirer de nouvelles entreprises	[4.1] Le rôle de la proximité géographique	[4] Le contexte et les valeurs de la banque
- Les valeurs de compétences et de performance organisationnelle sont importantes pour le CA - La réactivité, l'efficacité et le professionnalisme représentent des valeurs primordiales aux yeux des CA	[4.2] Une évidence pour les valeurs de performance organisationnelle	
- Les valeurs relationnelles sont assimilées par les CA à la RSE - Les valeurs éthiques sont souvent évoquées conjointement avec la politique de communication externe de la banque - Les valeurs sociales sont considérées comme un moyen permettant de susciter la confiance du public suite à la crise financière. - Les actions de la PME en termes de RSE sont évoquées dans le dossier	[4.3] Ambiguïté dans la définition des valeurs relationnelles	
- Les CA évoquent une incompatibilité entre les valeurs et l'activité de financement - Un poids très faible dans l'appréciation du dossier. - Difficultés rencontrées par les banques dans la mise en œuvre de leurs systèmes de valeurs.	[4.4] Déconnexion entre valeurs éthiques et activité de financement	

## 1.2. Les banques coopératives

A l'instar des banques capitalistes, nous avons également analysé les données collectées lors de nos entretiens avec les chargés d'affaires des banques coopératives. S'inscrivant toujours dans cette logique comparative, cette recherche a pour objectif de décrire les points de différenciation ou de comparaison entre les deux modèles de banques concernant la manière dont elles exercent leurs activités et notamment l'activité de financement et le rôle qu'elles accordent conjointement aux éléments de subjectivité tels que les valeurs dans leurs processus de décisions. Nous définissons ici nos codes du premier et de second rang (tableau 45), nos dimensions agrégées seront discutées dans une seconde sous-section afin de confronter les deux catégories de banques.

### **1.2.1. La nature coopérative et l'activité de financement des PME**

L'organisation commerciale des banques coopératives diffère de celle des banques sociétés anonymes. Dans le cas des banques coopératives, les agences de proximité gèrent des portefeuilles de clients réalisant jusqu'à 5 millions d'euros de chiffre d'affaires. Au-delà de 5 millions d'euros, les clients sont gérés par une agence d'entreprises. *« On a des clients qui ont généralement un chiffre d'affaires entre 1 euro et 5 millions d'euros de chiffre d'affaires et ceux-là sont affectés aux agences de proximité. On est alors capable d'accompagner tout type de client qui rentre dans ce volume de chiffre d'affaires. Une fois qu'on dépasse, les entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 5 millions d'euros, sont gérées par une agence d'entreprise. Chez eux on va trouver plus des entreprises de taille moyenne type grande distribution et les entreprises qui peuvent avoir une notion de développement assez importante »* (CA.BCOOP).

Nous avons rencontré dix chargés d'affaires des banques coopératives de la région Nouvelle Aquitaine. Parmi eux, sept professionnels travaillent en agence entreprises et s'occupent d'entreprises qui réalisent plus de 5 millions d'euros de CA, et trois sont des chargés d'affaires de proximité (s'occupant des entreprises de moins de 5 millions d'euros de CA).

#### **1.2.1.1. Une distance affichée par rapport aux objectifs commerciaux**

Comme pour le cas des banques capitalistes, les responsabilités des chargés d'affaires entreprises dans les banques coopératives sont dominées par le financement et l'accompagnement des entreprises de leurs portefeuilles. L'activité de financement représente la majeure partie de leur activité. Si le processus d'un dossier de financement est identique pour les deux catégories de banques (rencontre avec le dirigeant, montage du dossier, analyse économique et financière de l'entreprise), quelques différences sont constatées quant à l'interprétation faite par les chargés d'affaires des données collectées. *« D'abord le dirigeant doit voir son conseiller de clientèle, il lui parle de son projet, le conseiller va analyser le projet va discuter avec lui de la faisabilité et de la pertinence du projet »* (CA.BCOOP)

*« Une fois que le chargé d'affaires est OK avec le chef d'entreprise sur le projet donc il complète et monte son dossier de demande de financement sur lequel il va mettre un avis et l'envoyer aux délégations »* (CA.BCOOP).

Toutefois, quelques différences peuvent être soulignées dans le raisonnement et dans la façon dont les informations vont être analysées et interprétées par les chargés d'affaires des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes.

Tout d'abord, les chargés d'affaires soulignent l'idée selon laquelle leur métier ne se limite pas à une analyse purement financière de l'ensemble des dossiers qui leurs sont présentés. « *Alors bien sûr il y a toute la documentation comptable de l'entreprise, c'est-à-dire ses chiffres. Soit il (le client) était déjà existant et donc on prend ses données passées soit il est nouveau et donc il nous présente son business plan pour le futur. Cela est un premier élément. Mais si on n'avait besoin que de cela, notre métier ne serait pas intéressant parce que cela reste des chiffres* » (CA. BCOOP). Les informations financières ne sont pas suffisantes à leurs yeux et ces dernières sont souvent complétées et confrontées avec d'autres sources d'informations qui sont plutôt de nature qualitative. « *Le chargé d'affaires doit poser les bonnes questions (pourquoi, comment) et construire la proposition de financement au vu de ces questions. Il ne doit pas prendre le dossier et faire l'analyse des chiffres simplement, il doit en fait enrichir les chiffres par les bonnes questions à poser au dirigeant* » (CA.BCOOP). Ces questions vont permettre au chargé d'affaires d'aller au-delà d'une analyse purement financière, « *parce qu'en fait autant qu'on a une analyse financière on a aussi une analyse économique de la société et ça c'est important. A savoir son activité, ses produits, le marché comment il évolue, et le chef d'entreprise comment il évolue par rapport au marché, ses clients, ses fournisseurs, les moyens humains, les moyens matériels. Bien évidemment il y a une analyse économique dans notre matrice avant de passer après je dirais à l'ensemble des ratios financiers et l'analyse financière proprement dite* » (CA. BCOOP).

A l'instar des banques capitalistes, les chargés d'affaires des banques coopératives sont tenus de respecter les niveaux de délégation et de remonter les dossiers qui ne sont pas dans leurs pouvoirs aux structures hiérarchiques supérieures (services analyse et comité de crédit). Dans les banques coopératives, ce niveau de délégation est défini en fonction des encours et du montant de crédit demandé mais également de la note ou le *score* interne de l'entreprise. « *On a des systèmes de délégation comme dans toutes les banques. Effectivement en fonction de la qualité d'une entreprise représentée notamment par la cotation de banque de France et aussi notre système de cotation interne où on note nos clients en fonction de leur fonctionnement interne. En fonction de ces indicateurs on va définir un niveau de délégation d'octroi de crédit. Alors une entreprise bien cotée jusqu'à un certain montant et un certain délai d'encours la délégation peut se faire auprès du chargé d'affaires. Plus on va monter dans les encours et donc on va monter dans les octrois et plus les risques vont être forts, plus ça va être au niveau du directeur des engagements de prendre les décisions et en dernier ressort (et cela est propre à notre fonctionnement du fait de notre organisation régionale) ça va être au niveau de notre*

comité de prêt qui réunit des administrateurs et des banquiers comme nous et durant lequel on statue sur des dossiers de financement. Donc il y a différents niveaux de délégation dans la politique d'octroi de crédit en fonction essentiellement de la qualité de la contrepartie et le montant des encours » (CA.BCOOP).

Comme pour toutes les banques, le *credit scoring* est également applicable aux banques de nature coopérative. Les chargés d'affaires sont amenés à intégrer ces exigences réglementaires dans leurs processus d'étude et d'analyse des dossiers de leurs clients. Si l'importance du *scoring* pour certains chargés d'affaires interrogés est une évidence, pour d'autres leur apport doit être fortement nuancé. Deux visions différentes sont distinguées dans les réponses des chargés d'affaires. La majorité se montre vigilante par rapport aux scores bancaires alors que certains se conforment à l'idée selon laquelle la décision de financement est déterminée en premier lieu en fonction du score bancaire obtenu par le client (tableau 40).

**Tableau 40: Les différences de vision vis-à-vis du credit scoring chez les chargés d'affaires BCOOP**

<b>Le crédit scoring selon les chargés d'affaires BCOOP</b>	
<b>Le discours affiche un rôle modéré du scoring dans la prise de décision</b>	<p>« Dans une décision de financement, il y a l'aspect financier mais pas que. Des fois les méthodes scoring, on passe outre. C'est important, il y a les notes financières mais il y a d'autres critères qualitatifs. Des fois la note peut être dégradée mais on fait le dossier car on a une interprétation différente. On regarde les scoring et après on se détache de ça. Il y a des jugements en plus des scoring ».</p> <p>« Nous on a confiance dans notre conseiller, ce dernier analyse tout. Autant, si vous voulez, sur les dossiers de consommation pour les particuliers on va s'appuyer sur des scores parce que finalement le remboursement dépend de sa capacité à rembourser ou pas. Ça ne dépend pas de la personne. Dans l'entreprise, moi je crois beaucoup à l'humain ».</p>
<b>Le scoring conditionne la décision d'octroi de crédit</b>	<p>« On est une banque et donc une entité très règlementée avec énormément de contraintes. Je vous dis ça car finalement on va prendre une décision avec les informations que l'on a sur la base de critères de plus en plus quantitatifs car on est contraint à ça, on parle de Scoring et c'est le cas ».</p> <p>« Il y a des grilles, des scores, des ratios financiers et puis il y a des cases de commentaires : c'est l'entreprise sur son marché, la concurrence, le Business Plan à venir, etc. Cela aussi fait partie de ce qu'on appelle le scoring. C'est-à-dire ce que le CA va mettre dans ces commentaires là des indicateurs qui peuvent apporter des points ou pas sur le dossier. Et la plupart de ces items ne sont pas subjectifs, ils sont qualitatifs mais non subjectifs ».</p>

L'analyse des réponses des chargés d'affaires nous permet de détecter également quelques différences dans leurs visions de l'activité de financement par rapport aux chargés d'affaires des banques capitalistes. Les chargés d'affaires abordent la question du financement des entreprises sous l'angle de l'accompagnement et du conseil, avec un certain recul par rapport aux objectifs commerciaux. Le tableau 41 reprend quelques extraits décrivant la façon dont les chargés d'affaires abordent la question de financement des entreprises.

**Tableau 41: Le chargé d'affaires BCOOP et l'activité de financement**

	Extraits des CA.BCOOP
<p><b>Le CA assimile l'activité de financement à de l'accompagnement du dirigeant :</b> Le chargé d'affaires se définit comme un spécialiste de l'accompagnement des entreprises plutôt d'un intermédiaire de la relation banque-entreprise.</p>	<p>« Spécialisé dans l'accompagnement des entreprises de la Gironde et non pas seulement le financement. Car dans l'accompagnement il y a d'autres services bancaires que le financement qui sont proposés aux clients »</p> <p>« Le chargé d'affaires a une très grosse responsabilité, dans le sens où nous les banquiers notre rôle est d'accompagner les entreprises sur notre territoire, et pour cela on a des conseillers en proximité qui discutent des dossiers avec leurs clients »</p> <p>« Sur le financement on ne peut pas se distinguer car on a les mêmes produits d'industrie bancaire. On ne fidélise pas forcément par le financement, en revanche, on fidélise par le conseil et l'accompagnement que l'on peut avoir. Effectivement si on a un client qui a des difficultés et nous prévient eh bien je peux vous dire qu'on va mettre tout place pour accompagner ce client dans ses difficultés et trouver des solutions pour que ce cap qu'il a eu dans son activité le dépasse mieux ou qu'il soit le moins indolore possible pour son entreprise ».</p> <p>« Il faut être vraiment toujours à disposition du client et essayer de susciter une rencontre, lui téléphoner pour lui demander comment il va... C'est d'arriver à les accompagner soit en phase de création soit en phase de reprise d'entreprise ou sur le développement (travaux ou déménagement) ».</p>
<p><b>Le CA prend la posture d'un</b></p>	<p>« On personnalise le conseil en fonction de l'entreprise, de sa taille, de son secteur. Et c'est là où on peut se démarquer des autres</p>

<p><b>conseiller pour l'entreprise :</b> la fonction de conseil adoptée par les chargés d'affaires des banques coopératives les mène à faire passer l'intérêt de leurs entreprises clients avant l'atteinte de leurs objectifs commerciaux.</p>	<p><i>services bancaires comme le financement sur internet et des autres banques. On va être dans l'accompagnement et notre client je pense reconnaît cet accompagnement et le paie indirectement via son portefeuille de produits global et ça permet de fidéliser les clients ».</i></p> <p><i>« Quand on a une expertise sur la filière ou sur le métier de nos clients ça permet de détecter les entreprises les plus saines et les entreprises les plus fragiles et ça nous permet de nous adapter et de les alerter, on leur disant par exemple attention monsieur sur ce domaine vous risquez d'avoir un petit problème de trésorerie à court terme »</i></p> <p><i>« Non le client qu'on a de longue date et qui veut porter un projet mais qui est pour nous non viable, on va lui dire. Justement il nous fait confiance pour la prise de décision. On va le conseiller. Si on juge que le projet est non viable, notre rôle est de lui ouvrir les yeux sur les choses non viables. On peut développer notre clientèle et gérer les risques ce n'est pas paradoxale ».</i></p>
<p><b>Vigilance perçue par rapport aux objectifs commerciaux :</b></p> <p>Une distance affichée du chargé d'affaires par rapport à la question des bénéfices et l'atteinte des objectifs commerciaux</p>	<p><i>« On a certes des objectifs, mais ces objectifs on ne va pas les faire au détriment du risque. Pour ma part, je préfère être en dessous de mes objectifs mais gérer le risque complètement des clients existants et n'avoir rien à me reprocher que de me dire je vais rentrer en relation alors que je sais que ça ne va le faire et que je vais planter la banque dans un an ou deux ans »</i></p> <p><i>« On a nous une stratégie de risque, stratégie commerciale et stratégie financière de rentabilité dans le business qu'on va faire avec le client. C'est-à-dire qu'on ne va pas faire le financement pour le financement, il y a 20 ans on faisait 90 % de notre PNB sur la marge d'intérêt, mais maintenant c'est 50 %. En fait l'enjeu nous ce n'est pas tant faire le financement mais plutôt développer notre relation ».</i></p>

### **1.2.1.2. Mise en avant de la nature coopérative de la banque**

Dans les réponses des chargés d'affaires, nous avons constaté que ces derniers ont rapidement mis en avant la nature coopérative de leur banque. Dès les premières questions de notre entretien, le statut juridique de la banque est abordé par les professionnels afin de mettre en évidence son apport dans l'activité de financement et l'influence qu'il peut avoir dans le processus de prise de décision d'octroi ou non du crédit. Deux points principaux ressortent des réponses des chargés d'affaires quant aux spécificités liées au statut de leur banque et leur influence sur l'activité de financement.

#### **- Le chargé d'affaires affiche une cohérence entre l'accompagnement des PME et le statut coopératif de sa banque :**

Les chargés d'affaires interrogés définissent leurs structures comme des banques crédibles et principales sur le marché de financement et d'accompagnement des entreprises. Ils font appel à leur organisation territoriale de proximité pour mettre en avant la prédominance des activités de financement au profit d'une orientation plus large voire internationale que peuvent avoir les structures classiques. La force de frappe locale des banques coopératives est souvent mise en avant par les collaborateurs pour montrer leur place première dans le financement des entreprises. « *On couvre le territoire Nouvelle Aquitaine, 230 agences, un chiffre d'affaires de 420 millions d'euros, et 2000 collaborateurs et on est une banque généraliste ou universelle dans le sens ou on sert tous les types de clientèle : particuliers, ouvriers, les entreprises, les agriculteurs, etc.* » (CA.BCOOP). Un autre collaborateur rajoute « *Ce qui change nous c'est notre force de frappe parce qu'on est relativement nombreux dans la région. On est la première banque régionale sur les professionnels et les entreprises même en termes de collaborateurs, de banquiers on est très nombreux, très en proximité à l'opposé de d'autres banques nationales qui sont plus urbaines comme la XXX ou la XXX (il cite deux banques commerciales françaises) qui vont avoir des activités un peu plus réduites* » (CA.BCOOP).

Les collaborateurs sont également rattachés à l'histoire de création de leurs banques. Ces dernières étant pour la plupart créées par des professionnels afin de subvenir à leurs propres besoins de financement (cf. essai 1), les chargés d'affaires gardent à l'esprit cet aspect et trouvent une cohérence entre la nature juridique de leur banque et l'activité de financement et d'accompagnement des entreprises. « *Les Banques Populaires sont plutôt la banque du monde professionnel à savoir les entreprises et les entrepreneurs. Cela est lié à l'histoire parce qu'à*

*la création il y a 102 ans, elle a été créée par des chefs d'entreprises pour financer d'autres entreprises » (CA.BCOOP).*

**- Une structure juridique favorisant l'activité de financement et permettant de se distinguer de la concurrence :**

L'organisation locale et territoriale des banques coopératives leur accorde une certaine liberté selon les chargés d'affaires pour développer l'activité de la banque. *« On détient l'organe central sur le territoire, chaque banque détient une part dans l'organe central à savoir la maison mère du groupe mais c'est inversé c'est-à-dire qu'il appartient aux banques et il s'occupe de toutes les fonctions régaliennes (conformité, finance, etc.). Les Banques Populaires sont des banques mutualistes et coopératives qui sont autonomes sur leurs territoires. Nous par exemple on couvre le territoire Nouvelle Aquitaine et sur ce territoire on a l'entière autonomie de développer l'activité de la banque » (CA.BCOOP).* De ce fait, les chargés d'affaires trouvent des avantages à cette organisation locale notamment dans le cadre de la prise de décision. *« Nous avons une pyramide inversée dans le sens où les décisions se prennent au niveau régional au niveau de la banque régionale mais non pas à Paris. Les décisions de crédits se prennent en local et il y a aucune décision qui remonte au niveau national. C'est dans cet étage où nous sommes présents, tous les vendredis matin les décisions se prennent ici » (CA.BCOOP).* De plus, ils se comparent souvent aux banques classiques sur ce point pour se montrer différents de ces dernières. *« A l'inverse, je ne dis pas que c'est bien ou ce n'est pas bien mais juste pour situer les différences, dans les banques dites nationales telle la XXX ou la XXX (il cite deux banques commerciales françaises), les dossiers de crédits remontent directement à Paris ».* Un autre collaborateur ajoute *« notre démarche nous permet une certaine réactivité et une rapidité car les décisions peuvent se prendre en 48 heures pour les dossiers urgents. Nous quand on est en comité de crédit le chargé d'affaires présente le dossier de crédit au comité de crédit et donc il y a une certaine connaissance. Pour résumer, à cette organisation pyramidale nous devons la réactivité et la proximité et pour moi cela est un atout » (CA.BCOOP).*

*« Au niveau de notre banque, on a un seul service crédit qui se situe à Bordeaux Bastide et ça quel que soit le niveau d'encours qui va être demandé. Donc du coup une grande réactivité au niveau de la prise de décision et toutes nos matrices sont dématérialisées. En termes de rapidité on est efficace » (CA.BCOOP).*



En effet, en raison de la réglementation et à l'image des banques classiques, dans les banques coopératives le pouvoir de décision du chargé d'affaires est limité par le système délégataire. *« Alors en tant que chargés d'affaires notre but on construit une matrice pour pouvoir le présenter ensuite en décision. Sur tous les dossiers on doit faire une matrice. Sur cette matrice est récapitulé les engagements du client, puis après il y a l'analyse financière, l'analyse économique, le projet et ensuite points forts, points faibles et notre avis. Dès l'instant que la matrice est finalisée, on calcule le degré de la délégation. En fonction de la délégation soit ça part à côté chez mon directeur des agences entreprises, ou sinon ça part au crédit »* (CA.BCOOP).

Ici également le chargé d'affaires est tenu par l'obligation de bien présenter le dossier de son client et peut-être le défendre au niveau du comité. *« Notre dossier est adressé de façon dématérialisée. En fait, les analystes qui le reçoivent font une analyse contradictoire de notre étude, et mettent un avis ou alors c'est dans leur délégation et ils décident. S'ils ont des questions, s'ils ne sont pas d'accord avec nous, ils nous appellent et on échange au téléphone »* (CA.BCOOP).

*« Dès l'instant où c'est comité de crédit, là c'est tous les vendredis matin que les dossiers se décident. Le comité de crédit on n'y assiste pas, par contre c'est le chargé d'étude qui présente le dossier au comité de crédit. Par contre au niveau du grand comité de crédit, là on y assiste par téléphone. Dans ce grand comité, il y a le directeur général, le directeur des engagements, une personne de la conformité, le directeur financier, et le directeur de la filiale entreprise »* (CA.BCOOP).

La présence du chargé d'affaires lors du comité de crédit permet à ce dernier d'entrer dans une discussion avec les décideurs, d'éclaircir les zones d'ombre qu'il peut y avoir dans un dossier et surtout d'aboutir à convaincre les décideurs en cas de désaccord. *« Le but si vous voulez c'est que ma matrice soit la plus précise et concise, synthétique mais argumentée pour pouvoir effectivement la rendre favorable et avoir l'accord au niveau de la décision. Dès l'instant que c'est le grand comité de crédit, c'est moi qui prends la parole, c'est moi qui présente le dossier, je leur laisse ensuite la parole pour poser des questions, et s'il y a à débattre d'un sujet et là c'est un échange entre nous. Il y a une véritable communication entre nous et je dirais que c'est très constructif. Je dirai que c'est un tout et qu'on doit arriver à un compromis tous ensemble à moins de bien argumenter et de leur dire que moi j'ai envie d'y aller suivez-moi »* (CA.BCOOP).

## **1.2.2. La situation financière de l'entreprise et les compétences managériales du dirigeant**

« Je pense qu'il faut avoir en tête qu'une entreprise a des contraintes et je pense que la banque est encore plus réglementée on a l'organisation du contrôle prudentiel, la banque européenne etc. Et donc notre manière de faire l'activité de financement est très rigoureuse » (CA.BCOOP). La réglementation bancaire ne fait pas la différence entre les banques coopératives et les banques capitalistes. Toutes les banques sont soumises aux mêmes règles et exigences en termes de gestion des risques et d'exercice du métier bancaire. De ce fait, les banques coopératives ne font pas abstraction de l'aspect financier dans leurs analyses des dossiers. Ce dernier est évalué par les chargés d'affaires selon le même degré d'exigence que les banques capitalistes. Toutefois, l'interprétation des données peut être influencée et guidée par le contexte de la banque et l'esprit qui y règne.

### **1.2.2.1. Les équilibres financiers ne sont pas négligés...**

Dans sa note de synthèse concernant une demande de financement, le chargé d'affaires doit remplir la case des données quantitatives, de l'analyse et des équilibres financiers. Une fois que le besoin de financement ainsi que le projet à financer sont présentés, le chargé d'affaires « passe ensuite à l'analyse purement financière du projet. Ce projet va générer des charges pendant deux ans et des cash-flows au bout de 3 ans ou au contraire tout de suite. Il va générer le développement de votre chiffre d'affaires, un BFR supplémentaire. Est-ce que la lourdeur du projet fait qu'il faut renforcer les fonds propres, etc. » (CA.BCOOP).

Les chargés d'affaires reconnaissent l'idée qu'en présence d'une situation financière détériorée, le dossier souffrira d'un handicap dans la suite du processus. De plus, à l'instar des CA des banques capitalistes, les chargés d'affaires des banques coopératives affirment qu'une situation financière non équilibrée est rarement compensée par la proposition de garanties. En effet, selon la réponse d'un de nos chargés d'affaires, « le métier du banquier ce n'est pas de financer sur la qualité de la garantie. On finance parce qu'on croit au projet et que les équilibres financiers sont respectés. Mais on ne finance jamais sur les garanties » (CA.BCOOP). De belles garanties ne peuvent jamais cacher les faiblesses et les déséquilibres financiers de l'entreprise, « si vous avez un million d'euros à la banque et que vous venez me voir et vous me dites j'ai besoin de monter un restaurant et que j'ai besoin de 20 millions d'euros par contre je suis prêt à amener 1 million d'euros en garantie. Par contre moi votre restaurant je n'y crois pas, je vous refuserai de financer votre restaurant parce que les équilibres financiers ne seront pas respectés » (CA.BCOOP).

Les garanties sont bien sûr regardées par les banquiers mais en dernier lieu et elles sont choisies en fonction de la performance financière et économique de l'entreprise mais ne sont jamais un moyen pour combler les déséquilibres financiers. « *Ces garanties on va les décider en fonction de la solidité et la structure financière de l'entreprise. Bien entendu si l'entreprise n'a pas de dettes et qu'elle gagne très bien sa vie, même si l'investissement qu'elle fait n'est pas rentable mais qu'elle peut quand même financer son investissement, l'analyse se fait bien évidemment différemment. On va regarder de façon plus précise les garanties et comment on peut les mettre en place* » (CA.BCOOP).

Si les garanties ne sont pas suffisantes pour contrebalancer l'effet négatif d'une mauvaise situation financière, d'autres paramètres sont pris en considération par le banquier et peuvent avoir un poids dans l'analyse et l'interprétation finale du chargé d'affaires.

#### **1.2.2.2. ...Mais ils sont interprétés à l'aune de d'autres critères : le secteur d'activité et les compétences managériales**

« *Ma crainte si vous voulez avec tout ce qui est intelligence artificielle c'est qu'on arrive à faire notre métier qu'avec des chiffres. Mais dans le domaine professionnel et de l'entreprise je n'y crois pas trop. Il y a une part de subjectivité. Après il y a tellement de choses qui viennent jouer, il y a les chiffres oui mais on ne s'arrête pas au niveau des chiffres* » (CA.BCOOP). Les chargés d'affaires interrogés nous ont tous confirmé que limiter l'analyse aux données quantitatives est une approche très réductrice, d'autres paramètres sont pris en considération et peuvent dans certains cas amener les décideurs à fermer les yeux sur la qualité des données financières.

#### **- Une attention particulière est accordée au secteur d'activité :**

Le chargé d'affaires dans la banque coopérative accorde une attention particulière au secteur d'activité de l'entreprise cliente. Cela est dû en premier lieu à l'organisation même de ces institutions. En effet, en raison de leur enracinement local, les chargés d'affaires ont une connaissance parfaite du secteur dans lequel ils sont affectés. « *Chez nous, rien que sur trois départements on a une force de frappe assez forte, nous n'avons pas qu'une seule agence avec trois chargés d'affaires et que chacun fait de la collectivité, de l'agricole, de l'industriel... En fait, quand vous êtes chargés d'affaires dans les Landes et votre portefeuille est principalement composé des entreprises de territoire dont les activités tournent autour du tourisme, du thermal... autour des activités qui sont de cette région là et donc forcément cela implique que par définition notre banquier a une connaissance très fine sur le secteur et les évolutions de ce secteur* » (CA.BCOOP).

Cette connaissance du secteur d'activité permet aux chargés d'affaires des banques coopératives de mieux évaluer le secteur dans lequel l'entreprise cliente évolue. Lorsque l'entreprise est présente sur un secteur d'activité qui se porte bien, qui est en développement et qui présente des perspectives d'avenir positives cela représente un point fort dans le dossier de financement. *« Après les données financières ce qu'on regarde c'est dans quel secteur d'activité il (le dirigeant) évolue. Il est dans une activité tout à fait classique, dans un secteur où il y a un fort développement ou non etc. Cela est très important : dans quel secteur d'activité le dirigeant évolue et également comment le secteur d'activité lui-même évolue »* (CA.BCOOP). De plus, selon un responsable du marché entreprise *« cette organisation permet également aux chargés d'affaires de parler la même langue avec leurs clients parce qu'ils parlent d'un secteur qu'ils connaissent bien tous les deux. Les clients sont satisfaits. Une organisation par filière donne lieu à des petits marchés, des fois on a un client par marché et donc cela permet effectivement de fédérer et d'être plus impactant commercialement, d'être plus pertinent dans nos jugements, dans nos décisions et dans notre accompagnement »* (CA.BCOOP).

