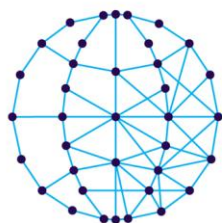


Le pouvoir d'agir des coopératives

Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

**LE PRINCIPE DE DÉMOCRATIE : UN
MOYEN EFFICACE POUR LES
INSTITUTIONS FINANCIÈRES
COOPÉRATIVES D'ATTIRER LES
RESSOURCES HUMAINES
RÉSULTATS D'UNE ÉTUDE
COMPARATIVE FRANCE/QUÉBEC**

Chloé GUILLOT-SOULEZ¹, Lucie MORIN², Marie-Claude BEAUDIN³



QUEBEC INTERNATIONAL
2016 SUMMIT
OF COOPERATIVES

Résumé

Sur le marché du travail, les institutions financières de nature coopérative se trouvent en concurrence avec celles de nature non coopérative pour attirer les ressources humaines potentielles. Dans ce contexte, notre recherche pose la question suivante : le principe démocratique au cœur du modèle coopératif favorise-t-il l'attractivité organisationnelle des banques coopératives par rapport à leurs concurrentes non coopératives ? Notre étude, conduite auprès de 720 répondants québécois et 800 répondants français, repose sur un protocole expérimental intégrant deux facteurs : le mode de gouvernance (démocratique versus non démocratique) et l'objectif prioritaire de performance (satisfaction des clients versus profits). Globalement, les résultats font ressortir que le modèle coopératif et le processus de prise de décision qui lui est associé semblent de nature à favoriser l'attractivité des institutions financières coopératives sur le marché du travail par rapport à leurs concurrents non coopératifs, cette relation s'exerçant de manière différente en France et au Québec. L'intégration du type de performance mis en avant n'a en revanche pas d'influence significative. Ces résultats sont mis en rapport avec la littérature existante et discutés dans une perspective de recrutement des ressources humaines.

Summary

In the labor market, cooperative financial institutions are in competition with non-cooperative financial institutions to attract potential human resources. In this context, the enquiry of our research is as follows: Does the democratic principle at the basis of the cooperative model support organizational attractiveness of cooperative banks compared with their non-cooperative competitors? Our study, conducted with 720 respondents in Quebec and 800 respondents in France, uses a two-factor experimental design: the governance type (democratic versus non-democratic) and performance as a top priority (client satisfaction versus profit). Overall, the study outcomes highlight that the cooperative model and related decision-making process appear to support attractiveness toward cooperative financial institutions in the labor market compared with their non-cooperative competitors, this relationship occurring differently in France and Quebec. Integrating this performance type has not shown significant influence, however. These findings are discussed in relation to existing literature in a perspective of human resources recruitment.

Resumen

En el mercado laboral, las instituciones financieras de naturaleza cooperativa compiten con las no cooperativas para atraer potenciales recursos humanos. En este contexto, nuestra investigación se plantea la siguiente pregunta: el principio democrático que se encuentra en el corazón del modelo cooperativo ¿favorece el atractivo organizacional de los bancos cooperativos respecto de sus competidores no cooperativos? Nuestro estudio, realizado entre 720 encuestados quebequenses y 800 encuestados franceses, se basa en un protocolo experimental que integra dos factores: el mundo de la gobernanza (democrática versus no democrática) y el objetivo prioritario de desempeño (satisfacción del cliente versus ganancias). De manera general, los resultados revelan que el modelo cooperativo y el proceso de toma de decisiones relacionado con el mismo parecen favorecer el atractivo de las instituciones financieras cooperativas en el mercado laboral respecto de sus competidores no cooperativos; esta relación se presenta de manera diferente en Francia y en Quebec. En cambio, la integración del tipo de desempeño que se promueve no tiene una influencia significativa. Estos resultados se relacionan con la literatura existente y se analizan desde una perspectiva de búsqueda de recursos humanos.