Concernant le type de secteurs d'activités, les chargés d'affaires n'excluent pas certains secteurs en particulier, *« nous on n'a pas de secteurs que l'on exclut. On ne dit pas que sur ce secteur on n'ira jamais. Il y a des choses que l'on sait ne pas faire et donc on ne le fait pas. Pour tout ce qui est nouvelles énergies par exemple on ne sait pas faire et donc on fait appel à des externes mais on n'a pas de secteurs excluant sauf si c'est déontologique »* (CA.BCOOP). En effet, les chargés d'affaires ne vont pas sur certains secteurs d'activités pour deux raisons principales. Quand le secteur fait partie de ceux qui sont non conformes à la déontologie du groupe *« on ne finance plus l'industrie du tabac ou la fabrication des armes parce qu'on estime que ce n'est pas dans le sens de l'histoire »* (CA.BCOOP) ou encore lorsque le secteur est particulièrement risqué et qui nécessite des compétences particulières. *« On sait qu'il y a des secteurs d'activités parfois qui peuvent être regardés avec vigilance. Quelqu'un qui fait du négoce d'or ou qui a une boîte de nuit ou une discothèque et qui peut nuire à l'image de la banque (par exemple si on finance un sex-shop, cela peut donner une image négative au (XXX<sup>51</sup>)) et donc la politique risque dit que non il ne faut pas accompagner les entreprises de ce secteur. Les marchands de biens ou encore les promoteurs immobiliers sont aussi des entreprises qui peuvent être risquées et elles figurent dans cette politique de gestion des risques »* (CA.BCOOP).

---

<sup>51</sup> Le banquier cite le nom de sa banque.

Certains banquiers expriment également quelques réserves par rapport aux *start-up* et aux entreprises dans le secteur des nouvelles technologies. « *Je pense qu'il y deux points qui méritent d'être approfondis et je pense que les banques aussi ont du mal à appréhender. Le premier je pense que c'est le secteur de la création d'entreprises, ou effectivement on a du mal à accompagner les gens qui créent des entreprises. Je pense que les gens ont du mal à comprendre que lorsqu'on crée une entreprise au démarrage c'est quand même le rôle de l'actionnaire plus que le rôle du banquier. Le banquier peut intervenir dans une deuxième phase quand le projet est établi et que le business model est validé et on est rassuré sur le fait que le business model est viable et équilibré. Le deuxième point, ces dernières années on a de plus en plus d'entreprises dont la valeur dépend des actifs incorporels. Je pense à des brevets, la technologie, je pense aussi à des gens qui lancent des projets d'études marketing. Tout un tas d'actifs incorporels dans la boîte que les états financiers ne traduisent pas économiquement et que le banquier ne sait pas lire* » (CA.BCOOP).

**- L'image que le chargé d'affaire se fait du dirigeant est primordiale :**

« *Dans une décision de financement, il y a l'aspect financier mais pas que. Le profil et l'expérience du dirigeant, ses motivations jouent beaucoup* » (CA.BCOOP). L'importance des critères relatifs au profil du dirigeant, à son expérience ainsi que ses compétences managériales est unanimement admise par les banquiers interrogés (tableau 42).

**Tableau 42 : Les critères d'évaluation du dirigeant par les chargés d'affaires BCOOP**

Critères d'évaluation	Extraits des CA BCOOP
<b>L'expérience du dirigeant</b>	<p>« <i>C'est vrai que nous nos dirigeants qu'on a déjà ils ont quand même de l'expérience, ce n'est pas des jeunes dirigeants. Ils ont plus ou moins prouvé leur capacité de gérer et développer une société. Après une personne physique, qui est cadre anciennement et qui souhaite créer ou racheter une société là effectivement je dirai que le pari est beaucoup plus risqué parce que pour le moment il ne nous a pas prouvé sa capacité à gérer une société</i> »</p> <p>« <i>Si le client dit moi je vais reprendre un truc High-Tech alors que le type son métier c'était vendre des voitures avant si vous voulez oui on va se poser des questions (Rire). On n'exclut pas des profils, mais on peut le faire par rapport à des projets ou à de l'expérience. A priori n'importe qui peut demander un financement en revanche</i></p>



<p><b>Les qualités personnelles du dirigeant</b></p>	<p>« J'ai eu déjà le cas d'un porteur de projet très soutenu par le maire mais moi le projet je ne l'ai pas validé parce que le dirigeant n'était pas la bonne personne. Le feeling est très personnel, moi je peux très bien avoir un feeling avec un porteur de projet et une personne non. C'est souvent une affaire d'hommes plus qu'une affaire de banque. Un dirigeant peut se faire punir par un banquier juste parce que le contact ou le feeling ne passe pas ».</p> <p>« Si le type n'est pas bon, qui fait des malversations ou ne respectent pas ses engagements là évidemment on se pose pas la question. On part du principe qu'on a un type qui est honnête et qui se défend pour sa boîte mais ça ne suffit pas toujours (rire) ».</p> <p>« J'ai un client qui a fait une mauvaise affaire, il a monté son magasin et il n'a pas marché. Il était caution et donc il a joué le jeu. Il a dit je suis actionnaire, je m'engage et vais régler tout le monde. Il est honnête. Il s'est trompé et cela fait partie du jeu. Mais il mérite de l'accompagner ».</p> <p>« J'ai un dossier encore présent en tête de quelqu'un qui avait fait faillite, le dirigeant est sincère nous a tout dit de a à z. Vous savez faire crédit c'est faire confiance, mais si au départ de la relation les uns et les autres se racontent des bêtises bon voilà ça ne va pas très loin. Si on ne peut pas faire confiance, il y a un problème ».</p>
--	---

**- Le sentiment de confiance et de croyance vis-à-vis du projet :**

Tout d'abord, avant de monter le dossier de financement, le chargé d'affaires doit bien comprendre le besoin et le projet de l'entreprise. « La première chose c'est vraiment détecter la nature pour pouvoir après être à même pour dire on a bien compris votre besoin, maintenant on va savoir y répondre et comment pouvoir y répondre » (CA.BCOOP).

Ensuite, la deuxième condition à remplir pour le chargé d'affaires afin de pouvoir aller plus loin dans la relation est celle de la confiance ou la croyance vis-à-vis du projet présenté. « Si on ne croit pas au projet, même si on nous présente une garantie à 100% alors que nous on sait qu'à la fin il se passera rien, nous on le fait pas » (CA.BCOOP). Le sentiment de confiance que le chargé d'affaires peut avoir dans le projet présenté par l'entreprise joue un rôle important

et détermine la suite de la procédure. Le chargé d'affaires peut être amené à refuser de monter un dossier de financement si le projet présenté ne suscite pas chez lui un sentiment de confiance et de croyance quant à sa réussite future. *« C'est rare qu'un conseiller présente un dossier dans lequel lui-même ne croit pas. Nous notre devoir est de dire par exemple que non on ne croit pas au projet. On essaie de rester lucide sur le projet, s'il n'est pas bon on ne le fait pas. On ne fait pas crédit pour faire plaisir »* (CA.BCOOP).

Ce sentiment de confiance est favorisé par l'effort fourni par le dirigeant et son équipe dans la préparation du dossier de présentation de leur projet. Les chargés d'affaires accordent une attention particulière à la manière dont le dirigeant a muri son projet et à la façon dont il présente ce dernier. *« Oui alors voilà je dirais déjà qu'il faut que le directeur financier et le dirigeant aient bien préparé leur dossier. A chaque fois qu'un projet de financement se présente, il faut nous soumettre systématiquement un dossier de présentation et c'est vrai que c'est quand même assez agréable car ça nous permet de comprendre non seulement le besoin mais également la stratégie liée à ce besoin et bien évidemment après ce qui en découle c'est le business plan. Cela nous permet de voir la faisabilité de l'opération et de gagner en confiance »* (CA.BCOOP).

A partir du moment où le chargé d'affaires est confiant par rapport au projet pour lequel il est sollicité, ce dernier monte le dossier de financement et se porte prêt pour le supporter. *« C'est un peu intuitu personae, si on croit au projet on peut le faire. Déjà à la base si le dossier on n'y croit pas le dossier on le monte pas. Si le dossier est monté on va essayer de trouver une solution. Nous notre taux de refus est faible par rapport à la masse de dossier qui est transmise. Car soit on refuse nous on amant car on s'aperçoit que le projet n'est pas viable ou que ça va être refusé car par expérience on sait qu'il va être refusé. Soit on l'envoi parce qu'on est un peu sûr qu'on aura une réponse positive »* (CA.BCOOP).

Le chargé d'affaires est fortement animé par ce sentiment de confiance, il va fournir des efforts dans la rédaction et dans l'argumentation de sa note de synthèse, *« sur le papier on essaie de faire un dossier bien pour les projets dans lesquels on croit même s'il y a des points négatifs. Vraiment quand on croit au projet et qu'on veut le faire passer, on peut les faire venir pour rencontrer le dirigeant et donc défendre le dossier. On essaie de mettre tout ce qui peut être favorable pour le dossier »* (CA.BCOOP). Les chargés d'affaires affirment que le manque de confiance vis-à-vis d'un projet ne peut être compensé ou contrebalancé par aucun autre critère. Si le chargé d'affaires n'est pas confiant, il sera difficile de le convaincre même en présentant des cautions ou des garanties importantes. *« Le plus important, c'est qu'il ne faut pas dire qu'on*



*va accorder le crédit parce qu'on va prendre la caution, il faut dire qu'on va accorder le crédit parce qu'on a envie et on y croit ». « Le métier de banquier c'est de regarder le projet, de croire à ce projet, de discuter avec le dirigeant, et une fois qu'on croit au projet et qu'il y a des équilibres après on va le financer après on va regarder quelles garanties on prend » (CA.BCOOP).*

**- Les relations de proximité / ancienneté avec le dirigeant :**

L'ancienneté et la proximité de la relation avec le dirigeant sont également des critères pris en considération par les chargés d'affaires des banques coopératives. L'ancienneté de la relation joue un rôle important sur plusieurs niveaux.

Tout d'abord, les chargés d'affaires expriment la volonté de vouloir développer toujours des relations de longs termes avec leurs clients déjà installés. Ils accordent une importance aux relations de proximité et pour ce faire ils sont amenés à rendre des visites plusieurs fois dans l'année, à être proches de leurs clients et à les contacter régulièrement. *« Pour la satisfaction client chez nous, on fait des enquêtes tous les ans. Il est ressorti de l'une des enquêtes il y a 3 ans qu'on n'était pas assez réactif et présent auprès de nos clients. Donc on a mis une charte en disant qu'il faut se rencontrer à minima une fois par an et même si le client n'a pas besoin, un appel de temps en temps pour garder le contact et je pense que c'est important. Par exemple le patron d'agence toutes les trois semaines va faire le point avec ses collaborateurs sur les clients qu'ils n'ont pas vu depuis 3 mois et se demander s'il faut les appeler ou pas. C'est pour mettre une espèce de dynamique dans la relation » (CA.BCOOP).*

Afin de favoriser cette relation de proximité, les chargés d'affaires sont vivement incités à privilégier les entreprises locales, dont au moins le siège social est situé sur le territoire de la banque *« Pour moi c'est majeur. Nous d'abord on ne finance que les entreprises qui sont sur notre territoire. On ne va pas financer une entreprise qui est à Paris. Si c'est le groupe qui est à Bordeaux et qui rachète une entreprise à Paris, dans ce cas-là on regarde. Et nous ce qu'on demande à nos collaborateurs c'est qu'ils doivent aller dans l'entreprise. Nous on doit visiter nos clients à minima une fois dans l'année » (CA.BCOOP).*

L'ancienneté de la relation avec le banquier joue en faveur du client lorsque ce dernier arrive à gagner la confiance du chargé d'affaires. Ces derniers expriment une certaines réserves vis-à-vis des nouveaux clients, ils privilégient les relations avec les anciens clients pour lesquels ils disposent déjà d'un historique et d'un recul par rapport aux capacités de gestion du dirigeant et sa manière de gérer ses comptes. *« Pour être honnête, j'essaie d'accompagner au maximum les*

*clients existants. On me demande de développer donc j'essaie de prendre de nouveaux clients, mais c'est vrai que lorsque je prends un nouveau client et que je ne le connais pas je vais aller doucement la première année. J'aime bien apprendre à le connaître. Quand j'ai une entreprise que je connais depuis 15 ans et qui est sérieuse, effectivement lorsqu'elle va me demander une ligne qui est sans caution par exemple à la rigueur je vais dire ok c'est cohérent par rapport à l'historique donc je vais le faire. En revanche, avec le nouveau client j'aimerais effectivement qu'on aille une année d'historique qu'on apprend à se connaître et qu'une confiance se crée entre nous avant de le faire. J'ai besoin d'être rassuré. Donc voilà la relation qu'on a avec le client c'est un plus » (CA.BCOOP).*

Quant à l'influence de l'ancienneté de la relation entre le banquier et le dirigeant sur la décision d'octroi ou non du financement, les chargés d'affaires sont unanimes. Ils s'accordent pour dire que plus la relation est ancienne, plus il y a une proximité entre le chargé d'affaires et son client et plus cette relation va influencer positivement la décision.

*« Oui elle peut jouer un rôle. Parce que plus on a une relation ancienne, plus on se connaît » (CA.BCOOP). L'ancienneté de la relation conduit dans certaines situations le chargé d'affaires à passer outre la mauvaise situation financière de son client pour continuer à l'accompagner. « Oui pour l'ancienneté c'est un point pris en compte car on se connaît depuis longtemps, on sait comment il gère les projets, on lui fait confiance, on sait comment il gère sa boîte. Donc on se dit voilà peut-être que maintenant sa situation n'est pas bonne mais on peut y aller ça fait 15 ans qu'on se connaît. C'est comme dans les relations humaines entre des amis par exemple, on se dit lui ça fait 15 ans que je le connais je peux lui confier cela. Il y a beaucoup d'humain dans la banque » (CA.BCOOP).*

Cependant, les banquiers sont conscients que les relations de proximité avec les clients peuvent mener à une certaine baisse de lucidité chez le chargé d'affaires. La proximité joue certainement en faveur du client surtout lorsque ce dernier a fait ses preuves pendant plusieurs années. De ce fait la banque tente de contrôler et de sensibiliser les collaborateurs à toujours faire la part des choses dans leurs relations d'affaires. *« Nous veillons à ce que les chargés d'affaires fassent la part des choses. Si vous voulez nous avons des règles d'éthique et déontologiques (Pas de cadeaux des clients, éviter que les clients vous invitent à manger, etc.) Après c'est comme dans toutes les relations humaines, vous avez des gens avec qui vous êtes proche mais c'est très contrôlé tout ça. Le risque est encadré parce que devenir copain nous mène à être moins lucide. Moi je peux dire que l'influence peut arriver mais aujourd'hui elle est maîtrisée » (CA.BCOOP).* La hiérarchie intervient souvent dans la relation que les chargés d'affaires

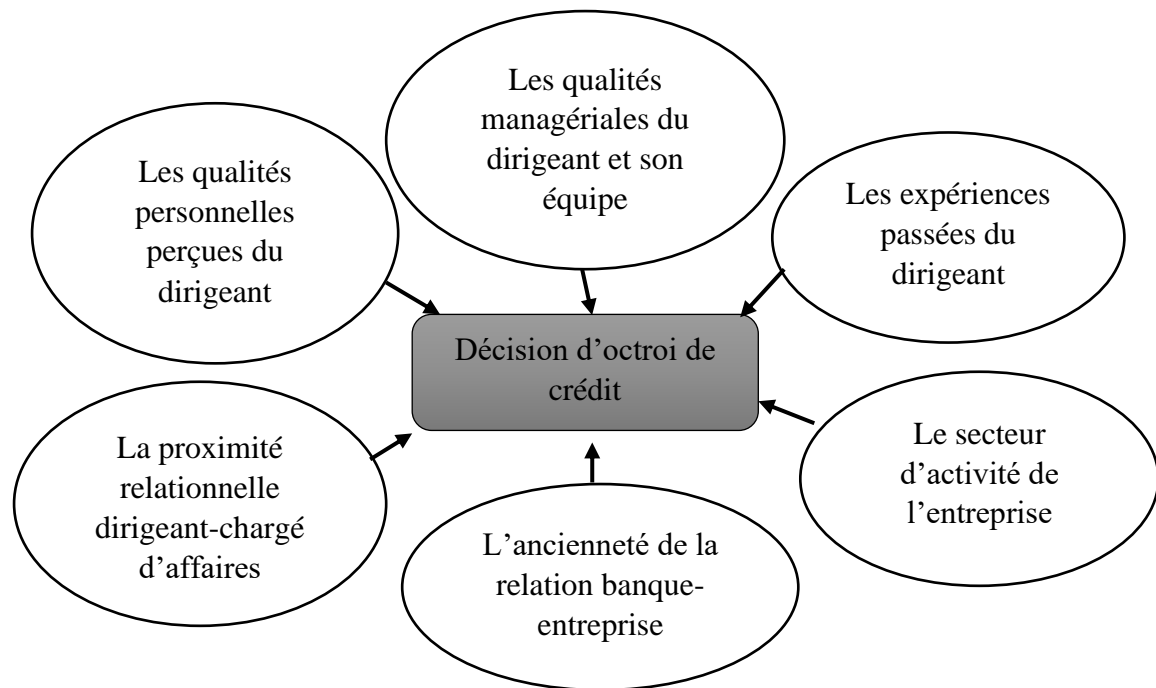
entretiennent avec leurs clients afin de contrôler les situations de dérives. « *Il faut être vigilant et quand on est manager on connaît nos équipes et on sait quels sont les gens qui peuvent perdre leur lucidité c'est à nous de recadrer et éviter ces choses qui peuvent arriver c'est vrai* » (CA.BCOOP).

Comme pour le cas des banques capitalistes, un système de rotation des chargés d'affaires est adopté également dans les banques coopératives. « *La règle qu'on essaie de mettre en place est que les CA s'occupent des mêmes clients pendant 4 ou 5 ans. On essaie de ne pas aller au-delà et ne pas faire en dessus car la confiance ne se crée pas en 4 jours. Nous on pense que 5 ans est la bonne durée. Au-delà il faut le renouveler parce qu'on peut perdre la lucidité* » (CA.BCOOP).

Enfin, ces relations de proximité sont un avantage certain pour le dirigeant qui traverse une situation difficile dans le cadre de son activité. Lorsque l'entreprise connaît des difficultés financières, et quand le dirigeant a toujours entretenu des relations correctes et saines avec son banquier, ce dernier sera amené à le supporter. « *Je dirai que lorsqu'on a une relation de confiance, moi je suis très attentif à une entreprise qui a eu un trou d'air ce qui arrive très souvent malheureusement. Une entreprise qui est régionale ou nationale quand on sait qu'elle va avoir une difficulté pour X ou Y raison et que le dirigeant vient nous prévenir moi je dirai qu'on l'accompagne on va lui faire confiance car on le connaît et il a toujours été très correcte et transparent avec nous. Donc son projet on va le voir de façon positive* » (CA.BCOOP).

Pour résumer, « *les chiffres et les scores ne décident pas de tout le dossier. Le jour où on décidera nos dossiers comme cela, nous on fera autre chose. Ce qui est intéressant c'est de bien comprendre le secteur, la nature du client, ses qualités et ses compétences* » (CA.BCOOP). L'interprétation du dossier de financement par le chargé d'affaires est influencée par plusieurs paramètres détaillés précédemment et que nous résumons dans la figure 24.

Figure 24: Les variables influençant la décision du chargé d'affaires des BCOOP



### 1.2.3. La culture, les valeurs coopératives et l'activité de financement

Pour rappel, nous avons réalisé nos entretiens avec les chargés d'affaires des deux catégories de banques en nous basant sur un guide d'entretien identique (annexe 5). L'analyse des entretiens effectués avec les chargés d'affaires issus des banques coopératives, fait ressortir une présence importante de la culture coopérative dans leur discours. Les collaborateurs ont rapidement abordé la particularité du statut de leur banque et appuient leurs réponses par des références systématiques aux principes et valeurs coopératifs.

#### 1.2.3.1. La culture de banques coopératives et le chargé d'affaires entreprises

Les chargés d'affaires des banques coopératives mettent en avant leurs différences par rapport aux banques classiques notamment dans leur façon d'accompagner et de se comporter avec les entreprises clientes. S'ils exercent aujourd'hui le même type d'activité et proposent les mêmes produits, les chargés d'affaires des banques coopératives affirment adopter un comportement différent dans l'exercice de leurs activités. « *Je dirai qu'on a quasiment tous la même offre, après on n'a pas tous la même posture. Cela dépend des hommes et des femmes. On a tous les mêmes produits et on fait tous le même métier, après ce qui peut nous différencier c'est la personne en elle-même, sa posture et de son comportement, c'est ça qui va susciter l'envie de travailler avec nous* » (CA.BCOOP).

Les chargés d'affaires sont fortement sensibilisés à la culture coopérative de leur banque. Plusieurs canaux sont exploités par la banque afin de faire imprégner les salariés des principes qui découlent du statut juridique de leur banque. En plus d'une forte communication en interne quotidienne et disponible via tous les supports, « *c'est véhiculé au quotidien dans tout ce qu'on fait* » (CA.BCOOP), les salariés sont sensibilisés dès leur recrutement aux principes et valeurs coopératifs. Ils sont également amenés à suivre régulièrement des formations à ce sujet.

Lorsqu'on a demandé aux chargés d'affaires des banques coopératives d'évoquer les valeurs de leurs banques, ces derniers n'ont exprimé aucune difficulté à le faire. Contrairement aux réponses données par les chargés d'affaires issus des banques capitalistes (hésitation, confusion, ou encore négligence des valeurs affichées par leurs banques), les chargés d'affaires des banques coopératives ont affiché une aisance face à ce sujet. L'analyse de leur discours montre que les valeurs des banques coopératives sont souvent évoquées conjointement avec l'histoire et les origines de ces institutions (tableau 43).

**Tableau 43 : L'histoire et les valeurs des banques coopératives selon les chargés d'affaires interrogés**

<b>L'histoire des banques coopératives est ancrée dans les discours des chargés d'affaires</b>	<p>« <i>On a des valeurs. C'est les fondements historiques du mutualisme et du coopératifs</i> ».</p> <p>« <i>Il y a des valeurs historiques, c'est-à-dire que le Crédit Agricole à la base il avait été créé par un regroupement d'agriculteurs attachés au territoire et à son développement. On est une banque nationale portée par CASA, mais cette dernière c'est juste une structure Holding, derrière chaque caisse régionale du crédit agricole a sa propre culture commerciale et politique de crédit. On est chacun indépendant. C'est une gouvernance descendante</i> ».</p>
<b>Une cohérence dans les réponses relatives aux valeurs de la banque</b>	<p>« <i>Ça tourne toujours autour de la même chose, le courage, la solidarité, l'honnêteté</i> ».</p> <p>« <i>Nous les valeurs ça va être le côté de la proximité, le financement du territoire, après c'est surtout la notion de confiance et de proximité. On joue vraiment sur ces deux cartes-là</i> ».</p> <p>« <i>Pour moi ce sont des valeurs historiques, le maillage territorial et notre proximité sont notre force</i> ».</p> <p>« <i>L'esprit d'entreprendre (parce qu'on est une banque d'entreprise) c'est une valeur assez forte. La confiance est une deuxième valeur assez forte, on est une banque qui essaie de construire une confiance assez forte. La troisième valeur et la proximité, on connaît parfaitement le territoire, le secteur, nos clients</i> »</p>

---

*« Quatre valeurs guident nos comportements. L'envie d'entreprendre, c'est l'ADN même de toutes les banques régionales. L'exigence : bien faire dans le respect des règles, des délais, et avec un esprit bienveillant. Le respect pour développer des relations humaines harmonieuses tant en interne qu'avec ses clients. La confiance qui confère la sérénité pour travailler et oser »*

---

Par ailleurs, les chargés d'affaires ont reconnu dans leurs discours que ces valeurs liées au statut de banques coopératives et mutualistes ont été négligées et oubliées pendant un moment. *« Nos valeurs existaient depuis longtemps, mais je pense qu'on s'est perdu un peu dans autres choses et là on est revenu à nos vrais valeurs. Si vous voulez il y a 20 ans les entreprises tous les trois / quatre ans la direction réfléchissait à ses valeurs qu'elle divulgue à ses collaborateurs. Et moi je suis contre cela, elles ne se décrètent pas les valeurs. Vous ne pouvez pas vous en tant que dirigeant décider des valeurs, elles sont dans l'entreprise ou elles ne s'y sont pas »* (CA.BCOOP). Les collaborateurs sont conscients du fait que ces valeurs historiques se sont perdues au fil des années, *« ces valeurs-là ont les a depuis longtemps, mais de temps en temps on a décrété d'autres valeurs »* (CA.BCOOP). Cependant, ils affirment avoir toujours agi en fonction de certains principes qui sont ancrés dans leurs gènes. *« Aujourd'hui on a réfléchi à notre vocation, à ce qu'on est et à ce qu'on veut faire et en fait les trois valeurs que je vous ai donné à savoir la proximité, la solidarité et la confiance, on les a certes oubliées depuis longtemps, mais c'est celle qui nous ont guidés pendant toujours »* (CA.BCOOP).

Les chargés d'affaires soulignent également l'idée selon laquelle les banques coopératives n'ont pas fait le choix depuis le début d'axer leur communication externe sur leurs principes et valeurs. Ils décrivent ces valeurs et principes coopératifs comme des éléments participant à leur force et leur permettant de se différencier par rapport à la concurrence. *« Pour moi ce sont des valeurs historiques et même le sociétariat qu'on n'a pas mis en avant dès le début, et qu'on remet à l'ordre du jour aujourd'hui. Tout ça on ne le communiquait pas avant. Prenez par exemple une publicité du Crédit Mutuel, le sociétariat a toujours été mis en avant. Nous on a les mêmes particularités mais on ne communiquait pas. Maintenant on communique et c'est ce qui fait notre force »* (CA.BCOOP).

### **1.2.3.2. Valeurs coopératives et activité de financement : une influence mitigée**

*« On est une banque, on est là pour gagner de l'argent »* (CA.BCOOP).

*« Notre objectif c'est toujours contribuer au développement régional, qu'il soit avec un objectif financier ou un autre objectif. On est une entreprise qui doit gagner de l'argent » (CA.BCOOP).*

*« Encore une fois, dans une grille standard imposée et réglementaire, oui il y a de la place pour intégrer ces éléments là (de subjectivité) mais ce n'est pas parce qu'on est mutualiste que l'on va prendre n'importe quelle décision » (CA.BCOOP).*

Telles sont les réponses de nos chargés d'affaires lorsqu'on a abordé la question de l'influence des valeurs de leurs banques dans le processus de prise d'une décision d'octroi ou non du crédit. Ils s'accordent tous pour dire que la décision de financement ne dépend pas entièrement des valeurs de la banque, en revanche, ils affirment que ces dernières sont toujours présentes dans leurs esprits *« On ne se pose pas la question, notre but est d'accompagner nos clients et nos valeurs sont tellement ancrées en nous, on ne les remet pas sur la table lors d'un comité. Elles sont là, elles sont dans notre ADN » (CA.BCOOP).*

Les collaborateurs interrogés sont convaincus que les valeurs de leurs banques ont une influence sur la façon dont ils exercent leur métier, *« les valeurs doivent conditionner notre façon d'exercer le métier »* mais de façon indirecte. Les valeurs de la banque *« peuvent avoir un impact indirectement. Cette proximité territoriale et notre réactivité et rapidité dans la décision font qu'indirectement, ces valeurs on les porte. Maintenant, quand on est en démarche client/prospect, on met indirectement l'aspect sociétariat, participation aux décisions etc. on ne redit pas le slogan mais on véhicule indirectement » (CA.BCOOP).* Le tableau 44 montre comment les valeurs des banques coopératives influencent le comportement des chargés d'affaires.