Introduction

Au niveau mondial, une coopérative sur cinq est une coopérative financière selon les chiffres de l'Alliance Internationale des Coopératives. Dans le classement des plus grandes coopératives financières, la France et le Canada sont figurés en tête de ce classement avec plusieurs groupes d'envergure tels que le Groupe Crédit Agricole, le Groupe BPCE et le Groupe Crédit Mutuel pour la France et le Mouvement Desjardins pour le Canada.

La crise financière d'octobre 2008 a fortement dégradé l'image des institutions financières auprès des consommateurs, mais également auprès de leurs salariés actuels ou potentiels (Weinrich et al., 2011). Pour réajuster la situation, le statut semble être (re)devenu un argument au cœur de la communication institutionnelle de certaines coopératives financières, notamment françaises (Caire et al., 2013). Par exemple, en France, depuis quelques années, le Crédit Mutuel met en avant son statut de banque coopérative dans sa communication institutionnelle à travers son slogan « Une banque qui appartient à ses clients sociétaires, ça change tout ! », et valorise en particulier le fait que ses clients-sociétaires participent à la prise de décision. Le principe de démocratie, au cœur du modèle coopératif, est donc ainsi valorisé auprès du grand public.

Cette différence de statut peut aussi être vue comme un élément de différenciation pour les banques coopératives vis-à-vis des ressources humaines (actuelles ou potentielles) de nature à favoriser, en tant qu'employeur, leur capacité à attirer et garder le personnel. Au Canada, le Mouvement Desjardins, le plus important groupe financier coopératif du pays, a pour principal slogan « Coopérer pour créer l'avenir » et, pour attirer la main d'œuvre future, « C'est votre talent qui fait avancer le mouvement ». Cette information explicite reflète bien la philosophie de ce groupe qui est, depuis sa création au début des années 1900, de contribuer au mieux-être des individus et des collectivités. À titre comparatif, la Banque Royale du Canada, la plus grande banque non coopérative au Canada, affiche sur son site Internet que sa principale vision est de compter parmi les institutions financières les plus respectées et les plus florissantes au monde. Le mot « excellence » est régulièrement présent dans les communications officielles de cette banque. Dans la section Emploi de son site Internet, elle informe les candidats que « RBC peut tirer le meilleur de vous-même ».

Cette étude empirique exploratoire s'intéresse aux coopératives financières en tant qu'employeurs et se situe dans la perspective de l'attraction des ressources humaines. Plus précisément, nous nous interrogeons sur la capacité des institutions financières de nature coopérative à attirer du personnel en mettant de l'avant leur mode de gouvernance. Alors que dans les coopératives financières la prise de décision est de nature démocratique (« un membre, un vote »), dans les banques non coopératives, la prise de décision est de nature capitaliste (« une action, un vote »). En même temps, l'objectif prioritaire de performance recherché par une institution financière (coopérative ou non) peut être de nature à influencer l'attractivité de candidats potentiels. Trois questions de recherche sont ainsi posées : 1) Dans quelle mesure le principe démocratique au cœur du modèle coopératif favorise-t-il l'attractivité organisationnelle des banques coopératives par rapport à leurs concurrentes non coopératives? 2) Dans quelle mesure l'objectif prioritaire de performance influence-t-il la compatibilité du candidat, son sentiment d'attraction et son intention de poursuivre le processus de recrutement? 3) Existe-t-il une différence d'attractivité entre les candidats en France et au Québec ?

Cet article est structuré comme suit : nous présentons tout d'abord le cadre conceptuel suivi de la méthodologie. Nous détaillons ensuite nos résultats et les discutons.

Cadre conceptuel

La coopérative

La coopérative est un modèle d'entreprise démocratique. Société de personnes, elle se différencie des autres entreprises (qualifiées d'entreprises « classiques », « capitalistiques » ou « commerciales ») par sa gouvernance fondée sur le principe « une personne, une voix » et la double qualité de ses membres qui sont, selon le type de coopérative, à la fois associés et clients, producteurs ou salariés.

Au-delà du caractère spécifique de sa gouvernance, la coopérative se distingue également par son identité, ses valeurs et ses principes. Outre la démocratie, l'Alliance coopérative internationale rappelle que les coopératives sont basées sur des valeurs telles que l'assistance, la responsabilité, l'égalité, l'équité, la solidarité, l'honnêteté et la transparence. Les tendances sociales actuelles valorisent ces valeurs tant en France qu'au Québec.