**Tableau 44 : L'influence des valeurs coopératives selon les chargés d'affaires BCOOP**

Influence des valeurs	Extraits des CA BCOOP
<p><b>- Exercer le métier « proprement »</b></p> <p>L'objectif est de dégager des bénéfices et les valeurs permettent d'exercer le métier « proprement »</p>	<p><i>« J'essaie de faire mon métier avec une éthique. On a une très mauvaise image dans l'opinion, parce que je pense que dans le temps on n'a pas fait comme il fallait notre métier. Dans notre tarification, dans notre façon de faire notre métier, de nous comporter, de gérer nos clients avec une façon un peu prétentieuse et je pense qu'on a le retour du bâton. Les banques coopératives souffrent de l'image comme les autres. Peut-être XXX (il cite une banque commerciale) un peu plus parce qu'elle fait des opérations à l'international. Mais tout le monde met tout le monde dans un même panier. Après la déontologie et l'éthique est propres au dirigeant au-delà des règles. Nous on a regagné l'image auprès du public et on continuera si on fait toujours notre métier en proximité proprement avec une tarification adaptée et compréhensible par le client ».</i></p> <p><i>« C'est facile de vous faire tout le discours, style on est une coopérative, une banque régionale on est là pour aider, etc. Oui il y a de ça forcément. Après vous savez une banque c'est comme une entreprise elle est, ce qui veulent en faire les dirigeants. Et nous on est plutôt expérimentés et on essaie de faire le plus propre possible de notre métier. Je redis on n'est pas une association, on a besoin de faire du chiffre, de grandir, etc. mais l'expérience nous montre qu'il faut le faire le plus proprement possible ».</i></p> <p><i>« Mon métier c'est essayer de faire proprement. Il faut toujours être conscient que quand on fait un dossier, au début c'est toujours bien comme dans un mariage mais moi je pense toujours à préparer la suite. Je suis optimiste mais je préfère prévoir la suite. Je me dis que voilà là on est bien, tout le monde est content et moi j'essaie toujours d'imaginer la situation ou ça se passe mal comment on va faire. Moi mon métier ce n'est pas de mettre la grand-mère en dehors de chez elle. Donc c'est plus notre propre façon, de notre conception du métier. De temps en temps ça nous fait perdre en chiffre d'affaires ».</i></p>



<p>Les valeurs favorisent la dimension humaine dans l'exercice du métier et dans la relation bancaire</p>	<p>« Après je pense effectivement qu'il y aura toujours la dimension humaine qui sera forte. Il y aura toujours l'aspect relationnel qui est très important et on ne remplacera pas un être humain par un robot. On est dans un monde où ces dernières années on va plus vers l'individualisme et l'égoïsme, les valeurs de solidarité et de famille ont un peu éclaté sous l'effet de la globalisation des sociétés. Mais on revient quand même à ces valeurs-là. Les valeurs de partages sont revenues. On va plus vers plus de solidarité et de partage et donc une économie solidaire ».</p>
<p>- <b>Participer au développement du territoire</b></p> <p>L'objectif est de faire du « business » tout en favorisant le développement économique du territoire</p> <p>L'organisation locale des banques coopératives favorise</p>	<p>« Nous c'est notre moteur. Alors bien sûr nous on fait du business on n'est pas une association de 1920, on veut faire du business mais le moteur du business c'est d'accompagner le développement économique du territoire. Parce qu'il faut créer de l'emploi au niveau local, il faut créer des sociétés de plus en plus grosses sur notre territoire. Nous notre action est tournée vers ça ».</p> <p>« On est solidaire des projets régionaux, on met un peu d'argent dans des trucs, du mécénat, etc. On va aussi investir dans un fond de développement mis par la région au profit des ETI et on va mettre trois millions d'euros et ce n'est pas pour gagner de l'argent mais pour contribuer au développement de la région. Il y a un peu d'éthique aussi, par exemple lorsqu'on finance l'organisation de la recherche contre le cancer, on ne va pas faire de la pub sur le sujet, c'est juste pour faire notre devoir. Après on va pas faire 100 millions d'euros à notre Dame, ça devient du marketing (rire). Oui on est dans ces projets là sans l'afficher, on a également des projets de partenariat dans la création d'un fond de développement des forêts des Landes »</p> <p>« On est très attachés à l'accompagnement de nos territoires et de nos clients. C'est la raison d'être du crédit agricole. C'est ce qui a fait qu'il a été créé et dans notre raisonnement on suit souvent cette raison-là. On intervient avec vraiment cette idée de faire notre maximum pour accompagner notre région. L'enjeu c'est de s'adapter aux enjeux économiques au même titre que les autres. On est que sur les entreprises créées sur notre territoire ».</p>

<p>l'atteinte de l'objectif de développement économique du territoire</p>	<p>« <i>Le développement local on l'a à l'esprit mais on ne fera pas n'importe quoi pour autant. On est très à l'écoute de nos clients et puis aussi l'image d'une banque coopérative et régionale qui défend les projets régionaux et inscrite totalement dans la région au profit du client</i> ».</p>
<p>Une meilleure connaissance des secteurs et des perspectives locales en termes de croissance.</p>	<p>« <i>Si vous cherchez à avoir mon homologue chez XXX (banque commerciale) finalement dans la région il n'existe pas. Il y a peut-être un homologue mais il a un champ d'activité différent et mon vrai homologue sera certainement à Paris donc il ne pourra pas vous parler des départements de la Gironde, du Lot-et-Garonne et des landes comme moi je peux vous en parler. Comme moi je ne peux pas vous parler de Strasbourg, de Lille ou de Nice. Donc notre organisation territoriale fait que forcément on est en proximité très forte</i> ».</p> <p>« <i>En termes d'expertise sur les entreprises grâce à notre présence forte en proximité on a des salariés qui connaissent très bien leur territoire géographique et leur territoire géographique c'est aussi le territoire sectoriel. Je prends l'exemple de Lot-et-Garonne la partie agricole par exemple représente un tiers de notre activité donc forcément le secteur agricole de Lot-et-Garonne on connaît ça très bien. On a une meilleure capacité d'évaluer le projet dans son contexte global car finalement un projet est bon ou pas, il est forcément bon par rapport à quelque chose</i> ».</p>
<p>La culture coopérative joue un rôle dans la sélection des projets/clients</p>	<p>« <i>Chez nous elle a un rôle important. En tant que conseiller professionnel de proximité, quelqu'un qui viendrait solliciter un financement d'un fonds de commerce ne serait-ce qu'à Arcachon, ou à Gujan-Mestras, je vais le réorienter vers mon collègue à Arcachon. On a un maillage assez fort sur le territoire. On est très bien implanté et un conseiller n'a qu'une zone bien limitée, par exemple moi je n'ai que la zone de Gujan-Mestras. Au sein du même secteur, on ne prend pas des porteurs de projets qui sont hors commune, parce que chaque conseiller connaît sa commune</i> ».</p> <p>« <i>Alors on dit qu'on est financeur de notre territoire et de ses clients. C'est une chose qui est très marquée chez nous. Sachez qu'on collecte sur nos territoires et on finance sur nos territoires et on reste sur nos territoires. C'est une banque autonome et indépendante sur notre territoire et on se doit d'accompagner nos clients. En étant local et proche d'eux, c'est très différenciant et apprécié par nos clients</i> ».</p>

	<p><i>« Quand vous avez une entreprise qui porte un projet, présente sur le territoire, qui crée de l'emploi et vous avez un banquier qui connaît la réalité du territoire, qui connaît la pertinence de ce projet-là par rapport à un autre alors oui ce sont des critères qui favorisent le financement de ce projet. Notre vision c'est qu'on connaît mieux nos projets, on connaît mieux l'intérêt de ces projets sur nos territoires et donc effectivement ça peut nous aider dans la prise de décision ».</i></p>
<p><b>- Supporter les entreprises en difficulté</b></p> <p>Une entreprise cliente en difficulté financière n'est pas abandonnée</p> <p>Les valeurs coopératives peuvent conduire la banque à supporter une entreprise locale et déjà cliente en situation de difficultés financières.</p>	<p><i>« On a eu le cas d'une grosse entreprise en difficultés, où les banques régionales (on n'était pas les seules banques de l'entreprise) ont dit voilà le dirigeant on le connaît, on peut remettre un peu de sous car derrière il y a 500 salariés. On a fait le choix de rester et 10 ans après l'entreprise s'en est sortie. Les seules qui ne sont pas allées c'est les banques nationales. Aucune banque régionale n'a fermé la porte ».</i></p> <p><i>« Sur l'accompagnement des entreprises en difficultés, nous vraiment on les prend vraiment en amont et on suit la situation. On regarde le dossier et on fait tout pour l'accompagner vraiment. L'image du banquier qu'on peut se faire après la crise de 2008 je peux vous dire que ce n'est pas chez moi ».</i></p> <p><i>« On est si vous voulez une banque régionale et en fait le cœur de métier c'était justement soutenir tous les entrepreneurs. Ça c'était l'ADN du groupe et ça reste toujours c'est une évidence. Même je dirais des entreprises qui ont des difficultés, mais qui sont des acteurs importants au niveau de notre activité économique, avec une masse salariale importante, bien évidemment qu'on va regarder à deux fois et qu'on va essayer de la soutenir et trouver des solutions pour qu'elle puisse renaître ».</i></p>

	<p><i>« On a eu un cas la semaine dernière, une entreprise assez importante et qui a des difficultés, on a essayé d'avoir une vue d'ensemble et des fois ça nous fait prendre des décisions que d'autres ne prendront pas parce qu'ils vont s'arrêter sur des critères purement financiers etc. ».</i></p> <p><i>« On a eu des entreprises en difficultés très fortes et on les a accompagnées en capital et en dettes pour éviter les licenciements et qu'on sorte cette entreprise de ses difficultés. Parce que c'est une entreprise importante et qu'elle a un impact au niveau de l'emploi régional et donc on se devait d'être présents ».</i></p>
<p><b>- Rapidité dans le traitement des dossiers et dans la prise de décisions</b></p> <p>Une rapidité dans le traitement des dossiers en raison de leur structure et leur enracinement local.</p>	<p><i>« Nous on croit beaucoup à la proximité et à la croissance locale et régionale. Les banques nationales remontent tout à Paris et tout se décide loin du client et nous notre politique c'est d'être près du client »</i></p> <p><i>« Ces valeurs c'est aussi une démarche de conquête. C'est-à-dire c'est pour dire, écoutez notre banque prend ses décisions à son niveau en agence. Par exemple à la XXX (banque commerciale) la plupart des dossiers de financement ça part à Paris en décision. Nous derrière on joue sur la rapidité des délais, la proximité et l'engagement en disant que notre banque est vraiment proche de vous et finance votre territoire ».</i></p> <p><i>« Toutes nos entreprises ont le siège social sur notre zone. On peut financer des projets hors zone car on peut avoir des groupes avec plusieurs sociétés et qui ont je dirais des adresses et des implantations partout en France. Ça ce n'est pas un problème pour nous. Mais le but effectivement c'est d'avoir des clients qui soient au plus proche de nous, qu'on peut voir le plus possible et pour garder c'est réactivité et cette efficacité. Donc nos clients sont vraiment bien sur notre zone géographique ou il peut y avoir des exceptions mais c'est franchement rare ».</i></p>

Afin d'appréhender toujours la manière dont les valeurs se manifestent chez les chargés d'affaires dans l'exercice de leurs activités quotidiennes, nous avons choisi l'exemple des entrepreneurs ayant connu une situation de faillite par le passé et nous avons cherché à comprendre la position de l'établissement face à ces entrepreneurs. L'objectif était alors d'identifier d'éventuelles variations selon les banques étudiées.

**Tableau 45: Grille Gioia et al. (2013) du chargé d'affaires banques coopérative**

Codes de 1 <sup>er</sup> rang (inductif)	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang (abductif)	Dimensions agrégées
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CA assimile l'activité de financement à de l'accompagnement du dirigeant</li> <li>- Le CA prend la posture d'un conseiller pour l'entreprise</li> <li>- Une distance affichée du CA par rapport à la question des bénéfices et l'atteinte des objectifs commerciaux</li> </ul>	<p>[1.1] Vigilance perçue par rapport aux objectifs commerciaux</p>	<p>[1] La perception de l'activité de financement par le CA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CA aborde rapidement la nature juridique de sa banque</li> <li>- Le CA affiche une cohérence entre l'accompagnement des PME et le statut coopératif de sa banque</li> </ul>	<p>[1.2] Mise en avant de la nature coopérative/mutualiste de la banque</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les documents comptables sont complétés avec d'autres informations</li> <li>- Une attention particulière est accordée au secteur d'activité</li> <li>- Le métier du CA ne se limite pas à une analyse purement financière</li> <li>- Le discours affiche un rôle modéré du <i>scoring</i> dans la prise de décision</li> </ul>	<p>[1.3] Distance affichée par rapport aux chiffres</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La majorité des décisions dans le secteur PME est prise par le comité risque</li> <li>- Un pouvoir de décision limité compensé par une possibilité de défendre le dossier</li> <li>- Une décision prise au niveau local et en présence systématique du CA</li> </ul>	<p>[1.4] Pouvoir restreint dans la décision</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une attention particulière accordée aux éléments financiers</li> <li>- La qualité professionnelle de l'équipe dirigeante est importante</li> <li>- Une entreprise clientes en difficultés financière n'est pas abandonnée</li> </ul>	<p>[2.1] Santé financière /positionnement de l'entreprise</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'image que le CA se fait du dirigeant est primordiale</li> <li>- La compétence financière du dirigeant est appréciable</li> <li>- Les qualités humaines de l'équipe dirigeante ont un poids dans le processus de financement</li> </ul>	<p><b>[2.2]</b> Compétences managériales du dirigeant</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les relations de longues durées sont contrôlées par la direction par un système de rotation des CA</li> <li>- Les CA accordent une importance aux relations de proximité avec leurs clients (des visites plusieurs fois dans l'année, un enracinement local de l'entreprise ou du siège)</li> </ul>	<p><b>[3.1]</b> Proximité relationnelle du CA et du dirigeant</p>	<p><b>[3]</b> La subjectivité contrôlée du CA</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le CA doit bien comprendre le besoin et le projet de l'entreprise</li> <li>- La croyance du CA vis-à-vis du projet est déterminante</li> <li>- L'équipe dirigeante est évaluée de près par le CA</li> </ul>	<p><b>[3.2]</b> Sentiment de confiance du CA</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation locale des banques coopératives favorise l'atteinte de l'objectif de développement économique du territoire</li> <li>- Une meilleure connaissance des secteurs et des perspectives locales en termes de croissance.</li> <li>- Une rapidité dans le traitement des dossiers en raison de leur structure et leur enracinement local.</li> </ul>	<p><b>[4.1]</b> Rôle de la proximité géographique</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les CA sont fortement sensibilisés à la culture coopérative de leur banque.</li> <li>- L'histoire des banques coopératives est ancrée dans les discours des CA</li> <li>- La culture coopérative joue un rôle dans la sélection des projets/clients</li> </ul>	<p><b>[4.2]</b> Poids important de la culture de banque coopérative</p>	<p><b>[4]</b> Le contexte et les valeurs de la banque</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des sessions de formation pour tous les collaborateurs à l'embauche</li> <li>- Sensibilisation marquée des CA aux valeurs coopératives de nature sociales et éthiques</li> </ul>	<p><b>[4.3]</b> Assimilation des collaborateurs aux valeurs relationnelles/éthique de leur banque</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les valeurs coopératives sont présentes à l'esprit du collaborateur mais ce dernier exprime des difficultés dans leur mise en œuvre.</li> </ul>	<p><b>[4.4]</b> Présence mitigée des valeurs coopératives /relationnelles dans la</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'objectif est de faire du « business » tout en favorisant le développement économique du territoire</li> <li>- Les valeurs coopératives peuvent conduire la banque à supporter une entreprise locale et déjà cliente en situation de difficulté financière</li> <li>- L'objectif est de dégager des bénéfices et les valeurs permettent seulement d'exercer le métier « proprement »</li> </ul>	relation de financement	
---	----------------------------	--

### **1.3. Les valeurs des banques et la décision de financement : le cas des entrepreneurs *post-faillite***

Nos résultats font apparaître, tout d'abord, une forte convergence des réponses des chargés d'affaires. La représentation de la faillite par le chargé d'affaires dépend de la compétence et de la moralité perçues de l'entrepreneur, du contexte sectoriel et du contexte sociétal, et non de la banque considérée (Tableau 46).

En outre, on observe que les chargés d'affaires ne font jamais référence aux valeurs de leur banque, pourtant présentées comme étant « *dans l'ADN* » et « *ancrées* » dans la culture des banques mutualistes, lorsqu'il s'agit d'expliquer la manière dont ils se comportent face à un entrepreneur *post-faillite* (EPF).

#### **1.3.1. Compétence et moralité perçues de l'entrepreneur**

La faillite est, *a priori*, un « *malus* » pour le chef d'entreprise aux yeux des chargés d'affaires. Certains d'entre eux n'hésitent pas, à ce titre, à parler de « *tâche* » ou de « *handicap* » dans le dossier. Cependant, même si les conseillers clientèle professionnelle reconnaissent ouvertement « *se méfier* » et être plus « *durs* » face à un entrepreneur ayant connu une liquidation judiciaire, une telle « *étiquette* » n'est pas pour autant « *éliminatoire* » pour les banquiers. Ainsi, les situations sont analysées « au cas par cas » afin de déterminer si accorder une seconde chance au chef d'entreprise est justifiée. Le chargé d'affaires s'attache notamment à « comprendre » les raisons de l'échec. Il s'agit là d'un point faisant l'unanimité parmi tous nos répondants. L'opportunité est donc laissée au chef d'entreprise d'expliquer ce qui lui est arrivé. En définitive, si l'entrepreneur parvient à convaincre le chargé d'affaires que la faillite est due à des causes externes, c'est-à-dire à des événements « *indépendants de la volonté du dirigeant* » (ex. : défaillance des clients, mauvaise conjoncture), le financement d'un nouveau projet, pour autant que ce financement soit justifié par les qualités de ce nouveau projet, sera envisageable

malgré l'échec antérieur. A l'inverse, une « *incapacité de gestion* » du chef d'entreprise (ex. : dépassements systématiques de découverts, opérations démesurées, défaut de formation) sera jugée « *rédhibitoire* ». En effet, le banquier ne sera pas dans une « *relation de confiance* » et aura, au contraire, le sentiment qu'il risque de « *faire perdre de l'argent* » à son établissement.

Au-delà d'une interprétation de l'échec entrepreneurial, la « *connaissance client* » du banquier repose également sur l'observation attentive du comportement du chef d'entreprise. En l'occurrence, si ce dernier se montre honnête, le banquier sera *a priori* davantage enclin à lui faire confiance. Pour faire bonne impression, l'entrepreneur ne doit pas « *cachez des choses* » et évoquer, de façon spontanée et sincère, sa faillite. Les banquiers attendent donc de sa part une totale « *transparence* ». A l'inverse, s'ils découvrent ultérieurement que l'entrepreneur ne leur a pas « *tout dit de A à Z* », ce sera « *rédhibitoire* » à leurs yeux.

Les banquiers sont également très attentifs à la manière dont s'est clôturée la liquidation judiciaire pour apprécier la « *qualité* » du dirigeant. Ils sont notamment soucieux de savoir si le chef d'entreprise a été « *correct* » vis-à-vis de l'établissement de crédit et a « *tout mis en œuvre* » pour rembourser ses dettes, ce qui sera qualifié de « *liquidation propre* ». Ainsi, pour un banquier, apprendre qu'un prospect a « *laissé une ardoise* » conséquente dans le cadre d'un contentieux passé avec une banque constitue un obstacle majeur dans le montage du dossier, même si ce dernier paraît *a priori* intéressant. En d'autres termes, l'échec entrepreneurial précédent est principalement interprété en termes de pertes financières potentielles pour la banque.

### **1.3.2. Contexte sectoriel et sociétal**

Les chargés d'affaires interrogés s'accordent tous à reconnaître que la décision de financer un EPF ne leur appartient pas totalement, car ils n'ont pas la délégation de pouvoir dans ce type de dossier. Ainsi, même s'ils sont convaincus de l'intérêt de soutenir le projet, ils devront « *défendre la situation* » auprès de la direction des engagements et de la direction des risques et « *expliquer pourquoi* » ils souhaitent accompagner un chef d'entreprise qui a déjà connu un échec par le passé. Ils reconnaissent, à cet égard, que cet exercice peut être « *compliqué* ».

En effet, les établissements financiers sont particulièrement « *vigilants* » et « *beaucoup plus stricts* » dans leurs propositions d'accompagnement pour éviter justement de « *prendre du risque* ». Sur ce point, les chargés d'affaires rappellent que les réglementations bancaires sont « *très cadrées* » par la Banque Centrale Européenne et la Banque de France. Les scores de



l'institution française (la cotation Banque de France) doivent notamment être utilisés par les banques pour évaluer la probabilité de défaillance d'un client.

D'une façon plus globale, les conseillers clientèle professionnelle notent que le regard porté sur la demande de financement d'un EPF est intimement lié au contexte sociétal. Un parallèle est souvent fait, par exemple, entre les cultures française et américaine vis-à-vis de l'échec entrepreneurial. Il est ainsi souligné que, dans notre pays, l'échec « *fait peur* » et est généralement « *mal perçu* », là où, selon nos répondants, il serait au contraire appréhendé comme une source d'apprentissage aux Etats-Unis. Précisons néanmoins qu'une telle assertion relève d'une impression générale des interviewés et n'est pas le fruit d'une expérience des chargés d'affaire à l'étranger. Ces derniers s'accordent toutefois à reconnaître que les « *mentalités* » sont en train de changer en France et que « *le sujet évolue* ». Ils notent, à ce titre, l'émergence d'un « *droit à l'erreur* » pour les EPF, qui se matérialise concrètement par un « *droit à l'oubli* » bancaire. Ainsi, selon cette « *nouvelle réglementation* », le fait pour un chef d'entreprise d'avoir connu un dépôt de bilan au cours des trois dernières années (ou deux dépôts de bilan au cours des cinq dernières années) n'est plus censé affecter la distribution de crédit. En d'autres termes, le dirigeant n'a plus son « *étiquette* » d'entrepreneur failli et doit normalement se voir accorder une nouvelle « *chance* ».

**Tableau 46 : Grille de codage selon la méthode Gioia et al. (2013)**

Codes de 1 <sup>er</sup> rang	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang agrégés
Les liquidations connues dans le passé représentent un malus dans le dossier	[1.1] Point noir dans le dossier	[1] Compétence perçue de l'entrepreneur
Une situation d'échec suscite de la méfiance des chargés d'affaires		
L'entrepreneur porte toujours cette « étiquette » de faillite même si elle relève d'une période passée		
Les chargés d'affaires cherchent toujours à comprendre les raisons de l'échec	[1.2] Interprétation de l'échec	
Les raisons de l'échec qui sont indépendantes de la volonté du dirigeant sont justifiées par les chargés d'affaires		
La décision d'accompagnement est fonction de la perception du chargé d'affaires des conditions d'échec		
Si l'échec est le résultat d'une gestion défaillante du dirigeant, le chargé d'affaires perd confiance		

Un comportement correct de la part du dirigeant vis-à-vis de la banque est un point positif	[2.1] Honnêteté de l'entrepreneur	[2] Moralité perçue de l'entrepreneur
Cacher de l'information ou transmettre une information parcellaire sur les raisons de l'échec sont des comportements rédhibitoires aux yeux du chargé d'affaires (le dossier est vite fermé)		
La transparence, l'honnêteté et le sérieux du dirigeant sont des qualités minutieusement évaluées par les chargés d'affaires.	[2.2] Ardoise bancaire	
Le fait de conduire la faillite de son entreprise de manière correcte (remboursement des créanciers) est un point positif pour l'entrepreneur		
Des situations conflictuelles avec la banque au moment du redressement judiciaires sont un frein au rétablissement d'une relation de financement	[3.1] Délégation bancaire	
Les chargés d'affaires n'ont pas de délégation pour le cas des entrepreneurs en <i>post-faillite</i>		
Défendre le dossier d'un entrepreneur en post-faillite devant la cellule risque est jugée comme une action difficile par les chargés d'affaires	[3.2] Evaluation des risques	[3] Contexte sectoriel
L'entrepreneur est géré dans un service dédié à ces situations difficiles		
La direction risque voit le sujet (comme étant) noir et est fortement encadré par les règles de la BCE et de la BdF.		
La cotation de la BdF détermine la réponse du chargé d'affaires	[4.1] Poids de la culture française	[4] Contexte sociétal
L'historique de l'entrepreneur n'est pas rapidement effacée		
La culture joue un rôle important dans la perception de l'échec	[4.2] Emergence d'un droit à l'erreur	
L'erreur est de plus en plus tolérée		
L'apparition de certaines lois en faveur des entrepreneurs en situation de <i>post-faillite</i>		

#### 1.4. Comparaison globale des grilles Gioia des banques coopératives et capitalistes

Afin d'être cohérent avec notre objectif de comparaison entre le modèle coopératif et le modèle capitaliste, cette sous-section se propose de confronter explicitement les résultats dégagés des discours de ces deux catégories de banques. La confrontation de leurs réponses nous permet dans un premier temps de dégager trois dimensions dans le processus d'étude et de montage du dossier communes à tous les chargés d'affaires (tableau 47). Dans un second temps, nous

comparons les valeurs des banques au niveau de deux périmètres ; entre les chargés d'affaires des deux catégories des banques mais également par rapport aux valeurs affichées dans les communications externes (et identifiées dans la partie 1).

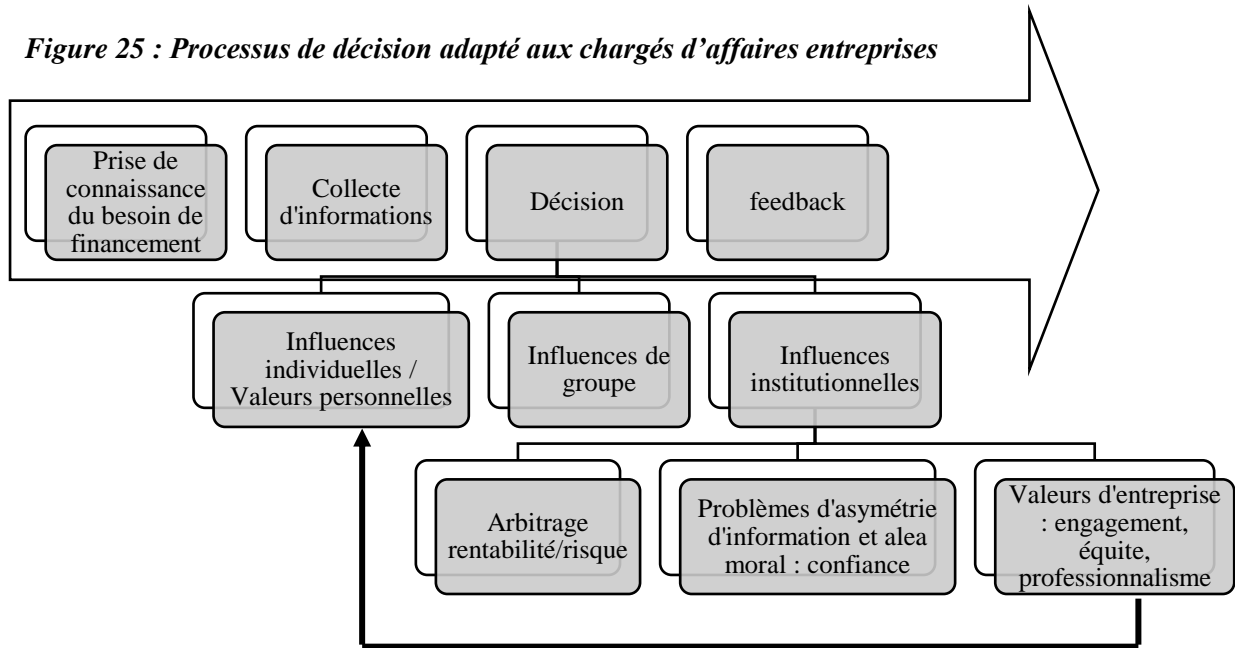
Tout d'abord, il est nécessaire de noter que les interprétations qui suivent concernent plutôt la décision du chargé d'affaires de monter (ou non) un dossier de financement et surtout de le défendre (ou non) auprès du comité d'engagement (ou comité risque). En effet, les résultats précédents montrent que la liberté du chargé d'affaires (quel que soit la banque d'appartenance) quant à la décision finale d'octroi ou non du crédit est limitée. La présence d'un système de délégation dans toutes les banques confère finalement au chargé d'affaires un pouvoir décisionnel qui intervient en amont de la décision de financement et qui consiste à accepter ou non de présenter un dossier à la hiérarchie.