Au niveau de la recherche scientifique, les coopératives du secteur financier ont tout d'abord été étudiées par des chercheurs en finance. Ainsi, des travaux comparent la performance et la gouvernance des banques coopératives aux banques dites capitalistes (voir notamment Ory et al., 2006 ; Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008 ; Gurtner et al., 2009). En bref, les résultats indiquent que, du fait de leur statut, les coopératives financières parviennent à se distinguer en développant un modèle de gouvernance de type partenarial au lieu de se rapprocher du modèle de gouvernance actionnarial des banques capitalistes (Gurtner et al., 2009).

Le champ de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'est aussi intéressé aux coopératives financières. Toutefois, à l'inverse des résultats des chercheurs en finance, les études en RSE concluent à l'absence de différenciation des banques coopératives par rapport à leurs concurrentes au niveau de leur communication sur ce thème. Des études menées en France constatent que les banques coopératives ne se distinguent pas des groupes non-coopératifs dans leur communication sur la RSE (Richez-Battesti et Boned, 2008 ; Mauléon et Saulquin, 2009). Par ailleurs, au niveau des valeurs, si certaines recherches ont démontré que l'argument de la solidarité pouvait être une force pour les banques coopératives (Saulquin et Schier, 2005; Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006), d'autres ont conclu qu'il ne permet pas aux banques coopératives de se distinguer des banques commerciales (Lecuyer et al., 2014).

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines et, plus spécifiquement, de l'attraction organisationnelle, à notre connaissance, aucune étude n'a porté sur le caractère distinctif des banques coopératives par rapport aux banques non coopératives. Compte tenu de la littérature existante établissant une différence entre ces deux types d'institutions et compte tenu de la forte mobilité externe dans ce secteur économique, il nous semble pertinent d'étudier si le statut coopératif et le principe démocratique sur lequel il repose peuvent favoriser le sentiment d'attraction de candidats à l'embauche.

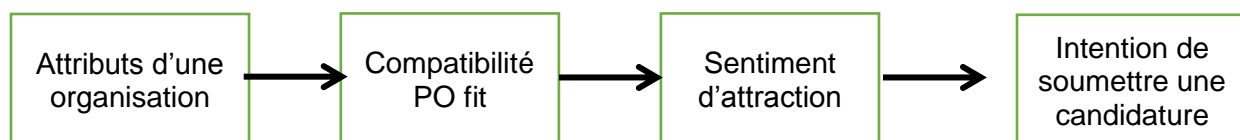
Le sentiment d'attraction

Le sentiment d'attraction peut être défini comme une attitude affective positive vis-à-vis d'une organisation qui la rend désirable et qui est associée à la motivation de construire une relation avec cette organisation en faisant partie de son personnel (Aiman-Smith et al., 2001 ; Lis, 2012). Ce concept vise à évaluer l'attrait de salariés potentiels envers une entreprise. La littérature scientifique sur l'attraction précise par ailleurs que le sentiment d'attraction diffère du pouvoir d'attraction d'une entreprise, le premier concept renvoyant à une attitude d'un individu (un candidat ou salarié potentiel) et le second à une capacité organisationnelle.

Au début du processus de recrutement, les attributs d'une organisation (son mode de gouvernance, par exemple) et son image (bonne citoyenne, par exemple) constituent des éléments déterminants de son pouvoir d'attraction (Chapman et al., 2005). L'information disponible sur un employeur éventuel influence son attractivité. Elle permet aussi au candidat d'évaluer l'adéquation entre ses valeurs et celles de l'entreprise (Rynes et Barber, 1990). Parmi les différentes formes d'adéquation identifiées dans la littérature, nous nous intéressons plus particulièrement, ici, à celle entre l'individu et l'organisation, dite P-O fit en anglais. Celle-ci peut être définie comme le degré de compatibilité entre les valeurs d'une organisation et celles d'un individu qui veut y travailler ou qui y travaille déjà (Chatman, 1989).

Selon la théorie du P-O-fit (congruence personne-organisation), les individus seraient davantage attirés par les organisations dont les valeurs et normes de comportement sont similaires aux leurs (Chapman et al., 2005 ; Chatman, 1989 ; Kristoff, 1996). Ainsi, consciemment ou non, les candidats à la recherche d'un nouvel employeur évaluent le degré de compatibilité entre leurs valeurs individuelles et les valeurs du futur employeur et prennent ensuite des décisions sur la base de cette évaluation (Kristoff, 1996). Ainsi, la théorie du P-O-fit suggère que l'existence d'une compatibilité entre un individu et une organisation renforce le sentiment d'attraction de l'individu envers l'entreprise, cette attitude augmentant à son tour l'intention du candidat de poursuivre le processus de recrutement en soumettant sa candidature (Kristoff, 1996). Il apparaît important de noter ici que l'intention devient alors la variable la plus proximale du comportement de l'individu. La figure 1 illustre la chaîne des relations entre les attributs d'une organisation et les diverses variables discutées de l'attraction organisationnelle.

Figure 1 : Relations entre l'organisation, le PO fit et l'attraction



Au niveau empirique, des travaux ont été consacrés à la gestion des ressources humaines et aux facteurs d'attractivité des structures de l'économie sociale et solidaire, d'une part, et des banques, d'autre part. Toutefois, à notre connaissance, aucune étude n'a porté sur le cas des banques coopératives et de leurs avantages spécifiques par rapport aux banques non coopératives. Or, un élément central de différenciation entre les institutions financières coopératives et non coopératives relève de leur mode de gouvernance : alors que, dans les coopératives financières, la prise de décision est de nature démocratique (« un membre, un vote »), dans les banques non coopératives, la prise de décision est capitaliste (« une action, un vote »). Nous croyons que cette différence, qui peut être explicitée auprès des candidats potentiels à l'embauche, est de nature à influencer le pouvoir d'attraction de ces institutions. Le caractère démocratique de la prise de décision des institutions financières coopératives pourrait les rendre plus attractives, aux yeux de certains candidats, que les institutions financières non coopératives. Nous croyons que cette possibilité mérite d'être explorée. En conséquence, nous avons formulé la question exploratoire suivante :

Q1 : Dans quelle mesure le mode de gouvernance influence-t-il la compatibilité du candidat, son sentiment d'attraction et, in fine, son intention de poursuivre le processus de recrutement ?

La recherche empirique s'est aussi intéressée à l'objectif de performance (financière, organisationnelle ou commerciale) poursuivi par une institution financière. Les travaux comparant les institutions financières coopératives et non coopératives mettent en avant le fait que la différence de statut conduit à une appréciation différente de la performance. Alors que pour les banques capitalistes, l'objectif prioritaire semble être la recherche de la rentabilité de manière à assurer une

maximisation de la richesse des actionnaires, pour les banques coopératives, la performance semble plutôt s'apprécier en tenant compte d'une pluralité d'objectifs (Ory et al., 2006). Pour les banques coopératives, la mesure de la performance ne se fait pas sur la maximisation de la richesse de l'actionnaire, mais sur la satisfaction des différentes parties prenantes que sont les sociétaires-clients, les dirigeants, les salariés, la collectivité (Mauléon et Saulquin, 2009). Ainsi, pour les coopératives financières, la performance s'apprécie de manière multidimensionnelle, multicritères et en tenant compte des attentes des nombreuses parties prenantes.

Les résultats d'une étude empirique menée par Abdesselam et al. (2002) démontrent que les banquiers coopératifs sont plus sensibles à l'ancienneté de la relation client. En cohérence avec le principe de proximité, ils cherchent en effet à construire une relation de confiance pour se différencier des banques commerciales. Les résultats de l'étude longitudinale conduite sur un échantillon français par Ory et al. (2006) indiquent que les banques coopératives parviennent, en tant que banque de proximité, à asseoir leur performance commerciale tout en obtenant des ratios d'efficacité comparables à ceux des banques commerciales.