Nous observons que dans le processus de prise de décision par le chargé d'affaires une présence prédominante des critères financiers (*scoring*) dont l'objectif est de conduire à une décision neutre et orientée sur l'arbitrage rentabilité/risque. Nous remarquons également une volonté de rendre la décision objective notamment par le biais de certaines règles spécifiques à l'organisation bancaire (les systèmes délégataires et les comités risques) mais également par le développement d'une éthique personnelle et institutionnelle (la déontologie, les valeurs).

Ensuite, nous constatons que les problèmes d'asymétrie d'information, d'opacité et de hasard moral qui caractérisent les PME et qui sont souvent à l'origine de leur rationnement semblent être dépassés à condition que le chargé d'affaires éprouve un sentiment de confiance dans la relation mais également dans le projet à financer.

Enfin, mis à part les différences que nous avons mises en évidence dans les discours des chargés d'affaires de chaque catégorie de banque en termes de définition des valeurs de leurs banques, nous constatons dans les discours une certaine intégration entre les valeurs d'entreprises et les valeurs personnelles, que ces valeurs soient définies et décidées par les directions ou qu'elles découlent de l'identité institutionnelle (figure 25).

*Figure 25 : Processus de décision adapté aux chargés d'affaires entreprises*



Si les chargés d'affaires sont unanimes quant au poids faible des valeurs dans la décision finale, quelques différences sont cependant constatées au niveau de leur mise en œuvre quotidienne. On constate chez les chargés d'affaires des banques coopératives une assimilation forte aux valeurs sociales, relationnelles et éthiques de leur banque et de ce fait ils affirment entretenir leurs relations commerciales au regard de ces valeurs. Un sujet dans lequel ces valeurs prennent leur sens, selon les chargés d'affaires, est le cas des entreprises clientes qui traversent des difficultés financières (à différencier de la situation d'un EPF qui ne relève pas du domaine de compétence du chargé d'affaires). En revanche, dans le cas des banques capitalistes, les chargés d'affaires sont réticents à l'idée de continuer à supporter une entreprise en difficulté parce que cela porte atteinte à leur image de banquier professionnel. En effet, certains nous ont confirmé vouloir éviter le jugement que les analystes risques sont susceptibles de porter à l'égard de leur professionnalisme si un dossier dont la situation financière déséquilibrée leur est présenté. Ainsi, les chargés d'affaires sont fortement imprégnés des valeurs dominantes dans leurs environnements respectifs et cela conduit à une certaine homogénéisation entre les valeurs personnelles du chargé d'affaires et les valeurs institutionnelles qui lui sont véhiculées.

Tableau 47 : Grille Gioia et al. (2013) de la décision de financement dans la banque

Codes de 1 <sup>er</sup> rang	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang	Codes de 2 <sup>nd</sup> rang agrégés
Une mission centrée sur l'octroi de financement dans un but de développement du PNB de la banque	<b>[1.1]</b> Critères de décision financiers	<b>[1]</b> Une décision neutre, encadrée et orientée sur l'arbitrage rentabilité/risque
Le chargé d'affaires dispose d'une grille de décision composée d'un ensemble d'indicateurs financiers ( <i>scoring</i> de risque)		
Le principal critère de décision est la capacité de remboursement et le risque de non remboursement		
L'aspect coopératif atténue le rôle des <i>scoring</i> et la pression commerciale		
La relation entre le chargé d'affaires et le client est maintenue courte pour éviter l'excès de confiance	<b>[1.2]</b> Régulation des conflits d'agence entre la banque et le chargé d'affaires	
Le chargé d'affaires doit rester neutre et objectif		
Le chargé d'affaires n'a pas toute latitude pour la prise de décision, ses propositions font l'objet d'un contrôle par le comité risque		
Le chargé d'affaires est l'avocat du dossier	<b>[2.1]</b> Pouvoir d'influence du CA et rôle de sa confiance dans le projet et le dirigeant	<b>[2]</b> Résolution des problèmes d'asymétrie d'information et de hasard moral entre le chargé d'affaires et le dirigeant
Il peut demander un arbitrage		
Le chargé d'affaires doit croire au dossier pour le défendre		
Un dirigeant connu de longue date peut se comporter plus prudemment vis-à-vis de ses projets	<b>[2.2]</b> Rôle de la relation entre le dirigeant et le banquier dans la confiance	
La prise de garantie peut amener le dirigeant à prendre moins de risques		
Certains dirigeants ont une relation partenariale avec le banquier		
Les relations de confiance et de longue date sont avantageuses pour le dirigeant		
Le chargé d'affaires doit traiter tous ses clients de la même façon, qu'ils soient nouveaux ou anciens, recommandés ou non, qu'on s'entende avec eux ou non	<b>[3.1]</b> Déontologie personnelle du chargé d'affaires	<b>[3]</b> Le rôle des valeurs personnelles et organisationnelles
On ne peut pas laisser tomber un client fidèle		
On ne va pas saisir la maison d'un client		
On ne va pas sur certains secteurs		

Abandonner une entreprise en difficultés relève de la déontologie dans les banques coopératives	[3.2] Déontologie de la banque	
La RSE de l'entreprise financée peut être un point dans le dossier	[3.4] Rôle des valeurs dans la décision de financement	
Les valeurs bancaires ont un poids très faible dans la décision de financement		
Le développement du territoire est une valeur forte chez les chargés d'affaires des banques coopératives.		
Les banques capitalistes ne se considèrent pas comme ayant un rôle de développement territorial au contraire des banques coopératives.	[3.5] Une relative déconnexion entre les valeurs institutionnelles et la décision de financement	
Les valeurs éthiques et sociales sont un élément de communication permettant de susciter la confiance des clients		
Les valeurs coopératives sont bien assimilées par les chargés d'affaires		
Confusion dans les valeurs chez les chargés d'affaires capitalistes		

Nous avons identifié dans la première partie concernant l'analyse de contenu des communications bancaires un certain nombre de valeurs de performance organisationnelle affichées (à savoir la réactivité, l'innovation, la qualité ou encore l'excellence) par les banques capitalistes. Suite à l'analyse des réponses de leurs chargés d'affaires, nous constatons une présence faible (mis à part le professionnalisme) de ces valeurs dans leurs discours. Nous pouvons expliquer cela par le contexte de la décision que nous étudions, dans le sens où ces valeurs n'ont pas forcément l'occasion de se révéler dans le processus d'étude et de montage d'un dossier de financement. Cela est à nuancer car la réactivité ou encore la qualité peuvent être considérées comme des valeurs universelles à prendre en considération dans l'exercice de leur métier dans sa globalité d'autant plus que ce sont des valeurs dont les banques capitalistes se réclament dans les communications.

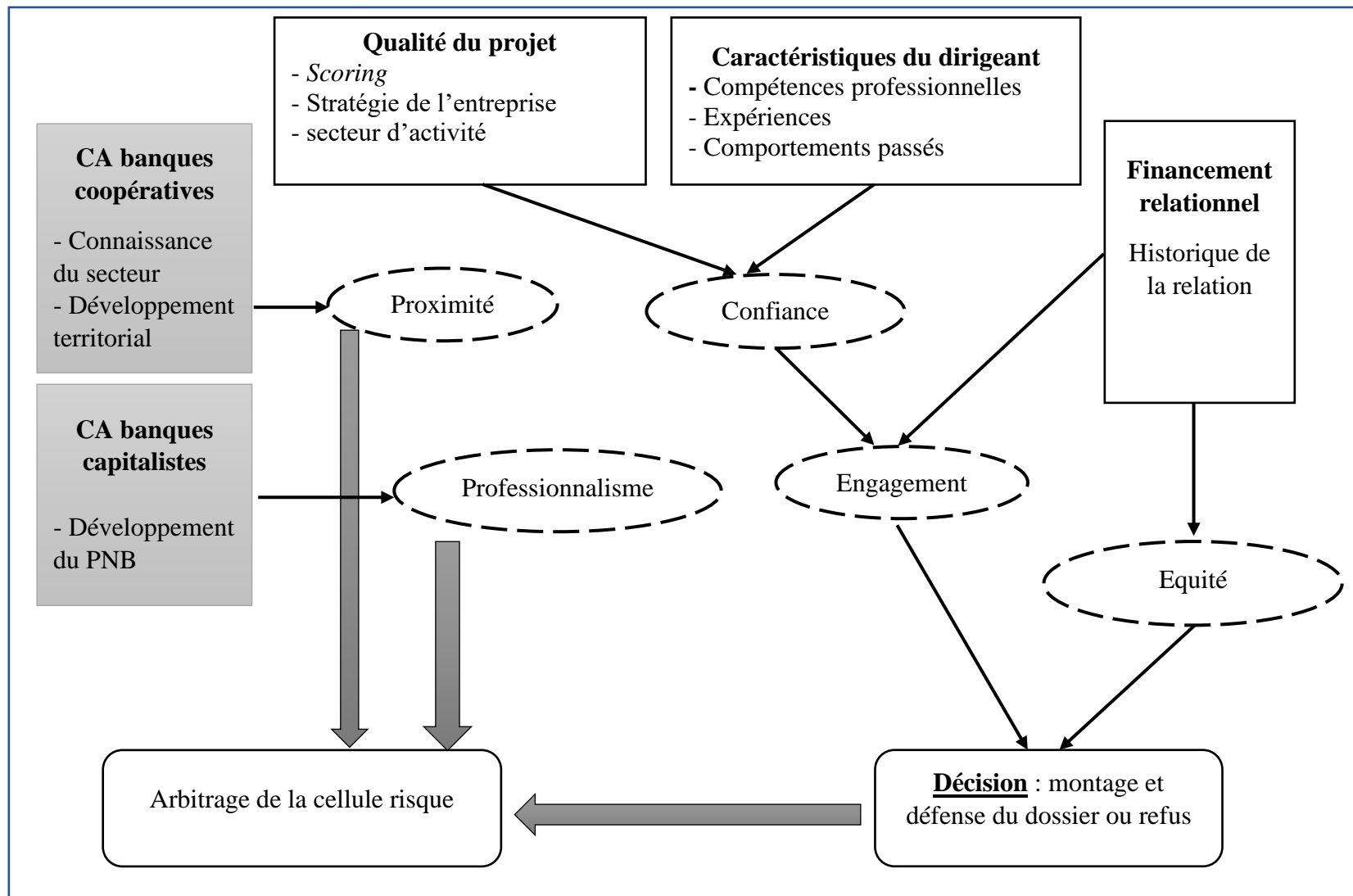
Nous constatons également que les deux catégories de banques se rejoignent sur certaines valeurs relationnelles alors que les discours institutionnels affichaient une certaine différenciation sur ce type de valeurs. A titre d'exemple la confiance et l'engagement, qui dans l'analyse des communications externes des banques semblaient différencier les banques coopératives (graphique 8), représentent ici des valeurs importantes à la fois pour les chargés d'affaires des banques coopératives que ceux des banques capitalistes. Enfin, intégrité et

l'équité sont également des valeurs revendiquées par les deux catégories de banques mais leur proximité sémantique dans le cadre de la prise de décision de financement rend leur interprétation difficile.

L'analyse de contenu des communications montre également que les discours des banques coopératives est tourné vers des valeurs de performance relationnelle telles que la confiance, l'intégrité, la proximité ou encore la solidarité. A la confrontation de ces valeurs affichées dans les communications externes avec les valeurs citées par les chargés d'affaires interrogés, nous constatons une certaine cohérence. En effet, la confiance, l'intégrité et la proximité sont des valeurs qui apparaissent explicitement dans les discours des chargés d'affaires des banques coopératives. L'analyse des discours fait apparaître une discrimination entre les chargés d'affaires sur ces valeurs. Elles représentent des valeurs très peu citées par les chargés d'affaires des banques capitalistes malgré le fait qu'elles sont fortement véhiculées dans les communications externes.

Si globalement la décision du chargé d'affaires de monter et défendre le dossier de financement est influencée par les mêmes valeurs pour les deux catégories de banques, la différenciation entre banques coopératives et capitalistes est constatée réellement au niveau de deux valeurs : la « proximité » pour les banques coopératives et le « professionnalisme » pour les banques capitalistes. Toutefois, leur influence se traduit en amont de la décision dans le sens où elles sont considérées plutôt au moment de la définition du périmètre d'intervention du chargé d'affaires et de ses objectifs. Les chargés d'affaires des banques commerciales expriment leur professionnalisme par l'atteinte des objectifs commerciaux qui leur sont assignés pour contribuer à l'augmentation du BNP de leur banque. De leur côté, les chargés d'affaires des banques coopératives montrent un attachement particulier à leur territoire et une volonté d'agir pour les entreprises qui y sont installées. Ainsi, la modélisation de la décision du chargé d'affaires entreprises proposée dans la figure 26 montre que cette décision est influencée par les mêmes valeurs et que finalement la différenciation entre les deux catégories de banques est observée plutôt au niveau des objectifs assignés à leurs chargés d'affaires.

Figure 26 : Modélisation de la décision de financement de PME





## **2. Analyse des résultats**

Nous avons choisi d'étudier l'influence des valeurs bancaires défendues et affichées par les banques françaises sur l'exercice du métier bancaire. Nous avons pris comme cadre d'analyse l'activité de financement des PME représentée par les chargés d'affaires entreprises afin de voir la place qu'occupent les valeurs dans ces relations banque-entreprise.

L'analyse menée selon la méthodologie dite de Gioia (Gioia *et al.* 2012) a contribué à faire émerger quatre concepts de « 3ème Ordre » que l'on peut également qualifier de dimensions agrégées : [1] La perception de l'activité de financement par le CA ; [2] La qualité perçue du dirigeant ; [3] La subjectivité contrôlée du CA et [4] Le contexte et les valeurs de la banque. Il convient désormais d'analyser chaque concept de 4ème niveau obtenu par la méthode de Gioia. En effet, selon les réflexions méthodologiques proposées par Gioia *et al.* (2013) ce sont ces dimensions agrégées qui constitueront des blocs constitutifs de l'explication et de la représentation dégagées par le chercheur.

### **2.1. La perception de l'activité de financement par le chargé d'affaires entreprises**

Les entretiens avec les chargés d'affaires des deux catégories de banque et l'analyse comparative de leurs discours nous ont permis de voir si les différences dans le statut juridique s'accompagnent de perceptions et de pratiques différentes en matière de financement des PME. Deux idées essentielles ressortent et méritent d'être soulignées.

#### **- L'activité de financement et les valeurs éthiques : un rapprochement difficile**

D'une part, les personnes interrogées s'accordent pour dire que l'activité bancaire en général et l'activité de financement en particulier représentent des activités fortement réglementées. Quel que soit le statut juridique, les banques sont soumises au même cadre réglementaire et doivent ainsi répondre à des exigences identiques en matière de gestion des risques. Depuis les accords de Bâle 2 en 2004, les gouvernements ont fait évoluer leur cadre institutionnel pour y inclure des réformes ayant pour but de contrôler les risques auxquels les banques s'exposent par le biais de ratios prudentiels de solvabilité et d'une série de normes financières et comptables. Ce cadre réglementaire devient de plus en plus contraignant surtout en réponse à la crise financière de 2008 qui a donné naissance à une nouvelle série de réformes réglementaires touchant en grande partie le secteur bancaire. Ainsi, les professionnels de la banque affirment que l'activité de financement peut difficilement être rapprochée des éléments de nature subjective comme les

valeurs de la banque. La décision d'octroi de crédit entraîne la banque dans une relation de financement qui s'étale dans le temps et représente une décision particulièrement risquée.

De plus, la régulation mise en place pour contrôler les établissements bancaires s'inscrit dans une logique de normalisation des pratiques et est conçue principalement à partir du modèle de banque capitaliste. En effet, les « *dispositions n'ont jamais fait de différence dans le statut juridique des banques ni reconnu une spécificité aux banques coopératives* » (Ory et al. 2012) et l'accroissement de la compétition encouragée par la mondialisation financière représente un accélérateur important d'uniformisation des comportements bancaires. Malgré les différences affichées par les banques coopératives au niveau de leur mission, de leur gouvernance et de leurs objectifs organisationnels, les deux modèles tendent à se ressembler et à s'imiter. Nos résultats confirment les postulats des recherches précédentes et montrent que le cadre réglementaire et institutionnel s'impose aux établissements financiers et limite la marge de manœuvre dont ils disposent (North, 1993 ; Roe, 2003). De ce fait, ce cadre réglementaire exerce une influence directe sur les modes de gouvernance des banques, contraignant les acteurs à s'ajuster et à effectuer leurs choix stratégiques à l'intérieur des limites organisationnelles imposées (Scott, 1995). Qu'on soit face à une banque capitaliste ou coopérative, la décision d'octroi ou non de crédit n'est jamais prise en fonction des valeurs défendues par la banque mais celle-ci dépend plutôt d'éléments tangibles, des informations quantitatives et des équilibres financiers. « *On est une banque mutualiste on fait des choses on est partenaires d'événements, on a des actions thématiques, on fait des éléments pour faciliter le passage d'informations (la transition sur la loi Pacte, la dépendance chez les personnes seniors, etc.). Mais notre activité de financement répond à des règles qui sont les mêmes pour tout le monde si je me compare avec d'autres banques* ». Les chargés d'affaires expriment l'idée selon laquelle les valeurs de la banque peuvent s'exprimer mais dans d'autres types d'activités que l'activité de financement classique. En effet, les banques investissent dans des actions en dehors de l'activité de financement où elles font parler et exprimer leurs valeurs de nature éthique et de performance relationnelle. « *Après on a un système qui est en dehors de l'activité de financement pour valoriser des projets (au sens large et non pas que les entreprises, ça peut être des associations). Les chargés d'affaires font un métier de banquier. Alors bien sûr le banquier peut dire que mon client est atypique, il porte les critères / valeurs suivantes et peut le mettre en contact avec des équipes spécialisées dans de types d'activités et qui restent bien évidemment distinctes de l'activité du chargé d'affaires* ».

- **La nature de la banque coopérative atténue l'aspect commercial et la pression chez les chargés d'affaires**

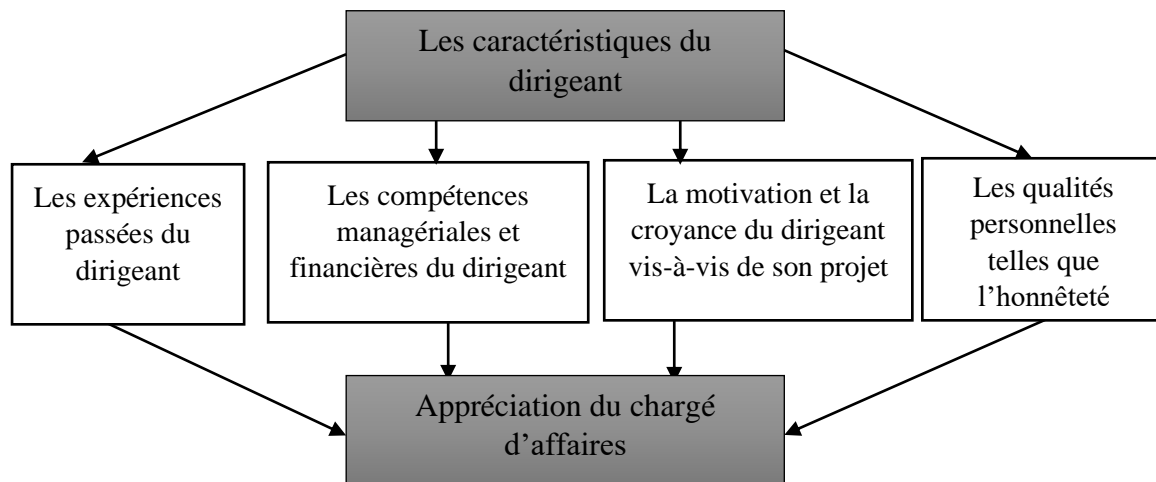
La nature juridique des banques coopératives ainsi que l'état d'esprit des professionnels issus de ces banques donnent lieu à des divergences au niveau de l'interprétation de certains critères qualitatifs. Les chargés d'affaires des banques coopératives semblent accorder une plus grande importance à la qualité de la relation d'affaires et aux intérêts de l'entreprise cliente que les chargés d'affaires des banques SA. Ils se réfèrent souvent aux valeurs coopératives pour justifier de la dimension humaine qui cadre leurs agissements. Ils affirment que la logique coopérative participe fortement à favoriser cette dimension humaine dans l'exercice du métier et dans la relation bancaire « *Après je pense effectivement qu'il y aura toujours la dimension humaine qui sera forte. Il y aura toujours l'aspect relationnel qui est très important* ». Ils avancent vouloir exercer le métier « proprement » et être prêts à renoncer à certaines affaires si cela se révèle dans l'intérêt de l'entreprise cliente. En effet, même en présence de garanties, les chargés d'affaires de ces banques privilégient l'intérêt des personnes au détriment de passer à côté d'une affaire commerciale qui pourrait être dans l'intérêt de la banque « *Moi mon métier ce n'est pas de mettre la grand-mère en dehors de chez elle. Donc c'est plus notre propre façon, de notre conception du métier. De temps en temps ça nous fait perdre en chiffre d'affaires* ». Cela est favorisé par l'environnement de travail des salariés des banques coopératives caractérisé par une pression commerciale moins forte par rapport aux banques capitalistes (Marsal, 2011).

## **2.2. Les qualités perçues du dirigeant**

Suite à l'analyse des réponses des chargés d'affaires interrogés, nous confirmons l'importance accordée par les banquiers, toutes banques confondues, à la personnalité du dirigeant, à ses qualités et à ses compétences. Définir une liste exhaustive des caractéristiques clefs d'un entrepreneur dirigeant constitue une tâche difficile en raison d'un manque d'informations claires et précises à la fois dans la littérature mais également dans les réponses des chargés d'affaires interrogés. En effet, selon Papin (2007), il est impossible de définir le profil psychologique type du dirigeant qui réussit à décrocher le financement souhaité. Pourtant, et en raison de l'importance de ce critère dans le processus d'évaluation par le chargé d'affaires, connaître les caractéristiques retenues par ce dernier permettrait aux dirigeants de mieux préparer leurs dossiers de demande de crédit.

A défaut d'une liste identifiant les caractéristiques du dirigeant et dans la même lignée que la littérature existante (Eber, 2001 ; Cieply et Grondin, 2000 ; Nekhili et Derbel, 2007 ; Maurel, 2012), les chargés d'affaires interrogés résument la question de la qualité du dirigeant à celle « *d'un dirigeant qui inspire la confiance* ». Toutefois, la confiance nécessite d'identifier les éléments sur lesquels se fonde le banquier afin d'évaluer le dirigeant. A travers nos entretiens, nous avons détecté quelques caractéristiques clefs et pour lesquels nous avons eu des réponses unanimes à la fois de la part des banquiers issus des banques capitalistes que coopératives (figure 27).

**Figure 27 : Les caractéristiques du dirigeant influençant l'appréciation du chargé d'affaires**



Les chargés d'affaires accordent une importance particulière à ces critères et ils sont à la recherche de tous les signaux leur permettant de détecter ces qualités et se forger leur propre avis concernant le dirigeant. En effet, concernant le critère de motivation et surtout de croyance du dirigeant vis-à-vis de son projet, les banquiers nous ont confié que les mécanismes incitatifs ou les signaux, tels que les biens fournis en garantie par le dirigeant, représentent un signal positif et montrent le niveau de confiance de ce dernier dans son projet. Ces résultats vont dans le même sens que ceux Bester, 1987, Udell *et al.* (1991) ou encore Pham *et al.* (2009) qui montrent que les garanties présentées et consenties par le dirigeant jouent un rôle favorable dans le processus de son évaluation par le banquier.

Toutefois, Vernier *et al.* (2004) ajoute que le rapport entre banquier et le chef d'entreprise dans la relation de crédit demeure complexe, et que l'instauration d'une relation de confiance exige du temps. En effet, la confiance semble être le résultat d'une relation de long terme entre le dirigeant de la PME et son banquier. La durée et l'ancienneté de la relation de clientèle facilitent l'accès au crédit (Djoutsa Wamba *et al.* 2018 ; Diamond, 1989, 1991 ; Sharpe, 1990). Les résultats de l'analyse de nos entretiens montrent que plus la relation banque-entreprise est

ancienne, plus le chargé d'affaire a un recul sur la relation et plus il développe un sentiment de confiance (ou de méfiance) vis-à-vis de son client. L'ancienneté de la relation permet, selon les réponses des chargés d'affaires, de détecter les compétences managériales du dirigeant mais également d'appréhender sa manière de tenir ses comptes (respect des délais, dépassements des découverts, etc.). Si les chargés d'affaires capitalistes sont partagés quant au rôle que joue la durée de relation avec le dirigeant dans l'exercice de leur activité, et privilégient les documents financiers et comptables qui leur permettent de juger de la qualité du dirigeant, les banquiers coopératifs et mutualistes sont unanimes concernant la question et accordent une importance particulière à ce critère. En effet, les chargés d'affaires des banques coopératives, en présence d'une relation de long terme avec le dirigeant, sont susceptibles de négliger la mauvaise qualité des données financières et se référer aux données historiques accumulées sur le client (sa bonne conduite et son sérieux). Ils reconnaissent tout de même que la relation d'affaires ne doit excéder cinq ans afin de limiter tout comportement irrationnel. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Abdesselam *et al.* (2002) et montrent que les chargés d'affaires coopératifs s'investissent davantage dans l'entretien de leur relation avec le client et privilégient la confiance à l'expertise dans leur relation d'affaires avec les dirigeants.

L'importance de l'appréciation et du jugement social par le banquier des qualités du dirigeant est particulièrement mise en évidence dans le cas de l'exemple d'un entrepreneur en situation de *post-faillite*. En effet, la posture adoptée par les banquiers interrogés invite à repenser, au regard des spécificités du contexte bancaire, l'approche en termes de jugement social (Abele *et al.* 2008 ; Brambilla *et al.* 2011 ; Cuddy *et al.* 2008 ; Fiske *et al.* 2002). Plus spécifiquement, ils invitent à repenser l'analyse du triptyque sociabilité – moralité – compétence pour rendre compte de l'opportunité d'établir une relation avec l'EPF (Brambilla *et al.* 2011 ; Chin *et al.* 2019). Ces dimensions trouvent, dans le cas bancaire, une portée singulière en cohérence avec la culture du risque propre à ce secteur, notamment celle de la compétence qui se trouve réinterprétée en termes de risque perçu et celle de moralité en termes de respect du contrat relationnel (Benston et Smith, 1976 ; Fama, 1985 ; Berger et Udell, 2002 ; Stein, 2002). Nos analyses montrent également comment les contextes national et sectoriel peuvent influencer la façon dont le banquier construit sa représentation de la faillite et notamment comment il en vient à donner du sens au « *point noir dans le dossier* » que constitue la faillite. Toutefois son jugement final de la situation tient compte de sa perception de la compétence et de la moralité de l'entrepreneur. Il est utile de noter que les chargés d'affaires des deux catégories de banques affichent un comportement identique face à la situation d'un EPF alors qu'ils ont montré une

posture et une interprétation différentes vis-à-vis des difficultés financières qu'une entreprise peut éprouver. La situation d'un EPF présente des particularités qui vont au-delà des difficultés financières classiques et est souvent encadrée par des règles juridiques et sectorielles qui laissent très peu de marge aux chargés d'affaires. Les chargés d'affaires des banques coopératives affirment être attentifs à leurs entreprises clientes, surtout pendant les moments les plus difficiles. Toutefois, dès lors que l'entreprise est dans une situation de faillite, elle est directement transférée vers un service contentieux et ne relève plus de la responsabilité du chargé d'affaires. Ainsi, le dossier de demande de financement porté par un EPF est automatiquement envoyé vers le service risque quel que soit le niveau de délégation dont bénéficie le chargé d'affaires. Ce formalisme participe à l'homogénéisation des modes de traitement de ces entrepreneurs et donc des réponses de nos chargés d'affaires à cette question.

### **2.3. La subjectivité contrôlée du CA entreprise**

Comme nous avons pu le voir précédemment, pour pouvoir évaluer correctement la situation de l'entreprise, les données purement financières et quantitatives sont souvent jugées insuffisantes par les banquiers. C'est pour cette raison que les banquiers s'intéressent aussi à des données subjectives liées à la personnalité du dirigeant et à la qualité de la relation banque-entreprise (McClelland, 1961 ; Cooper, 1993 ; Saporta, 1994). Paraque (1998) ajoute également l'idée que l'appréciation subjective de la qualité de l'entreprise est une étape essentielle dans le processus d'analyse du chargé d'affaires.

Le chargé d'affaires est la personne qui est en relation directe avec les dirigeants et représente ainsi la relation qu'entretient l'entreprise avec sa banque. De ce fait, le chargé d'affaires joue un rôle d'intermédiaire important et entre l'entreprise cliente et la banque pour laquelle il travaille. En effet, dans le cadre de sa relation, le banquier est amené à développer son portefeuille de clientèle, d'entretenir de bonnes relations avec ses clients mais également de bien gérer le risque client et d'éviter de faire supporter des pertes à la banque.

Le chargé d'affaires développe souvent des relations de proximité avec ses clients surtout lorsqu'ils sont des clients historiques. Cette relation de proximité permet au chargé d'affaires de collecter une série d'informations qualitatives participant à enrichir son analyse subjective des dossiers. Si cette relation entre le chargé d'affaires et le dirigeant a des avantages notamment en matière de réduction de l'asymétrie d'information qui caractérise les PME, elle pourrait influencer dans certains cas les décisions du chargé d'affaires. En effet, plusieurs de

nos praticiens nous ont confirmé l'importance que joue la relation de proximité entre le banquier et le dirigeant dans le processus décisionnel.

Comme nous avons pu le voir dans la section théorique, la relation entre la banque et l'entreprise est souvent caractérisée par un problème d'asymétrie d'information entravant l'accès des entreprises aux crédits (Leland et Pyle, 1977 ; Campbell et Kracaw, 1980 et Diamond, 1991). Pourtant, les banquiers s'accordent à dire que la décision d'octroi ou non du crédit est dépendante de la qualité des informations collectées (Omri et Bellouma, 2004). Ainsi, le rationnement de crédit dont souffrent les PME est la conséquence directe du contexte informationnel opaque qui les caractérise (Binks et Ennew, 1992). De ce fait, nos banquiers nous ont confirmé que les relations de proximité qu'ils entretiennent avec leurs clients leurs permettent une meilleure compréhension et évaluation des perspectives de l'entreprise, de sa capacité de remboursement et de ses opportunités d'investissement. Nos résultats confirment les recherches précédentes sur le sujet et montrent que les relations de proximité entre le banquier et le dirigeant sont souvent bénéfiques pour l'entreprise (Binks et Ennew, 1997). Les problèmes de rationnement de crédit se voient sensiblement réduits par l'entretien d'une relation de proximité et par l'existence d'un climat de confiance entre le chargé d'affaires et la banque (Lehmann et Neuberger, 2002).

L'analyse des réponses collectées auprès de nos chargés d'affaires issus des deux catégories de banques montrent que ce critère de proximité relationnelle entre le banquier et le chargé d'affaires est susceptible d'influencer la décision du chargé d'affaires en faveur du dirigeant. Le fait d'entretenir des relations proches et de longue durée avec le dirigeant conduit dans certains cas le chargé d'affaires à continuer à entretenir la relation et à accorder des financements malgré de mauvais résultats de l'entreprise. Cela a été également démontré dans d'autres études telles que l'étude d'Auria et *al.* (1999) qui mettent en évidence, sur la base d'un échantillon d'entreprises italiennes non cotées, le fait que les relations bancaires de proximité permettent aux banques de continuer à financer les entreprises mêmes dans les périodes difficiles. Ils ont même démontré que l'étroitesse de la relation entre le banquier et le dirigeant influence les conditions du contrat de prêt et conditionne fortement le niveau de taux d'intérêt.

En effet, de par sa position stratégique dans la relation d'affaires entre la banque et l'entreprise, le chargé d'affaire est doté d'un pouvoir important comme nous avons pu le voir précédemment. Ce dernier est considéré comme étant « *l'avocat* » du dossier ou du dirigeant, il a ainsi la capacité de défendre le dossier et dans certains cas de convaincre les décideurs de confirmer son avis favorable. Toutefois, l'influence que peut avoir ce critère sur la réflexion du chargé

d'affaires dans le cadre de son analyse d'un dossier de financement représente un risque identifié par les banques qui mettent des mesures en œuvre pour contrôler la subjectivité du chargé d'affaires. Ainsi des systèmes de rotation sont mis en place dans toutes les banques en plus d'une série de mesures pour contrôler et encadrer les relations entre chargés d'affaires et dirigeants (comme par exemple la déclaration des cadeaux reçus, ou l'interdiction des déjeuners privés).

#### **2.4. Le contexte et les valeurs de la banque**

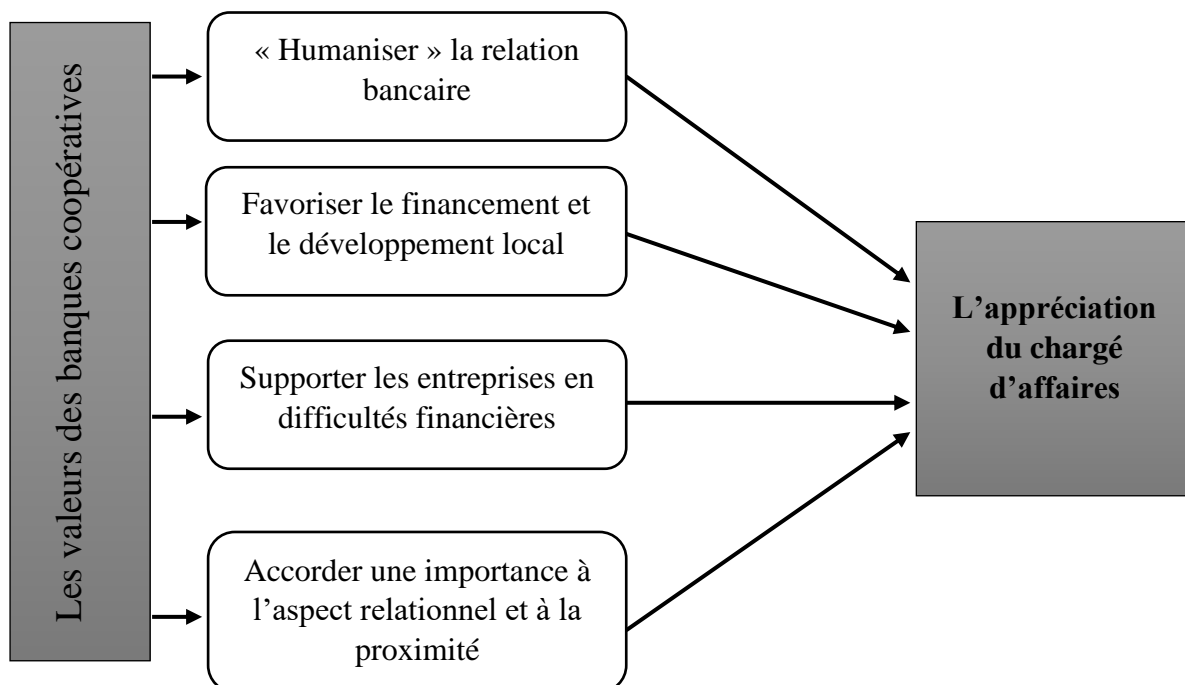
Les résultats issus de l'analyse des données soulignent les difficultés rencontrées par les banques dans la mise en œuvre de leur système de valeurs au niveau fin de leurs processus opérationnels. A l'issue de nos analyses, nous observons un découplage entre des valeurs bancaires et les décisions d'engagement. Alors que les banques communiquent formellement sur leurs différences de missions et de valeurs, la convergence des discours de leurs chargés d'affaires interroge. En effet, contrairement à ce que l'on pouvait attendre (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007 ; Caire *et al.* 2013), les résultats invitent à penser que les valeurs bancaires n'interviennent pas systématiquement sur le schéma cognitif ou moral du chargé d'affaires pour conduire à une interprétation différente d'un dossier d'octroi de crédit classique. Ainsi, l'absence de différence significative dans les discours des conseillers interrogés suggère une possible déconnexion entre les discours et les pratiques et érode la pertinence d'une distinction entre les banques mutualistes et capitalistes sur le plan des valeurs (Mair *et al.* 2015 ; Butzbach, 2016). Ainsi, alors que ces dernières revendiquent des systèmes de valeurs cohérents avec le mode de gouvernance de leur établissement, leurs pratiques d'engagements sont très clairement homogènes d'une banque à l'autre. Celles-ci apparaissent, en fait, contingentées par un cadre réglementaire « *homogénéisant* » dans la lignée du modèle de banque universelle et répondent aux exigences de compétitivité d'une part, de solidité d'autre part, et enfin de confiance des déposants (Deephouse, 1996). Toutefois, cette affirmation mérite d'être nuancée dans le sens où cette convergence des réponses ainsi que l'absence des valeurs bancaires dans les pratiques des chargés d'affaires sont observées dans le domaine de financement. Or, des résultats plus divergents sont susceptibles d'être identifiés sur une autre activité comme dans le domaine de la RSE. Dans l'activité de financement, les principes valeurs bancaires sont contrariés dans leur mise en œuvre par des références communes aux fondamentaux sectoriels de la banque et conduisent à des décisions homogènes (Deephouse, 1996 ; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007 ; Caire *et al.* 2013). En ce sens, on peut parler d'arbitrage entre ces principes et les valeurs du champ organisationnel des banques. Les discours bancaires affichent peut-être des valeurs



propres à leurs organisations de rattachement (par exemple des valeurs de solidarité ou de proximité pour les banques coopératives et des valeurs d'équité, d'engagement, de professionnalisme et de confiance pour les banques capitalistes), néanmoins les points de vue des banques mutualistes et capitalistes convergent en faisant appel à des justifications « bancaires » lorsqu'il s'agit de se positionner sur un engagement éventuel (Beck *et al.* 2014).

Toutefois, si la décision finale d'octroi ou non de crédit est fonction de la qualité financière de l'entreprise comme le suggère la réglementation bancaire, nos résultats montrent que les valeurs coopératives ne sont pas non plus sans influence aucune sur les comportements des chargés d'affaires (figure 28).

**Figure 28 : L'expression des valeurs coopératives chez les chargés d'affaires**



Les résultats montrent l'importance qu'accordent les banquiers mutualistes à l'ancienneté de la relation de clientèle dans le processus de crédit. Ce résultat confirme les recherches existantes sur la proximité des banquiers issus des réseaux mutualistes avec la clientèle PME. A contrario, les chargés d'affaires issus des banques capitalistes sont plus sensibles à la situation économique et financière de l'entreprise et aux clauses restrictives qui limitent la politique des dirigeants vis-à-vis de leurs créanciers (Abdesselam *et al.* 2002).

Nos résultats montrent que l'influence des valeurs de la banque sur la décision du chargé d'affaires restent de l'ordre de l'implicite et que son poids demeure marginal par rapport aux données financières. Le discours des banques coopératives relatif à leur fort engagement

territorial et à leur esprit de solidarité se retrouve affaibli dans le cadre d'une décision de financement. Un tel phénomène est particulièrement mis en lumière dans notre cas particulier du financement des EPF. En effet, cet exemple met en lumière les limites d'un système de valeurs qui n'est pas supporté par des dispositifs techniques et opérationnels facilitant leur mise en œuvre. L'analyse des entretiens démontre combien la posture de banquier, contingentée notamment par la réglementation et les processus, vient homogénéiser le regard porté sur la situation des EPF par les personnes interrogées.

## Conclusion

Dans cette recherche à visée compréhensive, nous souhaitions savoir dans quelle mesure les valeurs des établissements bancaires influencent la décision des chargés d'affaires de financer le projet porté par le dirigeant d'une PME. Notre démarche qualitative permet finalement d'établir que, malgré l'existence de valeurs bancaires distinctes entre les banques coopératives et les banques capitalistes, une telle différence ne se traduit pas toujours par une attitude différente dans l'analyse d'un dossier de financement. En ce sens, notre manuscrit souligne les difficultés de mise en œuvre des principes éthiques dans les processus d'engagement bancaire, en raison notamment des freins sectoriels.

Nos résultats montrent que le processus de décision de financement demeure un processus encadré et « rationalisé » dans lequel le chargé d'affaires est amené à se conformer aux règles bancaires (le *scoring*, la réglementation, les niveaux de délégation) qui viennent limiter sa liberté de décision. Toutefois, les chargés d'affaires confirment avoir un rôle important « d'avocat » du dossier ou encore « d'arbitre » dans lequel des comportements subjectifs peuvent être observés. Leur décision de monter et défendre un dossier de financement est en partie influencée par quelques valeurs qui sont finalement identiques aux deux catégories de banques telles que la confiance, l'engagement ou encore l'équité. Cependant, les chargés d'affaires des banques coopératives expriment un intérêt particulier pour l'aspect proximité. Nous avons appliqué notre recherche au cas particulier des entrepreneurs en situation de *post-faillite* en raison de sa dimension sociale et éthique importante. L'intégration de cet exemple particulier nous a permis de voir que les différences de valeurs entre les banques coopératives et les capitalistes ne se traduit pas, en pratique, par une attitude différente vis-à-vis des EPF sollicitant un financement.

A ce stade, la portée de nos résultats est double. D'une part, ils apportent des connaissances supplémentaires permettant de mieux comprendre comment les banques prennent leurs décisions (Fama, 1985 ; Berger et Udell, 2002 ; Stein, 2002). En particulier, en cas de conflit entre, d'une part, des valeurs relationnelles et éthiques, et, d'autre part, l'obligation de respect des règles formelles et réglementaires encadrant l'activité bancaire, il ressort que ces dernières dominent largement la prise de décision de défendre un dossier de financement.

Enfin, quelques propositions de prolongement et de renforcement de nos résultats méritent d'être soulignées. D'une part, porter le nombre des entretiens réalisés au-delà de 16 entretiens pourrait confirmer davantage les résultats obtenus et leur accorder surtout un caractère

généralisable. Notre recherche et la robustesse des résultats obtenus pourraient également être renforcés dans le futur, si nous arrivons à assister (de façon non participante) à des comités de crédit afin d'observer la manière dont les valeurs affichées par la banque s'invitent (ou non) dans les échanges des cadres bancaires pour étudier une demande de financement.

# Conclusion générale

*« Le chemin passe par une économie plurielle, sociale et solidaire, développant les coopératives, les mutuelles, les associations. Il faut une nouvelle culture qui lie l'idée de réformes multiples à celle de transformation profonde, ce que j'appelle métamorphose »,*

Edgar Morin.<sup>52</sup>

La problématique de cette thèse s'inscrit dans le débat relatif à la transformation et la banalisation des banques coopératives, ouvert en réaction aux différentes évolutions réglementaires, économiques et financières. *« Il faut comprendre que le processus de banalisation serait synonyme d'une perte d'identité, de valeurs, de caractéristiques qui les définissaient comme une entreprise unique par rapport à l'entreprise publique ou l'entreprise par actions »* (Artis, 2018). Dans ce sens, les spécificités des banques coopératives par rapport à la forme capitaliste de SA sont remises en question. Notre objectif dans le cadre de ce travail doctoral, était d'évaluer le niveau de différenciation des groupes bancaires coopératifs par rapport aux banques capitalistes notamment en ce qui concerne leurs valeurs et leurs activités respectives. Au terme de cette recherche doctorale, cette partie conclusive se propose de synthétiser les principaux résultats et de revenir sur les contributions théoriques et managériales qui en découlent. Ensuite, les limites de la recherche sont présentées et permettent enfin de dresser quelques prolongements possibles.

Tout d'abord, dans la première partie, nous avons tenté de répondre à la question d'une possible banalisation des valeurs coopératives au fil des années en retenant une période d'étude allant de 2005 à 2016. Pour cela, nous avons analysé le contenu des communications financières de trente-cinq banques européennes, à travers leurs rapports d'activité et leurs rapports éthiques, en les comparant à un dictionnaire de valeurs réparties en deux grandes catégories : d'une part les « valeurs organisationnelles », relatives à la performance de l'organisation, et d'autre part, les « valeurs relationnelles », relatives à l'éthique et à la responsabilité sociale de l'entreprise.

L'analyse de contenu des communications des banques de notre échantillon met en lumière un phénomène de formalisation éthique qui prend de l'ampleur ces dernières années dans le secteur bancaire et ce quel que soit le statut juridique de la banque. Cette communication éthique est

---

<sup>52</sup> Edgar Morin, « *Que reste-t-il de l'universel européen ?* », Libération, le 22 novembre 2009.

constatée à partir des années 2009 (période *post*-crise financière) laissant penser que les banques entrent alors dans une logique de reconquête de la confiance et de la légitimité auprès du grand public en mobilisant des concepts qui relèvent du domaine de l'éthique, de l'utilité et de la responsabilité sociales. Le mouvement de convergence entamé par les banques capitalistes dans le cadre de leurs communications, auparavant davantage centrées sur leur performance organisationnelle, conduit à une atténuation dans la distinction entre les valeurs des banques coopératives et ceux affichées par les banques capitalistes. Alors qu'elles se distinguent à l'origine sur la base de certaines valeurs relationnelles (proximité, solidarité, engagement, honnêteté et égalité), les banques coopératives se retrouvent aujourd'hui concurrencées par leurs concurrents capitalistes qui intègrent dans leurs registres de communication des valeurs similaires. Il est utile de noter que nos résultats relèvent également un paradoxe pour le cas des banques coopératives. Ces dernières ont pendant longtemps considéré leurs principes et valeurs historiques comme des éléments identitaires et elles ne semblent pourtant pas avoir fait le choix depuis toujours de les afficher fortement dans leurs communications externes. Ce n'est que dernièrement que ces banques ont décidé de les mettre en avant, en réaction à la crise financière et la crise de confiance qui en découle mais également à la concurrence qui leur est faite par les banques capitalistes. On observe en effet que les banques capitalistes ont une avance en termes de communication par rapport aux banques coopératives. Enfin, si nos résultats montrent que globalement les valeurs relationnelles et éthiques sont affichées par l'ensemble des banques aujourd'hui (tous statuts confondus), ils montrent également que les deux catégories de banques peuvent être distinguées sur certains aspects. En effet, malgré un affichage important ces dernières années des valeurs relationnelles par les banques capitalistes (par exemple des valeurs d'engagement, d'équité, d'égalité ou encore de transparence), ces dernières n'ont pas pour autant délaissé les valeurs qui mettent en avant leur performance organisationnelle (à savoir professionnalisme, rapidité, esprit d'équipe ou encore expertise). On voit donc apparaître des systèmes de valeurs qui intègrent à la fois des valeurs relationnelles et des valeurs de performance organisationnelle. De plus, les classifications des discours des banques (à la fois de l'échantillon complet et réduit) montrent que les valeurs généralement mises en avant par les banques capitalistes sont de nature relationnelle, tandis que les valeurs affichées par les banques coopératives relèvent davantage du domaine de la RSE. En effet, les banques coopératives ont renforcé leur communication sur leurs principes et valeurs coopératifs (proximité, solidarité, honnêteté, ou encore confiance) sans exploiter pour autant certains terrains réservés aux banques capitalistes (comme la réactivité, le professionnalisme ou encore l'innovation).

La deuxième partie de ce travail s'intéresse aux évolutions organisationnelles (en termes d'activités et de gouvernance) des banques, en distinguant là encore les banques coopératives des banques capitalistes. L'étude de la répartition des revenus par activités (activité de banque de détail, de banque d'entreprise, de banque d'investissements et de financement et de gestion d'actifs) dans les revenus totaux de la banque entre 2005 et 2016 nous permet de mettre en exergue deux idées principales. D'une part, les banques coopératives de notre échantillon présentent une répartition des portefeuilles d'activités sensiblement différente de celle des banques capitalistes en 2005. D'autre part, nos données montrent que ces différences deviennent de moins en moins apparentes à partir de 2009. Alors que les banques coopératives ont élargi leur champ d'activités et sont davantage présentes dans les métiers d'investissement et de gestion d'actifs, les banques capitalistes étudiées semblent avoir de leur côté réduit leurs investissements dans les activités de banques d'investissement et de gestion d'actifs au profit d'une présence renforcée dans la banque de détail/ banque d'entreprises. Ces deux mouvements, favorisés par le contexte réglementaire et par les évolutions du monde financier, ont contribué à l'homogénéisation ces dernières années des portefeuilles d'activités des deux catégories de banques. Face à ce constat, nous avons voulu tester l'effet de la gouvernance (supposée différente en fonction la nature de la banque à savoir coopérative ou capitaliste) et le statut juridique sur la part de chaque activité dans le portefeuille total des banques. Une analyse de régression multivariée sur des données de panel a abouti à quelques résultats intéressants. L'influence de ces mécanismes de gouvernance internes sur la répartition des activités bancaires est très peu observée. Les mécanismes de gouvernance, et notamment les caractéristiques du conseil d'administration à savoir sa taille et sa composition, semblent jouer un rôle significatif mais ambigu dans le choix des activités composant le portefeuille bancaire. La structure de propriété se révèle non significative dans le cadre de notre échantillon, mise à part la propriété publique qui paraît significativement liée à l'activité de gestion d'actifs. Enfin, l'intégration d'une variable dichotomique relative au statut juridique de la banque dans nos modèles de régression nous permet d'observer son influence sur la répartition du portefeuille d'activités bancaires. Nos résultats vont dans le même sens que les travaux confirmant une relation entre le statut juridique de la banque et la nature de ses activités. Nous avons observé une relation significative entre la variable statut juridique et les activités de banque de détail et de gestion d'actifs ce qui nous a conduit à valider l'hypothèse stipulant une relation entre le statut juridique de banque coopérative et l'activité de banque de détail/ d'entreprise, d'une part, et celle

exprimant une relation entre le statut juridique de banque SA et l'activité de banque d'investissement, de financement et de gestion d'actifs. Néanmoins, étant donné que nous travaillons sur des données de panel, nous ne pouvons pas confirmer si cette relation est constante dans le temps.

La dernière partie se recentre, quant à elle, sur le cas des banques françaises et évalue la place qu'occupent les valeurs des banques dans leurs processus de prise d'une décision de financement des PME. De par son caractère social et sociétal, le sujet de financement des PME représente un cadre d'analyse intéressant où les valeurs sociales et éthiques des banques pourraient s'exprimer et trouver sens. A travers une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, nous avons pu constater que les schémas cognitifs et les processus décisionnels au sein des banques (tous statuts confondus) sont relativement similaires et fortement encadrés et rationalisés. L'analyse des réponses des chargés d'affaires des deux catégories de banques montre une présence mitigée des valeurs relationnelles dans le processus de montage et d'étude du dossier de financement et met en évidence leur poids très faible dans la décision finale d'octroi ou non du crédit. Si la décision finale est fonction des éléments quantitatifs et tangibles, nous observons que les valeurs des banques agissent plutôt sur l'état d'esprit des professionnels et conduisent à des divergences au niveau de la façon de considérer et d'exercer le métier bancaire. L'environnement et le contexte institutionnel des chargés d'affaires des banques coopératives influencent ainsi l'état d'esprit de ces banquiers. Ils assimilent l'activité de financement à une mission d'accompagnement où la dimension humaine et relationnelle occupe une place importante. Ainsi, de par leur proximité, liée à leur affectation territoriale et sectorielle, ils s'estiment dotés d'un avantage informationnel qui mettent au service de leurs entreprises clientes et souvent acteurs sur leurs territoires. Nos résultats montrent également que l'esprit coopératif atténue les pressions commerciales au sein de ces institutions et conduits les chargés d'affaires à privilégier l'intérêt des clients. Nous avons également constaté que les chargés d'affaires des banques coopératives sont fortement imprégnés de la culture coopérative de leurs institutions et affichent dans leurs discours des valeurs cohérentes avec celles véhiculées par la direction dans les communications externes. À contrario, les chargés d'affaires des banques capitalistes sont davantage tournés vers des valeurs de performance organisationnelle et affectent le sujet des valeurs relationnelles au domaine de la RSE. Les valeurs éthiques et sociales affichées par les banques SA dans leurs communications ces dernières années ne sont pas visibles dans les discours de leurs chargés d'affaires, qui identifient leur mission principale comme étant le développement du PNB de



leur banque. Enfin, la prise de décision de supporter (ou non) un dossier de financement est basée globalement sur les mêmes valeurs (confiance, engagement) mais les deux catégories de banques se distinguent surtout sur les valeurs de professionnalisme (pour les banques SA) et de proximité (pour les banques coopératives). Ces deux valeurs conditionnent les objectifs poursuivis par les chargés d'affaires de chaque catégorie de banque et déterminent leurs périmètres d'exercice.

Enfin, nous avons mis nos chargés d'affaires face à une situation de financement d'un entrepreneur en situation de post-faillite afin de voir quelles variances de traitement pourraient être relevées face à ce cas particulier entre les banques coopératives et les banques capitalistes. Pour la situation d'un EPF, le contexte sectoriel limite voire annule le pouvoir discrétionnaire du chargé d'affaires. Les dossiers sont généralement décidés par l'unité hiérarchique supérieure et sont fortement influencés par les directives et les scores de la Banque de France. De ce fait, malgré l'indulgence apparente des chargés d'affaires coopératifs vis-à-vis des difficultés financières qu'une entreprise pourrait traverser, la cohérence de la posture de ces chargés d'affaires face à un EPF est induite par l'écosystème dans lequel ces entrepreneurs sont intégrés. Toutefois, nous avons relevé certaines variables, communes aux deux catégories de banques, comme la compétence et la moralité perçues de l'EPF qui peuvent jouer en sa faveur et faciliter son rebondissement entrepreneurial et son accès au financement.

A l'issue de ce travail de recherche, des contributions à la fois théoriques et managériales peuvent être identifiées. D'un point de vue académique, nous espérons avoir apporté quelques connaissances supplémentaires au sujet des valeurs bancaires et alimenté les résultats des travaux précédents qui abordent notamment la question de la banalisation du modèle coopératif et mutualiste. Nous avons centré notre analyse sur le cas des groupes bancaires coopératifs, qui à notre sens reflète davantage l'ampleur du phénomène de banalisation qui menace ce secteur. La plus-value de notre travail est également son approche comparative avec le modèle de banques capitalistes. Nos résultats mettent encore une fois en évidence la volonté des banques de regagner la confiance et de redorer leur image auprès du grand public et ce surtout au lendemain de la dernière crise financière. Nous avons identifié un effet de mode caractérisé par une formalisation forte ces dernières années des valeurs éthiques à la fois par les banques coopératives et les banques capitalistes. Ainsi, notre recherche contribue à la connaissance des défis auxquels font face aujourd'hui les banques, et en particuliers les banques coopératives. En effet, ces dernières se trouvent concurrencées (tout au moins en termes de communication) sur leurs principes historiques et expriment le besoin de les revendiquer fortement afin de tenter

de préserver leur identité et leur place de pionnières dans le domaine de l'utilité sociale et de l'éthique. Nos recherches participent également à mettre en évidence les évolutions des réseaux coopératifs accompagnées d'une diversification dans leurs activités et de leur convergence vers un mode de gouvernance de nature actionnariale. Enfin, nos résultats apportent également un éclairage sur les théories de la décision avec une application dans le cadre du secteur bancaire. L'intégration des valeurs dans les processus décisionnels ainsi que leur opérationnalité s'avèrent difficiles. De plus, leur poids dans la décision est souvent immesurable.

De par son approche comparative entre le modèle coopératif et le modèle capitaliste, cette thèse propose des implications managériales pour ces deux catégories de banques. D'une part, pour les banques coopératives, nous ne pouvons plus nier qu'aujourd'hui ces institutions évoluent dans un contexte où la combinaison des exigences réglementaires et la préservation des principes coopératifs s'assimile à un objectif difficilement atteignable. Afin de perdurer tout en restant conformes aux réglementations de la profession bancaire en vigueur, les banques coopératives sont dans l'obligation de faire évoluer leurs structures. Cependant, et à la lumière de nos résultats, nous ne pouvons que préconiser à ces groupes de veiller à maintenir leurs pratiques bancaires en adéquation avec les valeurs défendues.