Au regard de ces éléments, il apparaît plausible que l'objectif prioritaire de performance recherché par une institution financière puisse influencer l'attractivité de candidats potentiels. De là, notre seconde question exploratoire :

Q2 : Dans quelle mesure l'objectif prioritaire de performance influence-t-il la compatibilité du candidat, son sentiment d'attraction et son intention de poursuivre le processus de recrutement ?

Enfin, bien que les salariés potentiels vivant en France et au Québec partagent certaines valeurs dont celle de l'égalité, il est plausible de penser que ces candidats puissent réagir différemment aux divers attributs organisationnels des institutions financières coopératives et non coopératives. En conséquence, nous avons formulé cette dernière question exploratoire :

Q3 : Dans quelle mesure les candidats vivant en France développent-ils des attitudes et intentions différentes de ceux vivant au Québec face à divers attributs organisationnels d'institutions financières ?

Méthodologie

Échantillon. Notre échantillon est composé d'individus de plus de 18 ans tirés au hasard dans la population. Il correspond ainsi au salariat potentiel des entreprises. Au final, l'échantillon est constitué de 1520 personnes : 720 répondants pour le Québec et 800 répondants pour la France. Les femmes représentent 51,2% de l'échantillon québécois et 51% de l'échantillon français. En termes d'âge, l'échantillon québécois se répartit de la manière suivante : 12,3 % de 18-29 ans, 21,4 % de 30-39 ans, 20,1 % de 40-49 ans et 46,2 % de 50 ans et plus. Pour sa part, l'échantillon français compte 17,7 % de 18-29 ans, 19,2 % de 30-39 ans, 23 % de 40-49 ans et 39,5 % de 50 ans et plus.

Procédure de collecte de données. Pour collecter nos données, une enquête en ligne a été administrée au Québec en décembre 2015 et en France en janvier 2016. Une question filtre était posée au début de l'enquête pour déterminer si le répondant était disposé à travailler pour une institution financière. Les personnes répondant non à cette question ont été exclues de l'enquête. Le questionnaire électronique était identique pour les deux pays à l'exception de quelques questions nécessitant une adaptation aux spécificités locales (par exemple, la connaissance du statut des principaux acteurs bancaires du pays).

Protocole. Cette étude repose sur un protocole expérimental de nature factoriel. Plus spécifiquement, le plan factoriel comporte deux facteurs à deux niveaux chacun (2 X 2), soit : le

mode de gouvernance (les décisions sont prises selon un processus démocratique dans les banques coopératives vs selon un processus capitalistique dans les banques non coopératives) et l'objectif prioritaire de performance (améliorer la satisfaction de la clientèle vs la rentabilité de l'institution financière).

La méthode des scénarios a été privilégiée afin de tester nos questions de recherche. Cette approche utilisée dans de nombreuses études empiriques sur l'attraction organisationnelle (voir par exemple Catanzaro et al., 2010; Jones et al., 2014) permet d'étudier des concepts complexes grâce à leur représentation dans des situations réelles. De plus, dans le cadre de notre situation particulière, le recours à des entreprises fictives a permis d'éliminer un parti pris possible chez les répondants par rapport au nom d'une entreprise connue.

Les scénarios ont été rédigés en s'inspirant des informations qui peuvent être recueillies par un candidat sur un futur employeur. Notre étude étant centrée sur les institutions financières, nous avons recherché des informations sur les banques en tant qu'employeur : émanant des banques elles-mêmes dans leur communication de recrutement, en particulier via leurs sites institutionnels, et véhiculées par la presse à l'occasion de la publication de classements du type Great Place to Work. L'enjeu était de développer des scénarios ni trop simplistes ni trop complexes afin de permettre au répondant de bien se projeter dans la situation (Mah et al., 2014). Au total, étant donné notre protocole 2 X 2, nous avons quatre scénarios. Chaque répondant s'est vu aléatoirement attribuer l'un des scénarios.

Instruments de mesure. Nous avons utilisé des échelles de mesure existantes dans la littérature. Le degré de compatibilité (congruence ou PO fit) a été mesuré grâce à l'instrument de Resick et al. (2007) en 5 items (exemple d'items: « Pour moi, cette institution financière représente un milieu de travail attirant »). L'instrument de Highhouse et al. (2003), déjà utilisé dans de nombreuses recherches, a été retenu pour mesurer le sentiment d'attraction (exemple d'item: « Cette compagnie représenterait un de mes premiers choix d'employeur ») et l'intention de poursuivre le processus de recrutement (exemple d'item: « Je sens que les valeurs de cette institution financière sont semblables à mes propres valeurs »). Toutes les réponses ont été mesurées grâce à des échelles de 6 points (1 : « pas du tout d'accord » à 6 : « tout à fait d'accord »).

Une analyse factorielle a été réalisée afin de confirmer le caractère unidimensionnel des échelles. Des tests de fiabilité des échelles ont également été réalisés. Les alphas de Cronbach pour les échelles de compatibilité (5 items), de sentiment d'attraction (4 items finalement retenus du fait de la suppression de l'item inversé en raison de sa faible contribution à la qualité de la représentation) et d'intention de poursuivre le processus de recrutement (5 items) sont respectivement de : 0,987, 0,967 et 0,968 pour le Québec et de 0,988, 0,967 et 0,955 pour la France.

Analyses et résultats

Vérification de la manipulation

Avant de réaliser des analyses statistiques, il était primordial de vérifier notre manipulation. Pour ce faire, nous avons prévu des questions dans l'instrument d'enquête. Plus précisément, les répondants devaient se prononcer sur six items : deux d'entre elles pour évaluer la manipulation du mode de gouvernance de nature démocratique, deux autres pour évaluer l'objectif prioritaire de la satisfaction des clients, et deux autres encore pour évaluer l'objectif prioritaire de la recherche du profit. Ces items ont été mesurés à l'aide d'une échelle de type Likert en 6 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 6 (tout à fait d'accord). Un score de manipulation a ensuite été créé en calculant la moyenne des deux items. La manipulation des variables indépendantes a été testée via des tests de comparaison de moyennes (t-tests). Les résultats montrent que les participants perçoivent les banques coopératives comme étant plus démocratiques (M Québec = 4,28 et M France = 4,38) que

les banques non coopératives (MQuébec = 3,54 ; t(718) = 7,675, p<0,01 et MFrance = 3,60 ; t(798) = -8,91, p<0,01). Ensuite, les participants perçoivent bien les institutions financières orientées clients comme étant plus attentives à la recherche de la satisfaction client (MQuébec = 4,49 et MFrance = 4,61) que celles qui sont orientées profit (MQuébec = 3,97 ; t(718) = 5,028 ; p<0,01 et MFrance = 4,3 ; t(798) = 3,555 ; p<0,01). Enfin, les participants perçoivent bien les institutions financières orientées profit comme étant plus attentives à la recherche du profit (MQuébec = 4,75 et MFrance = 4,59) que celles qui sont orientées client (MQuébec = 4,45 ; t(718) = 3,563 ; p<0,01 et MFrance = 4,39 ; t(798) = 2,565 ; p<0,05). En somme, ces résultats démontrent que notre manipulation a été efficace.

Résultats exploratoires

Pour répondre à la première question de recherche, nous avons testé les liens entre les variables à l'étude à l'aide d'un modèle d'analyse où le mode de gouvernance de l'institution financière constitue la variable indépendante et l'intention de poursuivre le processus de recrutement, la variable dépendante, la compatibilité et le sentiment d'attraction agissant comme deux variables médiatrices. Pour tester ce modèle, nous avons eu recours au modèle 6 préconisé par Preacher et Hayes (2008).

Les résultats obtenus sur l'échantillon québécois et l'échantillon français nous permettent de souligner que le mode de gouvernance (prise de décision démocratique vs capitalistique) influence l'intention de poursuivre le processus de recrutement des candidats potentiels. Néanmoins, comme le précisent les résultats contenus dans le tableau 1, cette influence ne s'exerce pas de la même manière dans les deux pays.