En ce qui concerne les banques capitalistes, l'adoption et l'affichage d'un discours éthique et socialement responsable représentent des réactions compréhensibles surtout dans le contexte *post-crise* financière où ces institutions devaient ressusciter la confiance dans leurs systèmes. Toutefois, une incohérence entre le discours et les actions réellement mises en œuvre mettra à mal l'atteinte de cet objectif et conduira à l'effet inverse. Ainsi, les banques capitalistes sont encouragées à établir des plans d'actions opérationnels qui pourraient peut-être faciliter la mise en pratique des valeurs affichées.

Enfin, notre travail nous permet également d'émettre des recommandations au niveau des entrepreneurs et dirigeants des PME françaises dont l'accès au financement peut se révéler difficile. En effet, les dirigeants tirent profit d'une relation de proximité avec leur chargés d'affaires (notamment dans le cadre d'une banque coopérative) surtout pendant les périodes caractérisées par des difficultés financières. La moralité et la compétence professionnelle perçues du dirigeant représentent également des facteurs influençant la perception du chargé d'affaires (et ce particulièrement en présence d'une expérience d'échec entrepreneurial par le passé). A partir de ces résultats, les dirigeants des PME sont incités à s'investir dans leur relation avec leurs chargés d'affaires, de mettre en valeur leurs expériences professionnelles et d'adopter des comportements professionnels corrects durant toute la relation d'affaires.

Enfin, si ce travail doctoral a permis de fournir quelques contributions théoriques et managériales, il n'est pas pour autant exempt de limites. Identifier les limites de son propre travail de recherche est un exercice intéressant dans la mesure où il nous conduit à définir de nouvelles voies de recherche. Comme les limites inhérentes à chaque étude ont été préalablement présentées, cette conclusion traitera des limites générales de cette thèse et offrira de potentielles voies de recherches futures.

Premièrement, l'une des limites de ce travail se situe au niveau de son échantillon. Nous avons réalisé nos deux premiers essais empiriques sur la base d'un échantillon de trente-cinq banques européennes (dont sept sont des groupes coopératifs). Nous avons été contraint de garder un nombre limité de banques coopératives dans notre échantillon afin d'avoir des banques coopératives et capitalistes relativement comparables. La taille généralement plus petite des banques coopératives par rapport aux banques capitalistes ainsi que l'indisponibilité des données pour les réseaux coopératifs de petite dimension ont conditionné notre choix d'échantillon. A notre sens, cet échantillon mériterait d'être élargi d'une part et équilibré d'autre part. En effet, le fait de dupliquer l'étude sur un échantillon plus conséquent conduirait à des résultats davantage généralisables. De plus, le fait d'équilibrer le nombre des banques coopératives par rapport à celui des banques capitalistes participerait aussi à cet objectif d'extrapolation des résultats.

Ensuite, comme nous l'avons mentionné précédemment, nous avons fait le choix dans ce travail de nous intéresser aux banques cotées en bourse. Ces dernières reflètent mieux, à notre sens, l'ampleur des évolutions que les réseaux bancaires, et plus particulièrement les coopératifs, ont connues ces dernières années. Toutefois, en faisant ce choix, nous avons volontairement exclu de notre étude les banques coopératives de proximité non cotées tels que le Crédit Mutuel ou encore le Crédit Coopératif. Il serait ainsi intéressant de comparer les résultats obtenus dans le cadre de cette étude aux résultats que l'on pourrait obtenir si la recherche est reproduite au niveau des réseaux bancaires coopératifs et capitalistes non cotés.

Au niveau méthodologique, certaines limites peuvent également être soulignées et ainsi dépassées dans les recherches futures. Concernant les analyses de la régression, nous avons eu recours à une régression sur des données de panel, de ce fait, l'évolution des différences entre les banques coopératives et capitalistes dans le temps est très peu observée. Il serait judicieux de faire deux régressions sur deux périodes distinctes à savoir 2005-2009 et 2014-2016 afin de pouvoir analyser la variation des paramètres. Enfin, pour l'approche qualitative mise en place dans le troisième essai par le biais des entretiens semi-directifs, bien que la saturation ait été

obtenue, nous sommes conscients que le corpus peut paraître limité. Il est envisageable d'augmenter le nombre des entretiens réalisés mais surtout de compléter ces entretiens par la mise en place d'une méthode d'observation en assistant (sans participation) sur une période donnée le chargé d'affaires dans l'exercice de son métier. Il pourrait également être intéressant d'observer la mise en œuvre des valeurs d'entreprises dans le cadre d'autres activités bancaires.

# Bibliographie

- Abbott, K. W., & Snidal, D. (2000). Hard and soft law in international governance. *International organization*, 421-456.
- Abdesselam, R., Cieply, S., & Le Pape, N. (2002). Les facteurs de différenciation des banquiers mutualistes et commerciaux en matière de financement des PME. *Revue d'économie financière*, 121-131.
- Abele, A. E., Cuddy, A. J., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2008). Fundamental dimensions of social judgment. *European Journal of Social Psychology*, 38(7), 1063-1065.
- Abhervé, M. (2015). Les banques coopératives, des banques comme les autres ? *Projet*, 345(2), 73.
- Adair, P., & Adaskou, M. (2016). *Les déterminants du rationnement du crédit des PME en France : Un modèle de déséquilibre sur un panel cylindré (2002-2010)*.
- Adair, P., & Fhima, F. (2013). Le financement des PME en Tunisie : Dépendance à l'égard des banques et rationnement du crédit. *Revue internationale PME*, 26(3-4), 117-138.
- Adam, M. (2012). Les valeurs cooperatives face à la crise abyssale de nos sociétés. *Projectics / Proyética / Projectique*, 11(2), 23.
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2003b). Board structure, banking firm performance and the bank holding company organizational form. *Federal Reserve Bank of Chicago Proceedings*, 866.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The journal of finance*, 62(1), 217-250.
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2005). Corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry. *EFA 2005 Moscow meetings*.
- Adams, R. B., & Mehran, H. (2008). Corporate performance, board structure, and their determinants in the banking industry. *FRB of New York staff report*, 330.
- Aggeri, F., & Acquier, A. (2005). La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE? *XIVème Conférence de l'AIMS*, Angers, 32.
- Akerlof, G. A. (1978). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. In *Uncertainty in economics* (p. 235-251). Elsevier.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (2004). Organizational identity. 1985. In *Organizational identity : A reader* (p. 89-118). Oxford University Oxford.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American economic review*, 62(5), 777-795.
- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 43-60.
- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2011). L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : Constats et pistes d'amélioration. *20ème colloque de l'AIMS*, 6.
- Alexandre, H., & Buisson-Stéphan, H. (2014). L'impact de la crise de 2008 sur le rationnement du crédit des PME françaises. *Revue internationale PME*, 27(2), 95-113.

- Alexandre, H., & Paquerot, M. (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. *Finance contrôle stratégie*, 3(2), 5-29.
- Allemand, I., & Brullebaut, B. (2010). Comparaison des pratiques de gouvernance dans les banques françaises. *Revue française de gestion*, 36(207), 15-28.
- Allen, F., & Gale, D. (1995). A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US. *European economic review*, 39(2), 179-209.
- Allport, G. W., Vernon, P. E., & Lindzey, G. (1960). *Study of values*. (Houghton Mifflin). Houghton Mifflin.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity : Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian journal of management*, 24(1), 1-16.
- Analoui, F., & Karami, A. (2003). *Strategic management in small and medium enterprises*. Cengage Learning EMEA.
- Anderson, R. C., Bates, T. W., Bizjak, J. M., & Lemmon, M. L. (2000). Corporate governance and firm diversification. *Financial management*, 5-22.
- Andreck, G. (2004). La Démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA. *Rapport du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance*, octobre, Paris.
- Andrews, Kenneth R. (1973). *The concept of corporate strategy*. Jones-Irwin.
- Andrews, K. R. (1987). *Concept of corporate strategy*. Richard D Irwin.
- Ansart, S. (2016). *Les coopératives : Nouvelles pratiques, nouvelles analyses*. Éditions Campus ouvert.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy : An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I. (1969). *Business strategy : Selected readings* (Vol. 72). Penguin books.
- Aoki, M. (2000). Information and governance in the Silicon Valley model. *Corporate Governance: Theoretical and Empirical Perspectives*, Cambridge University Press, New York, NY.
- Aron, S., & Chtourou, A. (2014). Valeurs, comportements et communication en matière de RSE : Quelle cohérence pour les firmes françaises ? *Gestion 2000, Volume 31*(1), 91-115.
- Artis, A. (2018). Introduction [au dossier thématique « Coopérative, management et société »]. *Entreprise & Société 2017 – 2, n° 2. varia*, 41-46.
- Artus, P., & Fontagné, L. (2006). *Evolution récente du commerce extérieur français : Rapport*. Documentation Française.
- Assael, H. (1984). *Consumer behavior and marketing action*. Kent Pub. Co.
- Assouly, J. (2013). *Morale ou finance? : La déontologie dans les pratiques financières*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Auclair, R. (1995). Valeurs, prise de décision et action sociale. Recherche de valeurs : Nature et approches. Recension des écrits américains. *Service social*, 44(1), 5.
- Audigier, N. (2016). La relation commerciale bancaire version 2.0. *Gestion - HEC Montréal*.
- Auguste, C. (1830). Cours de philosophie positive. Paris, Schleicher Frères.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion. *le Libellio d'AEGIS*, 7(1), 39-52.

- Azam, G. (2003). Economie sociale, tiers secteur, économie solidaire, quelles frontières? *Revue du MAUSS*, 1, 151-161.
- Azorín, J. M., & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research : A literature review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 95.
- Bachet, D. (2012). La banque coopérative peut-elle devenir une alternative à la finance capitaliste ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 7.
- Bachet, D., & Naszályi, P. (2011). *L'autre finance. Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste?* Croquant (Editions du).
- Baklouti, N., Gautier, F., & Lamarque, É. (2018). Performance, gouvernance et détresse financière. *Revue française de gestion*, 7, 163-178.
- Balling, M., Bernet, B., & Gnan, E. (2009). Financing SMEs in Europe, SUERF–The European Money and Finance Forum Vienna. Retrieved February, 18, 2014.
- Baltensperger, E. (1978). Credit rationing : Issues and questions. *Journal of Money, Credit and Banking*, 10(2), 170-183.
- Bancel, J.-L. (2013). La république coopérative, Jean-François Draperi. Larcier, 2012, 327 pages. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 327, 115-118.
- Bancel, J.-L., & Boned, O. (2014a). Après la faillite de Co-op Bank, quelles perspectives pour la gouvernance des coopératives bancaires? *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 333, 108-113.
- Bancel, J.-L., & Boned, O. (2014). *Vertu retrouvée ou survie imposée, les banques coopératives dans l'après Coop Bank*. CIRIEC-Université de Liège.
- Barbot, G. (2010). L'utilité sociale de la banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise. *Vie sciences de l'entreprise*, N° 185-186(3), 120-147.
- Bardin, L. (2007). L'analyse du contenu (p. 291). Paris: PUF.
- Barmeyer, C. I., & Davoine, E. (2013). « Traduttore, Traditore » ? La réception contextualisée des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine. *Management international*, 18(1), 26.
- Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Vol. 11). Harvard university press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Batac, J., Maymo, V., & Pallas-Saltiel, V. (2008). Entre mutualisme et capitalisme : Le modèle de gouvernance hybride du groupe crédit agricole. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 308, 23.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (1999). La collecte des données et la gestion de leurs sources. *Méthodes de recherche en management*, 224-256.
- Baumard, P., & Ibert, J. (2003). Quelles approches avec quelles données. *Méthodes de recherche en management*, 2, 82-103.
- Bayle, E., & Mercier, S. (2008). Sport et éthique : Enjeux et outils pour le marketing sportif. *Revue française du marketing*, 219(4/5), 9-26.
- Bazot, G., Jeffers, E., & Ouyahia, O. (2019). Les banques coopératives sont-elles plus résistantes ? Étude comparative des banques coopératives et non coopératives de 2005 à 2014. *Revue d'économie financière*, 2, 157-175.

- Beck, T., Fuchs, M., Singer, D., & Witte, M. (2014). Les activités bancaires transfrontalières au service de l'Afrique. *Document de recherche*.
- Beck, Thorsten, Degryse, H., De Haas, R., & Van Horen, N. (2018). When arm's length is too far : Relationship banking over the credit cycle. *Journal of Financial Economics*, 127(1), 174-196.
- Beck, Thorsten, Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, growth, and poverty : Cross-country evidence. *Journal of economic growth*, 10(3), 199-229.
- Behrens, J. T., & Smith, M. L. (1996a). Data and data analysis. In D. C. Berliner & R. C. Calfee (Eds.), *Handbook of educational psychology* (p. 945-989). New York.
- Behrens, J. T., & Smith, M. L. (1996b). Data and data analysis. In *Handbook of educational psychology* (p. 945-989). Prentice Hall International.
- Béland, C. (2012). Modèles d'affaires de la sphère financière : Pour qui ? Pour quoi ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 258(6), 55.
- Belletante, B., Levratto, N., & Paraque, B. (2001). *Diversité économique et modes de financement des PME*. L'Harmattan.
- Bensebaa, F., & Béji-Becheur, A. (2007). Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.
- Benseddik, F. (2018b). La notation de la responsabilité sociale et éthique des banques : Profil d'un secteur à la croisée des chemins. *Revue d'économie financière*, N° 130(2), 289-308.
- Benston, G. J., & Smith, C. W. (1976). A transactions cost approach to the theory of financial intermediation. *The Journal of finance*, 31(2), 215-231.
- Berger, A. N., & DeYoung, R. (2006). Technological progress and the geographic expansion of the banking industry. *Journal of Money, Credit and Banking*, 1483-1513.
- Berger, A. N., Kashyap, A. K., Scalise, J. M., Gertler, M., & Friedman, B. M. (1995). The transformation of the US banking industry : What a long, strange trip it's been. *Brookings papers on economic activity*, 1995(2), 55-218.
- Berger, A. N., Klapper, L. F., & Udell, G. F. (1999). *The ability of banks to lend to informationally opaque small businesses*. The World Bank.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1994). Lines of credit and relationship lending in small firm finance. *Jerome Levy Economics Institute Working Paper*, 113.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance : The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of banking & finance*, 22(6-8), 613-673.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (2002). Small business credit availability and relationship lending : The importance of bank organisational structure. *The economic journal*, 112(477), F32-F53.
- Bergery, L. (2011). *Le Management par les valeurs*. Lavoisier.
- Berland, N., Ponsard, J.-P., & Saulpic, O. (2005). Une typologie des systèmes de contrôle inspirée du cadre théorique de Simons. *Laboratoire d'économétrie*, Cahier n° 2005-024.
- Bester, H. (1987). The role of collateral in credit markets with imperfect information. *European Economic Review*, 31(4), 887-899.



- Bhattacharya, K. (2003). *How good is the BankScope database? A cross-validation exercise with correction factors for market concentration measures* (BIS Working Paper N° 133). Bank for International Settlements.
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162.
- Binks, M. R., & Ennew, C. T. (1997). Smaller businesses and relationship banking : The impact of participative behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(4), 83-92.
- Binks, M. R., Ennew, C. T., & Reed, G. V. (1992). Information asymmetries and the provision of finance to small firms. *International small business journal*, 11(1), 35-46.
- Birchall, J. (2013). *Resilience in a Downturn : The power of financial cooperatives* [Report].
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organisation.
- Blanchard, D., & Dionne, G. (2003). Risk management and corporate governance. *HEC Montréal Risk Management Chair Working Paper*, 03-04.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2001). L'enquête et ses méthodes : L'entretien, Nathan, Paris. *Sociologie*, 128(3), 127.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : Un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management Avenir*, n° 17(3), 9-25.
- Boistel, P. (2014). Réputation : Un concept à définir. *Communication et organisation*, 46, 211-224.
- Bonnafous-Boucher, M., Rendtorff, J., & Freeman, R. E. (2014). *La théorie des parties prenantes*. La Découverte.
- Borokhovich, K. A., Brunarski, K. R., Crutchley, C. E., & Simkins, B. J. (2004). Board Composition And Corporate Use Of Interest Rate Derivatives. *Journal of Financial Research*, 27(2), 199-216.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation : A critical assessment. *Regional studies*, 39(1), 61-74.
- Bouaiss, K., & Marsal, C. (2009). Les mécanismes internes de gouvernance dans les banques : Un état de l'art. *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 12(1), 93-126.
- Boudon, R., & Bourricaud, F. (1983). *Dictionnaire critique de la sociologie* (Paris : PUF, 1982).
- Bourque, R. (2008). Contribution des codes de conduite et des accords cadres internationaux à la responsabilité sociale des entreprises. *La Revue de l'Ires*, n° 57(2), 23-53.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* Harper & Row. New York.
- Brambilla, M., Rusconi, P., Sacchi, S., & Cherubini, P. (2011). Looking for honesty : The primary role of morality (vs. Sociability and competence) in information gathering. *European journal of social psychology*, 41(2), 135-143.
- Brämer, P., Gischer, H., & Richter, T. (2011). Le système bancaire allemand et la crise financière. *Regards sur l'économie allemande. Bulletin économique du CIRAC*, 101, 5-16.
- Bratu, D., & Jacquin, M.-P. (2007). Communiquer autour de la RSE et le développement durable : Le cas de la Caisse d'Épargne. *Cahiers du CEREN*.
- Brickley, J., Smith, C., & Zimmerman, J. (2015). *Managerial economics and organizational architecture*. McGraw-Hill Education.

- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product : Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
- Brummer, J. J. (1991). Corporate responsibility and legitimacy : An interdisciplinary analysis. *Westport: Greenwood Press*.
- Bruyat, C. (1993). *Création d'entreprise : Contributions épistémologiques et modélisation*. [Thèse de doctorat].
- Bucki, J., & Pesqueux, Y. (1995). Le système de valeurs et sa dynamique. *Cahiers de Recherche du Groupe HEC*, 533/1995.
- Bülbül, D., Schmidt, R. H., & Schüwer, U. (2013). Caisses d'épargne et banques coopératives en Europe. *Revue d'économie financière*, 111(3), 159.
- Burgat, P.-M. (2012). De la crise éthique au changement par le sens. *L'Expansion Management Review*, N° 145(2), 42-51.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis Heinemann : London*. UK.
- Butzbach, O. (2016). Systemic risk, macro-prudential regulation and organizational diversity in banking. *Policy and Society*, 35(3), 239-251.
- Butzbach, O. K. (2016). The evolution of organizational diversity in banking : Savings banks' consolidation and sector coordination in France and Italy, 1980–2012. *Organization Studies*, 37(4), 565-589.
- Caby, J., Hirigoyen, G., & Hauret, C. P. D. (2013). *Création de valeur et gouvernance de l'entreprise* (Economica).
- Cadiou, C., Regnard, Y., Rousseau, A., & Morvan, J. (2008). Légitimité du gouvernement coopératif : Les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel. *La gouvernance des entreprises coopératives*, 35-56.
- Caire, G., Glemain, P., & Nivoix, S. (2013). Les banques coopératives françaises dans la crise : L'occasion d'un retour aux valeurs? *4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy*, 24-26.
- Caire, G., & Nivoix, S. (2012). La démocratie sociétariale «vue d'en bas» Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives. *Revue française de gestion*, 1, 17-30.
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long range planning*, 24(4), 10-20.
- Campos, J. L. M., & Avila, R. C. (2012). The social economy in the European Union. *CESE/contract CES*, 18-106.
- Capelli, S., Sabadie, W., & Séguin, M. (2019). La différence coopérative fait-elle la différence pour les consommateurs? *Revue française de gestion*, 45(280), 29-55.
- Caprio, G., Laeven, L., & Levine, R. (2007). Governance and bank valuation. *Journal of Financial Intermediation*, 16(4), 584-617.
- Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes? : Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, J. (1995). Evolution and literary theory. *Human Nature*, 6(2), 119-134.

- Cartier, J.-B. (2012). Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 145.
- Cazalet, R. L. (2005). Genèse et évolution de la gouvernance d'entreprise; 5ème Colloque international de l'ITEC & la FIDEF. *Gouvernance d'entreprise: dimensions culturelle, économique et sociale*, mai, Tunis, 1-37.
- Chaganti, R. S., Mahajan, V., & Sharma, S. (1985). Corporate board size, composition and corporate failures in retailing industry [1]. *Journal of management studies*, 22(4), 400-417.
- Charreaux, G. (1991). Structures de propriété, relation d'agence et performance financière Ownership structures, agency relationship and financial performance. *Revue économique*, 521-552.
- Charreaux, G. (1997b). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue française de gestion*, 115, 38-56.
- Charreaux, G. (2002). Variation sur le thème : A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance contrôle stratégie*, 5(3), 5-68.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1997). Le point sur le gouvernement des entreprises. *Revue Banque & Marchés*, 29, 28-34.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : Valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance contrôle stratégie*, 1(2), 57-88.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*. Economica.
- Chauvin, B., Mendez, A., & Richez-Battesti, N. (2011). De la NEF (Nouvelle Economie Fraternelle) à la BEE (Banque Ethique Européenne). De l'émergence du banquier itinérant? *La Revue des sciences de gestion*, 3, 87-95.
- Chertok, G., de Malleray, P.-A., & Pouletty, P. (2009). Le financement des PME. *Rapport du Conseil d'analyse économique*, 83.
- Chiaromonte, L., Croci, E., & Poli, F. (2015). Should we trust the Z-score ? Evidence from the European Banking Industry. *Global Finance Journal*, 28, 111-131.
- Chtourou, I. (2005). Les métiers des banques européennes. *Revue d'économie financière*, 14.
- Chun, R., & Davies, G. (2001). E-reputation : The role of mission and vision statements in positioning strategy. *Journal of Brand Management*, 8(4), 315-333.
- Cieply, S., & Grondin, M. (2000). L'octroi de crédit par les banques en situation d'asymétrie d'information : Les résultats d'une enquête auprès d'un échantillon de chargés de clientèle PME. *CIFPME 2000*.
- Cihák, M. M., & Hesse, H. (2007). *Cooperative banks and financial stability*. International Monetary Fund.
- Claude, J.-F. (2003). *Le management par les valeurs : L'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens?* Liaisons.
- Claude, J.-F., Wellhoff, T., & Comte-Sponville, A. (2011). *L'entreprise en 80 valeurs : Dictionnaire des valeurs d'entreprise*. Liaisons.
- Coase, R. H. (1993). *The nature of the firm : Origins, evolution, and development*. Oxford University Press, USA.

- Colletis, G., Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2005). Économie sociale et solidaire, territoires et proximité. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 296, 8.
- Conner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics : Do we have a new theory of the firm? *Journal of management*, 17(1), 121-154.
- Connor, P. E., & Becker, B. W. (2003). Personal value systems and decision-making styles of public managers. *Public Personnel Management*, 32(1), 155-180.
- Cooper, J. C. (1993). Logistics Strategies for Global Businesses. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 23(4), 12-23.
- Copeland Thomas, E., Koller, T., & Murrin, J. (1994). Valuation : Measuring and managing the value of companies. *Wiley frontiers in finance*.
- Côté, D. (2001). *Les holdings coopératifs : Évolution ou transformation définitive?* De Boeck Supérieur.
- Courpasson, D. (1995). Éléments pour une sociologie de la relation commerciale : Les paradoxes de la modernisation dans la banque. *Sociologie du travail*, 1-24.
- Courrent, J.-M., & Mercier, S. (2000). La formalisation de l'éthique en gestion : Une analyse critique. *Conférence de l'AIMS*.
- Crespi, R., García-Cestona, M. A., & Salas, V. (2004). Governance mechanisms in Spanish banks. Does ownership matter? *Journal of Banking & Finance*, 28(10), 2311-2330.
- Creswell, J., & Plano Clark, V. (2011). The foundations of mixed methods research. *Creswell J, Plano Clark V, editors. Designing and conducting mixed methods research. London: Sage*, 19-52.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209(240), 209-240.
- Crété, E. (2012). Analysis of banking activity by business line. *Quarterly selection of articles-bulletin de la Banque de France*, 26, 53-64.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Points.
- Cuba, E. G. (1998). *Competing paradigms in qualitative research*. London: Sage.
- Cusin, J., & Fabre, C. (2017). Proposition d'un modèle conceptuel du traumatisme vicariant appliqué à la gestion des ressources humaines : Le cas des conseillers en accompagnement vers l'emploi. *Revue de gestion des ressources humaines, N° 104(2)*, 3-22.
- Cusin, J., & Maymo, V. (2016). Stigmatisation de l'entrepreneur post-faillite et décision de financement du banquier. *M@n@gement, Vol. 19(4)*, 305-329.
- d'Andria, A. (2011). Existe-t-il des alternatives aux banques capitalistes ? 18. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3, 53-56.
- Daher, H., Masih, M., & Ibrahim, M. (2019). The Impact of Charter Values on Bank Capital in Asia : A Threshold Regression Analysis. *Emerging Markets Finance & Trade*, 55(3), 655-670.

- Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ? *Management Avenir*, N° 72(6), 113-132.
- Dalmaz, S. (2002). Les banques coopératives européennes : Bilan et perspectives. *Revue d'économie financière*, 73-84.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit management and leadership*, 14(4), 411-424.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande. *Revue française de gestion*, 4, 25-39.
- D'Auria, C., Foglia, A., & Reedtz, P. M. (1999). Bank interest rates and credit relationships in Italy. *Journal of Banking & Finance*, 23(7), 1067-1093.
- Debos, F. (2005a). L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise : La nécessité d'une communication « responsable ». *Communication et organisation*, 26, 92-103.
- Debos, F. (2005b). L'impact de la dimension éthique dans la stratégie de communication de l'entreprise : La nécessité d'une communication « responsable ». *Communication et organisation*, 26, 92-103.
- Décaudin, J.-M. (2003). *La communication marketing : Concepts, techniques, stratégies*. Ed. Economica.
- Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures—a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.
- Defourny, J. (1995). L'avenir des pratiques coopératives dans un monde en mutation. *Pratiques coopératives et mutations sociales*, 13-28.
- Delavigne, V. (2003). Alceste, un logiciel d'analyse textuelle. *Texte ! Textes et Cultures*.
- Dembinski, P., & Bonvin, J.-M. (2000). Les enjeux éthiques dans les activités financières. *Actes du Colloque Éthique des banques ou banque éthique. La responsabilité sociétale des banques face à l'exclusion financière*, 7-9.
- Demirgüç-Kunt, A., & Detragiache, E. (1998). The determinants of banking crises in developing and developed countries. *Staff Papers*, 45(1), 81-109.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership : Causes and consequences. *Journal of political economy*, 93(6), 1155-1177.
- Desbarats, I. (2003). Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées, regard sur une pratique en expansion. *La Semaine Juridique. Édition Générale (JCP G)*, 9, 337-343.
- Deschênes, A.-A., Laflamme, J., & Durif, F. (2015). La responsabilité sociétale et l'éthique comme vecteurs de l'engagement organisationnel. *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 10(2), 43-57.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Deshpande, R., & Webster Jr, F. E. (1989). Organizational culture and marketing : Defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.

- Desreumaux, A. (1998). *Théorie des organisations*, éd. *Management Société, Coll. Les Essentiels de la Gestion, Paris*.
- Desreumaux, Alain. (1993). *Stratégie*. Dalloz.
- Desreumaux, Alain, & Romelaer, P. (2001). *Investissement et organisation*. Paris Dauphine University.
- Desroches, H. C. (1976). *Le projet coopératif : Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*. Editions Economie et Humanisme, les Editions Ouvrières, Paris.
- Detilleux, J.-C., & Naett, C. (2005). Les coopératives face aux normes comptables internationales : Le cas de l'IAS 32. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 295, 7-19.
- Deville, A., Lamarque, E., & Michel, G. (2020). *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*. Éditions EMS.
- Dewey, J. (1910). *How to think*. Boston: DC Heath & CO.
- Dietsch, M., & Mahieux, X. (2014). Comprendre le déficit de financement des PME pour stimuler leur croissance. *Revue d'économie financière*, 2, 17-30.
- DiMaggio, P. (1988). Interest and agency in institutional theory. *Institutional patterns and organizations culture and environment*, 3-21.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Dion, M. (2000). *Prolégomènes de responsabilité sociale de l'entreprise dans des PME québécoises : Énoncés de mission, de vision et de valeurs d'entreprise*. [Thèse de Doctorat].
- Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management Avenir*, n° 32(2), 36-53.
- Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145.
- Dolan, S. L., & García, S. (1999). *GPV: gestion par valeurs:[une nouvelle culture pour les organisations]*. Ed. Nouvelles.
- Domergue, F. (2012). La RSE dans le secteur bancaire, un outil de la reconquête de la confiance en période de crise ? *Management & Sciences Sociales*, 12, 86-100.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Dorbaire, P., Chen, G., & Chen, M. (2012). Le contrôle stratégique des Instituts Confucius. *Management Avenir*, n° 55(5), 272-290.
- Dose, J. J. (1997). Work values : An integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(3), 219-240.
- Draperi, J.-F. (2005). *Rendre possible un autre monde : Économie sociale, coopératives et développement durable*. Ed. Presses de l'économie sociale.
- Dressen, M., Grafmeyer, Y., & Dehoux, D. (1993). Les gens de la banque. *Revue Française de Sociologie*, 34(1), 159.

- Drucker, P. F. (1967). *Effective Decisions*. Harvard University. Graduate school of business administration.
- Dubost, N. (2014). Les associations parlent-elles d'une seule voix face au changement de l'ordre institutionnel ? Apports de l'analyse de discours dans le secteur de la prise en charge des personnes âgées. *Recherches en Sciences de Gestion*, 4, 183-209.
- Duchâteau, A., Crète, É., & Gabrielli, D. (2012). *Lignes de métiers bancaires* (Rapport d'un groupe de travail du Cnis N° 128; p. 63).
- Duchéneaut, B. (1995). *Enquête sur les PME françaises : Identités, contextes, chiffres*. Editions Maxima.
- Durkheim, É. (1893). *The division of labor in society*. Free Press.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror : Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of marketing*, 51(2), 11-27.
- Eber, N. (2001). Les relations bancaires de long terme. *Revue d'économie politique*, 111(2), 195-246.
- Egarius, D., & Roger, P. (2016). Sociétaire d'une banque coopérative : Décision financière ou décision éthique ? *Finance Contrôle Stratégie*, 19-4.
- Eikenberry, A. M. (2009). Refusing the market : A democratic discourse for voluntary and nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(4), 582-596.
- Eikenberry, A. M., & Kluver, J. D. (2004). The marketization of the nonprofit sector : Civil society at risk? *Public administration review*, 64(2), 132-140.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats : Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative science quarterly*, 442-476.
- Emmons, W. R., & Mueller, W. (1997). *Conflict of interest between borrowers and lenders in credit co-operatives : The case of German co-operative banks*. Federal reserve bank of st. Louis. <https://doi.org/10.20955/wp.1997.009>
- Emmons, W. R., & Schmid, F. A. (2000). Bank competition and concentration : Do credit unions matter? *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, 82(May/June 2000).
- Enz, C. A. (1986). *Power and shared values in the corporate culture* (Vol. 90). Umi Research Pr.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society* 2nd edn Norton. *New York*.
- Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism. In Tom L. Beauchamp & Norman E. Bowie (Éds.), *Ethical theory and business* (3rd ed, p. 97-106). Prentice Hall. .
- Fallery, B., & Rodhain, F. (2007). Quatre approches pour l'analyse de données textuelles : Lexicale, linguistique, cognitive, thématique. *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS*, pp 1-16.

- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political economy*, 88(2), 288-307.
- Fama, E. F. (1980). Banking in the Theory of Finance. *Journal of monetary economics*, 6(1), 39-57.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *The journal of law and Economics*, 26(2), 301-325.
- Ferrell, O., Gresham, L. G., & Fraedrich, J. (1989). A synthesis of ethical decision models for marketing. *Journal of Macromarketing*, 9(2), 55-64.
- Filion, L. J. (2007). *Management des PME: de la création à la croissance*. Ed. du nouveau pédagogique.
- Finegan, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Finkelstein, S., & D'aveni, R. A. (1994). CEO duality as a double-edged sword : How boards of directors balance entrenchment avoidance and unity of command. *Academy of Management journal*, 37(5), 1079-1108.
- Fischer, K. P. (2000). Régie, réglementation et performance des coopératives financières. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71(4), 607-636.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control, 1990*. Harvard University.
- Fogelberg, L., & Griffith, J. M. (2000). Control and bank performance. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 13(3), 63-69.
- Forgues, B. (1993). *Processus de décision en situation de crise*. ANRT Université Pierre Mendès France Grenoble 2.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, p46, Boston, MA: Pitman. *Latest edition*.
- Gabriel, P., & Regnard, Y. (2011). RSE ou DD? ce que révèle l'emploi des termes dans les stratégies de légitimation des entreprises du secteur bancaire et assurance. *Revue Sciences de Gestion*, 84.
- Gabrielli, D. (2007). L'accès des PME aux financements bancaires. *Bulletin de la Banque de France*, 165, 21-29.
- Gadhoum, Y., Gueyié, J.-P., & Siala, M. K. (2007). La décision de crédit. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2, 177-183.
- Gadioux, S.-É. (2010). *Les relations entre la performance sociétale et la performance financière des institutions financières internationales : Une application d'un modèle de réputation à des données de panel* [Thèse de doctorat, Paris 1].
- Gadioux, S.-E. (2010). Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives. *Management & Avenir*, 38(8), 33.
- Galavielle, J.-P. (2003). De l'éthique économique à l'éthique des affaires. *Problèmes économiques*, 2(28), 6-15.
- Garabiol, D. (2012). Le modèle de la banque mutualiste : La création de valeur au bénéfice des clients ? *Revue d'économie financière*, 106(2), 139.
- Gasmi, N. (2014). Limites de l'appropriation des valeurs de l'entreprise comme attribut de la différenciation. *Management & Avenir*, 72(6), 51.



- Gatfaoui, S. (2007). Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance? *Décisions Marketing*, 91-103.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche. *Editions Pearson Education France*.
- Gélinas, R., Halley, A., & Drolet, J. (1996). Les caractéristiques et les spécificités de la PME: favorables ou défavorables au juste-à-temps? *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 9(2), 81-101.
- Gendron, C. (2006). Codes de conduite et nouveaux mouvements socioéconomiques : La constitution d'un nouvel ordre de régulation à l'ère de la mondialisation. *Gestion*, Vol. 31(2), 55-64.
- Ghares, M. (2011). The values' place in the corporate strategy. *International Conference on E-business, Management and Economics*, Singapore.
- Ghares, M., & Lamarque, E. (2020). La gouvernance par les valeurs : Une occasion de se différencier par le modèle coopératif. In *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion (EMS)*.
- Ghauri, P. (2004). Designing and conducting case studies in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 1(1), 109-124.
- Ghewy, P. (2006). La légitimation sociale de l'activité économique de l'entreprise par le discours sur les valeurs : Le cas des TPE. *Marche et organisations*, N° 2(2), 97-108.
- Gianfaldoni, P., & Richez-Battesti, N. (2007). La Gouvernance des banques coopératives françaises—Démocratie et Territoire. *Actes du colloque de l'ISTEC*, 10-40.
- Gianfaldoni, Patrick, Jardat, R., & Hiez, D. (2012). La spécificité démocratique des coopératives bancaires françaises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 258(6), 59.
- Gianfaldoni, Patrick, Richez-Battesti, N., Alcaras, J.-R., Ory, J.-N., Dompnier, N., Rousseau, F., Jaeger, M., Gurtner, E., & Ducau, L. (2008). *La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises* (p. 224).
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research : Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123-193.
- Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche : Une perspective qualitative*. Editions Ems.
- Girard, C., & Sobczak, A. (2010). Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : Une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française. *Management & Avenir*, 33(3), 157.
- Girard, D. (2007). Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique. *Gestion*, Vol. 32(1), 101-111.
- Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. *Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris*.
- Godard, L., & Schatt, A. (2000). Quelles sont les caractéristiques optimales du conseil d'administration? *La Revue du Financier*, 127, 36-47.

- Gond, J.-P., Mercier, S., (2005). *Les théories des parties prenantes : Une synthèse critique de la littérature*. LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.
- Grafmeyer, Y., & Dehoux, D. (1992). *Les gens de la banque* (1re éd). Presses universitaires de France.
- Grawitz, M. (1972). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis*, 11(3), 255-274.
- Greuning, H., & Bratanovic, S. (2004). *Analysis and risk management banking*. Irecson House, Bucharest.
- Groeneveld, J. M., & de Vries, B. (2009). European co-operative banks : First lessons of the subprime crisis. *The International Journal of Cooperative Management*, 4(2), 8-21.
- Gros, L., & Naett, C. (2010). Droit coopératif, es-tu là? *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 317, 17-30.
- Gueguen, G. (2009). PME et stratégie : Quelles spécificités? *Economie et Management*, 131, 16-22.
- Gueslin, A. (1987). *L'invention de l'économie sociale : Le XIXe siècle français*. Economica.
- Gueslin, A. (2002). Les banques de l'économie sociale en France : Perspectives historiques. *Revue d'économie financière*, 67(3), 21-43.
- Guillot-Soulez, C., & Soulez, S. (2015). Travailler pour une banque qui appartient à ses clients sociétaires : Ça change quoi? Analyse de l'identité de marque employeur des banques coopératives. @ *grh*, 2, 59-77.
- Gurtner, E., Jaeger, M., & Ory, J.-N. (2002). Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ? *Revue d'économie financière*, 67(3), 133-163.
- Gurtner, E., Jaeger, M., & Ory, J.-N. (2008). Quel avenir pour le sociétaire? *Banques coopératives: Une identité porteuse d'avenir*, Banque Stratégie, 256.
- Gurtner, E., Jaeger, M., & Ory, J.-N. (2009). Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires. *Revue française de gestion*, 190(10), 15.
- Guthrie, J., & Parker, L. D. (1989). Corporate social reporting : A rebuttal of legitimacy theory. *Accounting and business research*, 19(76), 343-352.
- Habba, B. (2016). Contribution à l'identification des déterminants fondamentaux en évaluation des banques. *La Revue Gestion et Organisation*, 8(1), 65-74.
- Habib, J., & de Corbière, F. (2018). Proposition d'un design de recherche pour l'analyse des processus complexes et émergents en systèmes d'information : De l'intérêt de combiner étude(s) de cas et simulation multi-agents. *Systèmes d'information & management*, 23(3), 127.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- Harris, M., & Raviv, A. (2008). A theory of board control and size. *The Review of Financial Studies*, 21(4), 1797-1832.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Helme-Guizon, A., & Gavard-Perret, M.-L. (2004). L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : Comparaison de trois logiciels. *Décisions Marketing*, 75-90.

- Hillary, R. (2000). *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment : Business Imperatives* (Sheffield, UK: Greenleaf).
- Holmes, S., & Kent, P. (1991). An empirical analysis of the financial structure of small and large Australian manufacturing enterprises. *Journal of small business finance*, 1(2), 141-154.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Hill, C. W. (1991). Managerial risk taking in diversified firms : An evolutionary perspective. *Organization science*, 2(3), 296-314.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The qualitative researcher's companion*. Sage.
- Hudson, B. A. (2008). Against all odds : A consideration of core-stigmatized organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 252-266.
- Huët, R., & Loneux, C. (2009). Une analyse communicationnelle des « écrits de la RSE » : Le cas des chartes et codes de conduite. *Revue de l'organisation responsable*, 4(1), 54.
- Humble, J., Jackson, D., & Thomson, A. (1994). The strategic power of corporate values. *Long Range Planning*, 27(6), 28-42.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment : One of many commitments or key mediating construct? *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A general theory of marketing ethics. *Journal of macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Ibrahim, N. A., Howard, D. P., & Angelidis, J. P. (2003). Board members in the service industry : An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility orientation and directorial type. *Journal of Business Ethics*, 47(4), 393-401.
- Igalens, J. (2016). Tirole J., 2016, *Economie du bien commun*, Paris, PUF.
- Inglehart, R. (1997). Modernization, postmodernization and changing perceptions of risk. *International Review of Sociology*, 7(3), 449-459.
- Jacquillat, B. (2008). Pour de nouvelles règles de gouvernance des institutions financières. *Revue d'économie financière*, 7(1), 393-398.
- Jaeger, M., Lemzeri, Y., & Ory, J.-N. (2016). Cooperative versus conventional (joint-stock) banking in Europe : Comparative resistance and resilience during the recent financial crisis. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(5), 1341-1362.
- Jamali, D., Safieddine, A. M., & Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Jarboui, A. (2008). Impact des mécanismes de gouvernance sur la stratégie de diversification des groupes tunisiens. *Management & Avenir*, 17(3), 83.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory : An SME perspective. *Journal of general Management*, 29(4), 37-57.
- Jenkins, H. (2009). A 'business opportunity' model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises. *Business ethics: A European review*, 18(1), 21-36.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *the Journal of Finance*, 48(3), 831-880.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business ethics quarterly*, 235-256.

- Joannidès, V., & Jaumier, S. (2014). *L'entreprise coopérative : L'organisation de demain?* Ellipses.
- Johnson, J., & Coyle, T. (2012). Vers la compréhension de la décision éthique : Une mesure redéfinie de l'intention d'agir de façon éthique. *Vie sciences de l'entreprise*, 2, 165-191.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research : A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory : A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, 20(2), 404-437.
- Julien, P. A. (1984). Qu'est-ce qu'une PME? Six caractéristiques qui permettent enfin de les identifier. *Le Devoir*, 2.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (2011). *L'Entrepreneuriat (2ed)*. Paris. Economica, 112.
- Juvin, H. (2013). L'avenir des banques mutualistes ou coopératives. *Revue Banque et Stratégie*, 317.
- Kahle, L. R. (1983). *Social values and social change : Adaptation to life in America*. Praeger Publishers.
- Kalampalakis, N. (2003). L'apport de la méthode Alceste dans l'analyse des représentations sociales. *Méthodes d'étude des représentations sociales*, 147-163.
- Kaminsky, G. L., & Reinhart, C. M. (1999). The twin crises : The causes of banking and balance-of-payments problems. *American economic review*, 89(3), 473-500.
- Kaminsky, G., & Reinhart, C. (1996). Banking and balance of payments crises : Models and evidence. *Board of Governors of the Federal Reserve Working Paper (Washington: Board of Governor of the Federal Reserve)*.
- Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2000). Introduction : Vers une formation globale à la recherche. *Introduction à la recherche en éducation*, 7-14.
- Klein, A. (1998). Firm performance and board committee structure. *The Journal of Law and Economics*, 41(1), 275-304.
- Koenig, G. (Éd.). (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*. Economica.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ancarani, F., & Costabile, M. (2014). *Marketing management 14/e*. Pearson.
- Koulytchizky, S., & Mauget, R. (2003). Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle : À la recherche d'un nouveau paradigme. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 287, 14.
- Kremp, É., & Piot, C. (2014). Le ralentissement du crédit bancaire aux PME en France. *Revue d'économie financière*, 2, 91-103.
- Kremp, E., & Sevestre, P. (2013). Did the crisis induce credit rationing for French SMEs? *Journal of Banking & Finance*, 37(10), 3757-3772.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions* : University of Chicago press. *Original edition*.

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2002). Investor protection and corporate valuation. *The journal of finance*, 57(3), 1147-1170.
- Labye, A., Lagoutte, C., & Renversez, F. (2002). Banques mutualistes et systèmes financiers : Une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France. *Revue d'économie financière*, 85-109.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : Quel manager pour relever le défi ? *Management Avenir*, N° 90(8), 195-217.
- Laeven, L., & Levine, R. (2009). Bank governance, regulation and risk taking. *Journal of Financial Economics*, 17.
- Lafleur, M., Hernández, C. L., & Dion, B. (2004). La stratégie de la coopérative basée sur son identité : La théorie des défis coopératives. *Université de Sherbrooke, Québec, Canada*, 34.
- Lamarque, É. (1999). Les activités clés des métiers bancaires : Une analyse par la chaîne de valeur. *Finance Contrôle Stratégie*, 2(2), 26.
- Lamarque, E., & Alburaki, S. (2007). La place des valeurs dans la gouvernance d'entreprise : Le cas des banques mutualistes. *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 1, 135-151.
- Lamarque, Eric. (2008). *Management de la banque*, 2 e éd. Pearson Education.
- Langley, A. N. N., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management : Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of management journal*, 56(1), 1-13.
- Lapenu, C., Konini, Z., & Razakharivelo, C. (2009). Evaluation de la performance sociale : les enjeux d'une finance responsable. *Revue Tiers Monde*, 197(1), 37.
- Lapoutte, A., & Cadiou, C. (2014). Gouvernance et entreprise mutualiste : La légitimité en question. *Recherches en Sciences de Gestion*, N° 101(2), 175-194.
- Lauriol, J. (1996). Une approche socio-cognitive de la décision stratégique : Le cas BSC. *Conférence Internationale de Management Stratégique*, 133-134.
- Lavelle, L. (1950). La Pensée philosophique en France de 1900 à 1950. *Revue des Deux Mondes (1829-1971)*, 33-62.
- Lavigne, S. (2004). *L'industrie des fonds de pension : Les investisseurs institutionnels américains*. Editions L'Harmattan.
- Lazarus, J. (2012a). *L'Épreuve de l'argent : Banques banquiers clients*. Calmann-Lévy.
- Lazarus, J. (2012b). Prévoir la défaillance de crédit : L'ambition du scoring. *Raisons politiques*, n° 48(4), 103-118.
- Le Foll, S. (2017). *Banque de réseau coopérative et relations de proximité : Le cas du Crédit Mutuel de Bretagne* [Thèse de Doctorat].
- Leclaire, N. (1995). L'image interne d'entreprise : Élément d'activation des ressources humaines. *Communication et organisation*, 8.
- Leconte, P., Regnard, Y., & Rousseau, A. (2008). Mutualisme : Orthodoxie ou justification? *colloque international d'Economie Sociale et Solidaire, IAE-IEMN, Nantes*, 29-30.
- Lee, R. (1991). *Using computers in qualitative research*. Sage.
- Lehmann, E., & Neuberger, D. (2001). Do lending relationships matter? : Evidence from bank survey data in Germany. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 45(4), 339-359.

- Leland, H. E., & Pyle, D. H. (1977). Informational asymmetries, financial structure, and financial intermediation. *The journal of Finance*, 32(2), 371-387.
- Levratto, N. (2002). L'Intermédiation Informationnelle, un Dispositif au Service de la Pérennité des Petites Entreprises. *Techniques financières et développement*, 68, 13-25.
- Levratto, Nadine, Paraque, B., & Bellante, B. (2001). *Diversité économique et modes de financement des PME*. Editions L'Harmattan.
- Libaert, T., & Westphalen, M.-H. (2012). *Communicator-6e éd. : Le guide de la communication d'entreprise*. Dunod.
- Link, B. G., & Phelan, J. C. (2001). Conceptualizing stigma. *Annual review of Sociology*, 27(1), 363-385.
- Lobez, F. (2010). Too big to fail : Gouvernance et régulation des banques. *Revue d'économie financière*, 187-199.
- Lobre-Lebraty, K. (2014). Groupes bancaires coopératifs français : Quel contrôle ? *Recherches en Sciences de Gestion*, 101(2), 121.
- Maffesoli, M. (2016). Avant-Propos : La Postmodernité. *Management Avenir*, N° 90(8), 119-125.
- Mair, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality : Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- Malherbe, D. (2008). L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : Questions de gouvernance et de légitimité. *Management & Avenir*, 20(6), 147.
- Malherbe, D. (2012). Quelle responsabilité dans la gouvernance centrale des groupes de banques mutualistes ? *Humanisme et Entreprise*, n° 308(3), 17-32.
- Mallette, P., & Fowler, K. L. (1992). Effects of board composition and stock ownership on the adoption of "poison pills". *Academy of Management journal*, 35(5), 1010-1035.
- Maque, I., & Godowski, C. (2009). L'intégration de la dimension qualitative dans l'évaluation du risque crédit des PME. *Revue française de gestion*, 1, 109-122.
- March, J. G., Simon, H. A., & Guetzkow, H. S. (1993). *Organizations* (2nd ed). Blackwell.
- Marchesnay, M. (1991). La PME: une gestion spécifique. *Économie rurale*, 206(1), 11-17.
- Mariaux, S., & Reynaud, E. (2018). L'Économie Sociale et Solidaire et ses parties prenantes : Une étude du discours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-3.
- Marsal, C. (2012). Le cas d'une banque française. *La Revue des Sciences de Gestion*, 11.
- Martin, H.-J. (2015). *Aux sources de la civilisation européenne*. Albin Michel.
- Martinet, A.-C. (2009). La relation stratégie/finance à la lumière de la crise. *Revue française de gestion*, 8, 135-150.
- Martínez, I. B., Lapointe, M.-J., Roy, J., & Tremblay, B. (2006). La responsabilité sociale des banques commerciales et des coopératives de services financiers : De nouvelles réalités canadiennes. *Gestion*, 31(2), 110.
- Mathews, M. R. (1993). *Socially responsible accounting*. CRC Press.
- Matten, D. (2006). Why do companies engage in corporate social responsibility ? Background, reasons and basic concepts. *The ICCA handbook on corporate social responsibility*, 3-46.

- Mauléon, F., & Saulquin, J.-Y. (2008). L'affichage éthique dans les rapports annuels des sociétés du CAC 40 : Déterminants et implications pratiques. *Management Avenir*, n° 20(6), 129-146.
- Mauléon, F., & Saulquin, J.-Y. (2009). Une approche comparative de la RSE par le statut juridique. Le cas des banques coopératives et des actions solidaires en France. *Management & Avenir*, 23(3), 105.
- Mauléon, F., & Silva, F. (2009). Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France. *Management Avenir*, 3, 23-35.
- Maurel, C. (2012). Les indicateurs de performance financière sont-ils vraiment les principaux critères d'octroi de financement bancaire pour les PME? *11ème Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Lille, France*.
- Mayer, S., Mayer, S., & Caldier, J.-P. (2007). *Le guide de l'économie équitable*. Fondation Gabriel Péri.
- Maymo, V., & Pallas-saltiel, V. (2011). L'intégration du développement durable dans le financement bancaire aux entreprises. *La Revue des sciences de gestion*, 1, 139-147.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship : A longitudinal study. *Journal of personality and Social Psychology*, 1(4), 389.
- McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), 217-236.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). Chicago University of Chicago Press.
- Mercanti-Guérin, M. (2011). Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale. *La Revue des sciences de gestion*, 3, 57-64.
- Mercier, S. (1997). *Une contribution a la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises*. [Thèse de Doctorat]
- Mercier, S. (2000). La formalisation de l'éthique : Un outil stratégique pertinent pour l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(3), 101-123.
- Mercier, S. (2001). L'instrumentalisation des valeurs : Une ressource stratégique pour l'entreprise?: La démarche du groupe Fournier. *Gestion*, 26(2), 12.
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : Une synthèse de la littérature. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 13-15.
- Mercier, S., & Gond, J.-P. (2005). *La théorie des parties prenantes*. Université de Bourgogne-CREGO EA7317.
- Meyer, M., Billaudeau, V., & Glemain, P. (2012). Dynamique des banques coopératives dans les expérimentations du microcrédit personnel : Vers une nouvelle stratégie bancaire solidaire ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 258(6), 101.
- Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance : The problem of analysis. *Administrative science quarterly*, 24(4), 590-601.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Mingers, J. (2001). Combining IS Research Methods : Towards a Pluralist Methodology. *Information Systems Research*, 12(3), 240.

- Minton, B. A., Taillard, J., & Williamson, R. (2011). Do independence and financial expertise of the board matter for risk taking and performance? *Available at SSRN 1787126*.
- Mintzberg, H. (1976). *Planning on the left side and managing on the right*. Harvard Business Review Brighton, MA.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 246-275.
- Mishra, C. S., & Nielsen, J. F. (2000). Board independence and compensation policies in large bank holding companies. *Financial management*, 51-69.
- Money, K., & Schepers, H. (2007). Are CSR and corporate governance converging? : A view from boardroom directors and company secretaries in FTSE100 companies in the UK. *Journal of General Management*, 33(2), 1-11.
- Monin, P., & Rüling, C. (2013). Réflexions sur la méthodologie 'à la Gioia'. *XXIIe conférence AIMS, Clermont-Ferrand*, 10-12.
- Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). Management ownership and market valuation : An empirical analysis. *Journal of financial economics*, 20, 293-315.
- Dalloz, (9e édition), 1993. *L'Homme et la société*, 111(1), 198-199.
- Moreau, J. (1994). *L'économie sociale face à l'ultra-libéralisme*. Syros.
- Morin, E. (2004). *L'éthique de la complexité et le problème des valeurs au XXIe siècle'. Où vont les valeurs*. Jérôme Bindé (ed.), Paris, Éditions de l'Unesco, Albin Michel, Coll. "Entretiens du XXIe siècle", p. 93-97.
- Morin, P. (1988). Pratiques du changement organisationnel. *Revue française de gestion*, 68, 60-66.
- Morin-Esteves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2017). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : Le cas des PME de la région Lorraine. *Management Avenir*, 8, 39-61.
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research*, 40(2), 120-123.
- Mottet, S. (2002). La démutualisation. *Revue d'économie financière*, 111-120.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109.
- Myers, S. C., & Majluf, N. S. (1984). *Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have*. National Bureau of Economic Research.
- Naett, C. (2015). L'élaboration de la loi ESS du point de vue du mouvement coopératif. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 335, 41-52.
- Nekhili, M., & Bouslama, G. (2006). L'impact des fusions-acquisitions bancaires sur les accords de crédit aux PME. *Revue française de gestion*, 4, 59-72.
- Nekhili, M., & Derbel, M. (2007). L'importance des variables structurelles et comportementales dans la décision d'accord de crédit aux PME tunisiennes. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20(3-4), 191-218.



- North, D. C. (1993). Institutions and credible commitment. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 11-23.
- Ogien, R., & Tappolet, C. (2009). *Les concepts de l'éthique : Faut-il être conséquentialiste?* Hermann.
- Omri, A., & Bellouma, M. (2004). Le regroupement des demandes de crédits des petites et moyennes entreprises tunisiennes dans le contexte d'asymétrie d'information. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(2), 43-63.
- Omri, A., & Bellouma, M. (2008). L'impact de la qualité de la Relation Banque-Entreprise sur la prime de risque exigée des entreprises tunisiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, n°229(1), 95-102.
- Ory, J.-N. (2019). Les groupes bancaires coopératifs français, dix ans après la crise financière : Quelles leçons ? Pour quel constat? *Revue d'économie financière*, 2, 93-116.
- Ory, J.-N., Gurtner, E., & Jaeger, M. (2006). Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 301, 8.
- Ory, J.-N., Jaeger, M., & De Serres, A. (2012). Comment résister à l'effet de normalisation : Le défi des banques coopératives. *la Revue des Sciences de Gestion*, 6, 69-82.
- Ory, J.-N., Jaeger, M., & Gurtner, E. (2006). La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA. *Finance Contrôle Stratégie*, 9(2), 121-157.
- Ould Daoud Ellili, N. (2007). La propriété managériale, les caractéristiques du conseil d'administration et la richesse des actionnaires. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225(2), 143.
- Ouyahia, O., & Roux, M. (2017). Le mutualisme du XXIe siècle réducteur des inégalités? *Revue d'économie financière*, 4, 207-223.
- Pant, P. N., & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of management studies*, 35(2), 195-212.
- Papin, R. (1997). Création d'entreprise. *Encyclopédie de Gestion*, 777-798.
- Paranque, B. (1998). Spécificité financière des PMI françaises dans le contexte européen. *Intervention faite sur le thème " Rôle stratégique des pme-pmi face à la mondialisation", à l'occasion de l'Université d'été tenue à Marseille les, 25.*
- Parsons, T. (1949). *The structure of social action* (Vol. 491). Free press New York.
- Pascal, A., Aldebert, B., & Rouziès, A. (2018). Les méthodes mixtes en systèmes d'information : Enjeux épistémologiques et méthodologiques. *Systèmes d'information management*, 23(3), 99-126.
- Pastré, O. (2003). L'économie bancaire : Un nécessaire renouveau conceptuel. *Revue d'économie financière*, 235-252.
- Pastré, O. & Gecheva, K. (2012). La finance mutualiste à la croisée des chemins. Dans Brassard, M. et Molina, E. (sous la direction de). *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec.
- Pathan, S. (2009). Strong boards, CEO power and bank risk-taking. *Journal of banking & finance*, 33(7), 1340-1350.
- Pellé-Culpin, I. (1998). *Du paradoxe de la diffusion d'information environnementale par les entreprises européennes*. Paris 9.

- Pereira, B. (2008). Chartes et codes de conduite : Le paradoxe éthique. *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230(2), 25-34.
- Pesqueux, Y. (2002). *Organisations : Modèles et représentations*. Presses universitaires de France.
- Pesqueux, Y. (2003). La dimension idéologique des chartes éthiques. In J. L. & H. Mesure (Éd.), *L'éthique d'entreprise à la croisée des chemins* (p. 21-36). L'Harmattan.
- Pesqueux, Y. (2007). *Valeurs et notions associées*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00510882>
- Pesqueux, Y., & Biefnot, Y. (2002). *L'éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale*. Éditions d'Organisation.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies* (1st ed). Harper & Row.
- Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2013). Business social, entreprise sociale et ESS: quelles formes de gouvernance ? Entre similitudes et divergences.... *Vers une théorie de l'économie sociale et solidaire, Louvain-la-Neuve: Editions Larcier*, 353-370.
- Pham, T. H. V., Audet, B., & St-Pierre, J. (2009). Les déterminants de l'accès au financement bancaire des PME dans un pays en transition : Le cas du vietnam. *La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé*, 11.
- Pharo, P. (2008). Valeurs (sociologie). *Encyclopédie Universalis*, 5.
- Philippe, J., & Faivre, P. (2009). Le coopérativisme, un modèle pour la banque après la crise ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(2), 11.
- Phillips, R. A., Berman, S. L., Elms, H., & Johnson-Cramer, M. E. (2010). *Strategy, stakeholders and managerial discretion*. SAGE Publications Sage UK: London, England.
- Pi, L., & Timme, S. G. (1993). Corporate control and bank efficiency. *Journal of Banking & Finance*, 17(2-3), 515-530.
- Piaget, J. (1972). *Épistémologie des sciences de l'homme*. Gallimard.
- Pinto, R., & Grawitz, M. (1969). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.
- Pluchart, J.-J. (2013). La gouvernance des entreprises socialement responsables. *Recherches en Sciences de Gestion*, 94(1), 53.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy : Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Pouch, T. (2005). L'idéologie sécuritaire du capitalisme : La «gouvernance». *L'Homme la Societe*, 1, 27-46.
- Pourchet, A. (2012). Hybridation du modèle d'affaire et gouvernance : L'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole. *L'étonnant pouvoir des coopératives*, 433-448.
- Pourchet, A., De Serres, A., & De Montmorillon, B. (2014). Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France. *13ème Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG*, 40.
- Prato, O. (2006). Mieux appréhender les risques du portefeuille de négociation. *RSF REVUE*, 53.
- Provost, A. C. (1999). Apport de la Théorie des conventions dans l'explication de la coexistence de diverses formes d'organisations. *Séminaire de recherche de l'IAG*.

- Prowse, S. (1997). Corporate control in commercial banks. *Journal of Financial Research*, 20(4), 509-527.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The context of organization structures. *Administrative science quarterly*, 91-114.
- Pupion, P.-C. (2013). Développement durable-RSE : Une quête de légitimité des banques européennes. *Gestion 2000*, 31(6), 39.
- Quack, S., & Hildebrandt, S. (1996). Les relations banque-PME en France et en Allemagne. *Revue Banque*.
- Quttainah, M., & Almutairi, A. (2017). Corporate ethics : Evidence from Islamic banks. *Journal of Management & Governance*, 21(4), 815-840.
- Ramboarisata, L., & Serres, A. de. (2010). Les stratégies de triple reddition de compte des groupes bancaires : Quels impacts sur les institutions financières coopératives ? *Revue de l'organisation responsable*, Vol. 5(2), 4-14.
- Ramboarisata, MBA, Ph.D., L., & de Serres, LL.L. MBA, Ph.D., A. (2010). Les stratégies de triple reddition de compte des groupes bancaires : Quels impacts sur les institutions financières coopératives ? *Revue de l'organisation responsable*, 5(2), 4.
- Rasmusen, E. (1988). Mutual banks and stock banks. *The Journal of Law and Economics*, 31(2), 395-421.
- Regnault, G. (2006). *Valeurs et comportements dans les entreprises françaises*. Harmattan.
- Reinert, M. (1998a). Alceste : Analyse de données textuelles. *Manuel d'utilisateur*, 169-117.
- Reinert, M. (1998b). Quel objet pour une analyse statistique du discours ? Quelques réflexions à propos de la réponse Alceste. *JADT*, 557-569.
- Renaud, A. (2010). Le concept d'interactivité de simons revisité à l'aune des systèmes de contrôle environnemental. *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*, CD-ROM.
- Reynaud, E., & Walas, A. (2015). Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque. *Revue française de gestion*, 41(248), 187-209.
- Reynaud, J.-D., & Richebé, N. (2011). Valeurs, action collective et projet d'entreprise. *Humanisme et Entreprise*, 4, 65-72.
- Richard, B., & Masmoudi, I. (2010). Crise financière et gouvernance des banques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 185-186(3), 172.
- Richer, M. (2014). Le «management par les valeurs» : Une nouvelle religion ? *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, N° 36(9), 12-12.
- Richez-Battesti, N., & Boned, O. (2008). *Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ? , une analyse exploratoire en France*. 3eme congrès du RIODD.
- Richez-Battesti, Nadine. (2008). Innovations sociales et dynamiques territoriales. Une approche par la proximité. *Marché et organisations*, 2, 36-51.
- Richez-Battesti, Nadine, Gianfaldoni, P., Gloukoviezoff, G., & Alcaras, J.-R. (2006). Banques coopératives et innovations sociales. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 301, 26.

- Richez-Battesti, Nadine, & Hector, N. (2012). Les banques coopératives en France : L'hybridation au péril de la coopération ? In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>re</sup> éd., p. 277). De Boeck Supérieur.
- Richez-Battesti, Nadine, Hector, N., & Marseille, E. (2012). Les banques coopératives en France : L'hybridation au péril de la coopération? *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, 1, 277-294.
- Richez-Battesti, Nadine, & Malo, M.-C. (2012). ESS et mutations organisationnelles. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 325, 36-47.
- Robey, D. (1996). Research commentary : Diversity in information systems research : Threat, promise, and responsibility. *Information systems research*, 7(4), 400-408.
- Rocher, G. (1992). *Introduction à la sociologie générale [General introduction to sociology]*. Montreal, Canada: Éditions Hurtubise HMH.
- Roe, M. J. (2006). *Political determinants of corporate governance : Political context, corporate impact*. Oxford University Press on Demand.
- Rokeach, M. (1968a). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems 1. *Journal of social issues*, 24(1), 13-33.
- Rokeach, M. (1968b). The role of values in public opinion research. *Public Opinion Quarterly*, 32(4), 547-559.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Ross, S. A. (1977). The determination of financial structure : The incentive-signalling approach. *The bell journal of economics*, 23-40.
- Rouby, É., & Thomas, C. (2014). La construction de compétences collectives en environnement complexe : Une analyse en termes d'attention organisationnelle. @GRH, n° 12(3), 39-74.
- Roux, M. (2003). Le mutualisme en proie à la banalisation. *Problèmes économiques*, 2793, 22.
- Roux, M. (2013). *Management de la banque des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance*. Vuibert.
- Salas, V., & Saurina, J. (2002). Credit risk in two institutional regimes : Spanish commercial and savings banks. *Journal of Financial Services Research*, 22(3), 203-224.
- Sapienza, H. J., & De Clercq, D. (2000). Venture capitalist-entrepreneur relationships in technology-based ventures. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 1(1), 57-71.
- Saporta, B. (1994). La création d'entreprises : Enjeux et perspectives. *Revue Française de Gestion* n°101, p. 74-86.
- Saunders, A., Strock, E., & Travlos, N. G. (1990). Ownership structure, deregulation, and bank risk taking. *the Journal of Finance*, 45(2), 643-654.
- Saunders, A., & Walter, I. (2012). Architecture financière, risque systémique et banque universelle aux États-Unis. *Revue d'économie financière*, 105(1), 115.
- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative/interprétative en éducation. *Introduction à la recherche en éducation*, 2, 171-198.
- Scarborough, N. M., & Zimmerer, T. W. (1984). *Effective Small Business Management*, Charles E. Merrill, Columbus, OH.
- Scheler, M. (1991). *Le Formalisme en éthique et l'éthique matérielle des valeurs [1913-1916]*, trad. M. de Gandillac. Paris, Gallimard.

- Schnebel, E. (2000). Values in decision-making processes: Systematic structures of J. Habermas and N. Luhmann for the appreciation of responsibility in leadership. In *Business Challenging Business Ethics: New Instruments for Coping with Diversity in International Business* (p. 79-88). Springer.
- Schoemaker, P. J., & Russo, J. E. (1994). A pyramid of decision approaches. In *Decision theory and decision analysis: Trends and challenges* (p. 53-78). Springer.
- Scholtens, B. (2009). Corporate social responsibility in the international banking industry. *Journal of Business Ethics*, 86(2), 159-175.
- Schwartz, S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : Théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929.
- Scott, W. R. (1995), Institutions and Organizations. Ideas, Interests and Identities. *M@n@gement*, Vol. 17(2), 136-140.
- Selznick, P. (2007). *Leadership in administration: A sociological interpretation* (California paperback ed., [Nachdr.]). Univ. of California Press.
- Sevestre, P. (2002). *Econométrie des données de panel*. Dunod Paris.
- Shehzad, C. T., de Haan, J., & Scholtens, B. (2010). The impact of bank ownership concentration on impaired loans and capital adequacy. *Journal of Banking & Finance*, 34(2), 399-408.
- Shepherd, D. A., & Haynie, J. M. (2011). Venture failure, stigma, and impression management : A self-verification, self-determination view. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 178-197.
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2015). Harsh evaluations of entrepreneurs who fail : The role of sexual orientation, use of environmentally friendly technologies, and observers' perspective taking. *Journal of Management Studies*, 52(2), 253-284.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of political economy*, 94(3, Part 1), 461-488.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1994). The politics of market socialism. *Journal of Economic Perspectives*, 8(2), 165-176.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The journal of finance*, 52(2), 737-783.
- Sicard, M.-C. (2008). *Identité de marque*. Editions Eyrolles.
- Sifakis-Kapetanakis, C. (2007). Les banques coopératives françaises dans les années 1990-2000 : Spécialisation des activités et performances. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 78(4), 595-628.
- Sifakis-Kapetanakis, C. (2013). Les spécificités du groupe bancaire coopératif allemand à revoir ? *Revue-Banque*, n°317.
- Simmons, S. A., Wiklund, J., & Levie, J. (2014). Stigma and business failure : Implications for entrepreneurs' career choices. *Small Business Economics*, 42(3), 485-505.
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253-283.
- Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

- Simons, R. (1995). Control in an Age of Empowerment. *Harvard business review*, 73(2), 80-88.
- Simons, R. (1995). Levers of control : How managers use innovative control systems to drive strategic renewal (Hardcover). *Boston: Harvard Business School Press Books*.
- Simpson, W. G., & Gleason, A. E. (1999). Board structure, ownership, and financial distress in banking firms. *International Review of Economics & Finance*, 8(3), 281-292.
- Singh, S., Corner, P. D., & Pavlovich, K. (2015). Failed, not finished : A narrative approach to understanding venture failure stigmatization. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 150-166.
- Slimane, F. B., Pallas, V., & Rousselet, E. (2017). Les sociétaires des banques coopératives : Quelle ubiquité ? Le cas des Banques Populaires. *Management Avenir*, 3, 121-140.
- Spence, L. J. (1999). Does size matter ? The state of the art in small business ethics. *Business ethics: a European review*, 8(3), 163-174.
- Stiglitz, J. E. (1993). The role of the state in financial markets. *The World Bank Economic Review*, 7(suppl\_1), 19-52.
- Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American economic review*, 71(3), 393-410.
- Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). Planning in ambiguous contexts : The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy. *Strategic management journal*, 17(8), 633-652.
- St-Pierre, J., & Bahri, M. (2011). The determinants of risk premium : The case of bank lines of credit granted to SMEs. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(04), 459-476.
- Surzur, J.-J. (2002). Le secteur mutualiste et coopératif financier : Quel devenir? *Revue d'économie financière*, 261-267.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy : Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management journal*, 30(3), 405-436.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences : US perspective. *International Journal of Social Research Methodology*, 6(1), 61-77.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). The past and future of mixed methods research : From data triangulation to mixed model designs. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 671-701.
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & Teddlie, C. B. (2010). *Mixed methodology : Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). Sage.
- Tesch, R. (2013). *Qualitative research : Analysis types and software*. Routledge.
- Thévenet, M. (1993). La culture d'entreprise, Coll. *Que sais-je*, 2756.
- Thévenet, Maurice, & Chevalier, A. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Editions d'Organisation.
- Thiétart, R. (2003). *Méthodes de recherche en management*. (2 e édition) Dunod : Paris.
- Thiétart, R.. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Paris, Dunod.
- Todorov, K., & Smallbone, D. (2014) Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises. In [Http://services.igiglobal.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-4666-5962-9](http://services.igiglobal.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-4666-5962-9).

- Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 3, 119-138.
- Torrès, O. (2007). Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: le mix de proximité. *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, 23-46.
- Torrès, O., & Enrico, G. (2014). Petitesse des entreprises et gestion des ressources humaines : Le rôle clé de la proximité. dans M-A. Vilette (sous la direction de), *Gérer les RH dans les PME - De la théorie à la pratique*. Paris, Vuibert, p. 13-30.
- Torres, O., & Gueguen, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1), 93-117.
- Torrès-Blay, O. (2000). *Economie d'entreprise : Organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*. Economica.
- Trabelsi, A. (2006). *Les déterminants de la structure du capital et les particularités du financement dans les PME: une étude sur données françaises*. Paris 9.
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations : A person-situation interactionist model. *Academy of management Review*, 11(3), 601-617.
- Trönberg, C.-C., & Hemlin, S. (2014). Lending decision making in banks : A critical incident study of loan officers. *European Management Journal*, 32(2), 362-372.
- Ucbasaran, D., Shepherd, D. A., Lockett, A., & Lyon, S. J. (2013). Life after business failure : The process and consequences of business failure for entrepreneurs. *Journal of Management*, 39(1), 163-202.
- Valadier, P. (1997). *L'anarchie des valeurs*. Albin Michel.
- Valentin, P. (2007). La crise financière de l'été 2007 : Quelques réflexions pour les banques coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale: recma*, 306, 41-46.
- Van Greuning, H., & Brajovic-Bratanovic, S. (2004). *Analyse et gestion du risque bancaire : Un cadre de référence pour l'évaluation de la gouvernance d'entreprise et du risque financier* (Numéro 20043). The World Bank.
- Van Wart, M. (1998). *Changing public sector values* (Vol. 1045). Taylor & Francis.
- Vandenbulke, A. (2017). La Legal Origins Theory : Droit, économie, idéologie. *Revue internationale de droit économique*, 31(1), 79-130.
- Vernier, E., & Flament, S. (2004). La personnalité du créateur d'entreprise, facteur déterminant dans l'octroi d'un prêt. *Revue banque stratégie*, 220, 20-27.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wamba, L. D., Sahut, J.-M., & Teulon, F. (2018). L'importance des dimensions temporelles de la relation banque-PME sur la décision d'octroi de crédit bancaire dans un contexte d'asymétrie d'information. *Gestion 2000*, 35(4), 77-95.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of management review*, 10(4), 758-769.
- Weber, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, trans. T. Parsons (Scribners, New York).

- Wei, P. (2008). Les valeurs fondatrices des sociétés contemporaines. *Diogene*, 1, 73-99.
- Wellhoff, T. (2010). *Les valeurs : Donner du sens, guider la communication, construire la réputation*. Editions Eyrolles.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whidbee, D. A. (1997). Board composition and control of shareholder voting rights in the banking industry. *Financial Management*, 27-41.
- Whitman, J. R. (2008). Evaluating philanthropic foundations according to their social values. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 417-434.
- Williamson, S. D. (1986). Costly monitoring, financial intermediation, and equilibrium credit rationing. *Journal of Monetary Economics*, 18(2), 159-179.
- Wirtz, P. (2005a). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(1), 141-159.
- Wirtz, P. (2005b). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilite - Controle - Audit, Tome 11(1)*, 141-159.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of management review*, 16(4), 691-718.
- Wyman, O. (2008). Cooperative bank : Customer champion. *Oliver Wyman Financial Services, London*.
- Zamagni, S., & Zamagni, V. (2010). *Cooperative enterprise : Facing the challenge of globalization*. Edward Elgar Publishing.
- Ziane, Y. (2004). La structure d'endettement des PME françaises : Une étude sur données de panel. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(1), 123-138.

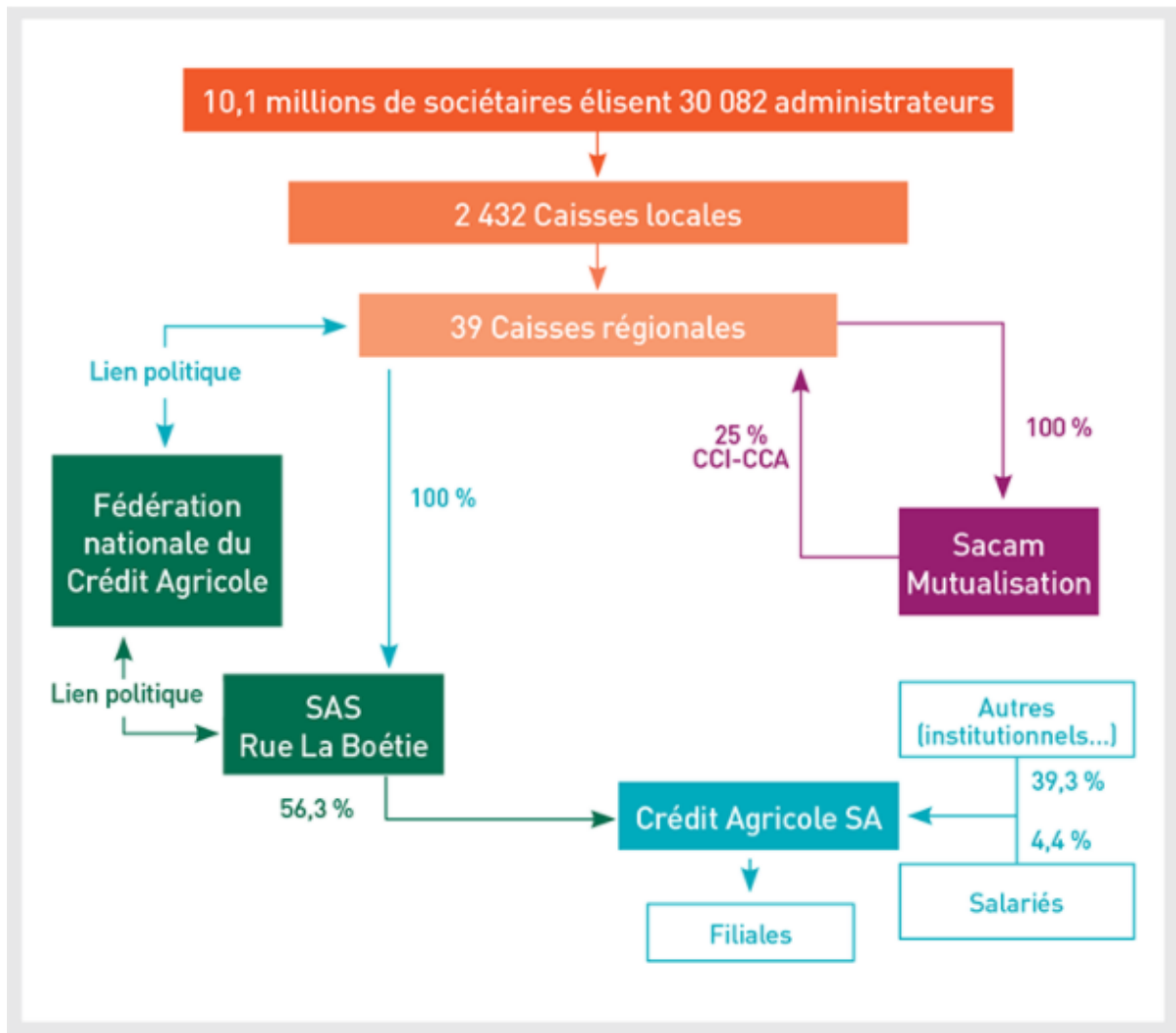


# Annexes

## Annexe 1 : Notre dictionnaire des valeurs affichées par les banques de notre échantillon

Valeurs de performance organisationnelle	Valeurs relationnelles
Professionalism	Integrity
Creativity	Commitment
Quality	Respect
Innovation	Trust
Openness	Transparency
Team-spirit/team-work	Compliance
Ambition	Proximity
Excellence	Fairness/equity
Efficiency	Honesty
Success	Solidarity
Simplicity	equality
Responsibility	
Dynamism	
reactivity	

## Annexe 2 : Organigramme du groupe Crédit Agricole



### Annexe 3 : Liste des banques de l'échantillon

Banques	Pays	Statut
BPER Banca	Italie	Coopérative
BANCO BPM	Italie	Coopérative
BANKIA	Espagne	Coopérative
RAIFFEISEN BANK INTERNATIONAL	Autriche	Coopérative
CREDIT AGRICOLE	France	Coopérative
DZ Bank	Allemagne	Coopérative
Rabobank	Pays-bas	Coopérative
HSBC	Grande-Bretagne	Capitaliste
BCO SANTANDER	Espagne	Capitaliste
BNP PARIBAS	France	Capitaliste
ING GRP	Pays-Bas	Capitaliste
LLOYDS BANKING GRP	Grande-Bretagne	Capitaliste
INTESA SANPAOLO	Italie	Capitaliste
GRP SOCIETE GENERALE	France	Capitaliste
UNICREDIT	Italie	Capitaliste
CREDIT SUISSE GRP	Suisse	Capitaliste
DEUTSCHE BANK	Allemagne	Capitaliste
DANSKE BANK	Danemark	Capitaliste
SWEDBANK	suède	Capitaliste
KBC GRP	Belgique	Capitaliste
DNB	Norvège	Capitaliste
CAIXABANK	Espagne	Capitaliste
COMMERZBANK	Allemagne	Capitaliste
ERSTE GROUP BANK	Autriche	Capitaliste
ROYAL BANK OF SCOTLAND GRP	Grande-Bretagne	Capitaliste
BCO SABADELL	Espagne	Capitaliste
BANK OF IRELAND GROUP	Irlande	Capitaliste
MEDIOBANCA	Italie	Capitaliste
BANKINTER	Espagne	Capitaliste
JYSKE BANK	Danemark	Capitaliste
METRO BANK	Grande-Bretagne	Capitaliste

SYDBANK	Danemark	Capitaliste
CEMBRA MONEY BANK	Suisse	Capitaliste
BARCLAYS	Grande-Bretagne	Capitaliste
BNP PARIBAS	France	Capitaliste

#### Annexe 4 : Liste des banques du sous-échantillon

<b>Banques coopératives</b>	<b>Banques capitalistes</b>
BANCO BPM	MEDIOBANCA
BANKIA	BANKINTER
RAIFFEISEN BANK	ERSTE GROUP BANK
CREDIT AGRICOLE	BNP PARIBAS
DZ BANK	COMMERZBANK
RABOBANK	ING GRP

## **Annexe 5 : Guide d'entretien**

### **Phrase d'entame**

- Présentations
- Demande d'autorisation pour l'enregistrement

### **Thématique 1 : présentation du collaborateur / et de l'activité de financement**

#### **⇒ Pouvez-vous nous parler de votre métier et de vos responsabilités ?**

- Quelles sont vos principales fonctions, vos responsabilités ?
- Quelle est la date de votre prise de fonction à ce poste ? Dans la banque ?
- Avez-vous la responsabilité d'un segment de clientèle particulier ? Des entrepreneurs ? des PME ?
- Qui est votre interlocuteur principal ? l'entrepreneur/dirigeant ou le directeur financier ?

#### **⇒ Pouvez-vous nous décrire comment se passe une demande de financement d'une entreprise ?**

- Quels sont les services/acteurs impliqués dans un financement ? en interne ? en externe ?
- Quelles sont les procédures encadrant une demande de financement d'une entreprise ?
- Sont-elles différentes s'il s'agit d'une nouvelle entreprise / entreprise déjà cliente ?
- Est-ce que la procédure varie selon le type de projet à financer ? (Immobilier, matériel, immatériel...)

#### **⇒ Existe-t-il des types de profil ou de projets (ex. : secteurs d'activité) qui n'obtiennent pas ou moins de financement ?**

- Quelle est l'importance des garanties / collatéral dans l'obtention d'une demande de financement ?
- Quelle est, par exemple, la position de la banque face à des entrepreneurs ayant connu une faillite par le passé ?

### **Thématique 2 : éléments de subjectivité / valeurs / marge de manœuvre / discrétion du CA**

#### **⇒ Quel est votre rôle dans le financement de l'entreprise cliente ?**

- Avez-vous la capacité/vous arrive-t-il de défendre davantage certains dossiers ?
- Quelle est votre marge de manœuvre dans le financement ?

- Au sein de la banque, tous les chargés d'affaires ont-ils la même marge de manœuvre ?

⇒ **Quels facteurs influencent votre décision d'octroyer un financement ?**

↳ En d'autres termes, tous les entrepreneurs sont-ils placés sur un pied d'égalité (à situation financière de l'entreprise identique) ou prend-on en compte d'autres paramètres ?

- L'ancienneté de la relation avec le client ou son portefeuille de produits/service ?
- Si vous avez d'autres entreprises de la même famille comme clientes ?
- Si vous avez d'autres entreprises du même groupe (filiales) comme clientes ?
- La proximité géographique entre l'entreprise et l'agence ?
- L'idée de soutenir le développement de votre commune ou de votre région ?
- Le fait qu'un client appartienne à un réseau ou un cluster ?
- Vous sentez-vous plus proche de certains clients que d'autres ? Cela influence-t-il votre décision ?
- Certains entrepreneurs vous sont-ils recommandés par d'autres clients ?
- Vos autres engagements (par exemple CT) vis à vis du client influencent-ils vos engagements MLT ?
- Demandez-vous à certains entrepreneurs des garanties sur leur patrimoine personnel ?
- Accepteriez-vous par exemple d'accompagner une PME dans une situation de post-faillite ? Si oui, quelles peuvent être vos raisons/motivations ?

⇒ **Quelles sont les valeurs véhiculées par votre banque ?**

- Par exemple des valeurs de performance (efficacité, satisfaction des clients, croissance), ou de solidarité, d'engagement, ou d'autres types de valeurs ?
- Ces valeurs sont-elles fortement véhiculées ?
- Selon vous, comment ces valeurs sont-elles apparues ? ont-elles changé/évolué à travers le temps depuis que vous avez occupé votre poste ?
- En quoi pensez-vous que les valeurs influencent vos conditions d'exercice de votre métier ?
- Pouvez-vous nous donner un exemple d'une situation/dossier où les valeurs défendues par votre banque avaient joué un rôle ?

**Thématique 3 : accompagnement**

⇒ **Comment accompagnez-vous les entreprises que vous financez ?**

- Accordez-vous davantage de temps et d'attention à certaines d'entre elles ?

- Est-ce que les relations longue durée entre un banquier et un entrepreneur sont dangereuses pour la banque (ex. : risque accru de soutenir un « mauvais » projet) ?
- Comment assurez-vous l'équilibre entre « développer votre clientèle » et « gérer des risques » ?
- Les liens qui existent entre l'entrepreneur et vous ou la banque influencent-ils le comportement des entrepreneurs ?
- La compétence financière des entrepreneurs influence-t-elle leur attitude vis-à-vis de la banque ?