Tableau 1 : Synthèse des résultats de médiation

	Québec				France			
	Coeff	se	t	p	Coeff	se	t	p
Variable de sortie : PO fit	(R ² = 0,002)				(R ² = 0,01)			
Constante	3,19	0,09	35,42	0,00	3,43	0,08	43,49	0,00
Mode de gouvernance	0,14	0,13	1,11	0,27	0,38	0,11	3,40	0,00
Variable de sortie : Sentiment d'attraction	(R ² = 0,86)				(R ² = 0,87)			
Constante	0,44	0,05	8,35	0,00	0,71	0,05	14,35	0,00
PO fit	0,92	0,01	71,09	0,00	0,88	0,01	72,81	0,00
Mode de gouvernance	-0,01	0,04	-0,22	0,83	-0,06	0,04	-1,67	0,1
Variable de sortie : Intention de poursuivre	(R ² = 0,93)				(R ² = 0,92)			
Constante	0,26	0,04	6,35	0,00	0,42	0,04	10,13	0,00
PO fit	0,45	0,03	16,47	0,00	0,38	0,03	15,04	0,00
Sentiment d'attraction	0,5	0,03	17,87	0,00	0,53	0,03	19,85	0,00
Mode de gouvernance	-0,07	0,03	-2,11	0,04	-0,04	0,03	-1,24	0,22

Pour la France, le mode de gouvernance de l'institution financière influence de manière significative la compatibilité (P-O fit). À son tour, cette compatibilité influence de manière significative le sentiment d'attraction des candidats, qui, lui, contribue ensuite à expliquer l'intention de poursuivre le processus de recrutement. Par ailleurs, le mode de gouvernance n'ayant pas d'influence directe sur l'intention de poursuivre, les résultats indiquent la médiation complète suivante : mode de gouvernance → compatibilité → sentiment d'attraction → intention de poursuivre.

Pour le Québec, il ressort que le mode de gouvernance n'influence pas de manière significative la compatibilité. Donc, contrairement aux résultats obtenus sur l'échantillon français, la relation entre

le mode de gouvernance de l'institution financière et l'intention de poursuivre le processus de recrutement n'est pas médiée par la compatibilité personne-organisation et le sentiment d'attraction. Une relation directe apparaît en revanche entre le mode de gouvernance de l'institution financière et l'intention de poursuivre le processus de recrutement.

Dans un second temps, pour connaître l'influence de l'objectif prioritaire de performance sur l'attractivité, nous avons intégré le type de performance recherché de manière prioritaire (satisfaction des clients vs profit) par l'institution financière dans notre modèle général de recherche en tant que modérateur en ayant recours au modèle 8 de Preacher et Hayes. Les résultats obtenus sur l'interaction entre le mode de gouvernance et le type de performance valorisé ne font ressortir aucun résultat significatif, ni pour le Québec ni pour la France. Le fait qu'une institution financière (coopérative ou non) soit associée à un type particulier de performance ne semble pas avoir d'influence sur les candidats potentiels à l'embauche et sur l'attractivité de ces organisations en tant qu'employeur.

Discussion

Cette analyse comparée des institutions financières coopératives et non coopératives en France et au Québec amène plusieurs points de discussion du point de vue du recrutement.

Le fait d'informer les candidats potentiels par rapport au mode de gouvernance de l'institution financière semble agir de façon différente en France et au Québec. Une piste d'explication de ce résultat peut se trouver dans la différence de connaissance des coopératives dans les deux pays. En effet, au Québec, le modèle coopératif semble davantage valorisé et connu des individus, les coopératives elles-mêmes étant parfois directement impliquées dans l'éducation de la population par rapport à ce modèle. Comparativement, en France, le modèle coopératif bénéficie d'une plus faible notoriété. Une étude réalisée en France auprès de consommateurs souligne la méconnaissance du champ des coopératives (Faure-Ferlet et al., 2014). Sur notre échantillon d'étude, nous pouvons préciser que 33,3% des répondants québécois se déclarent membres d'une coopérative alors que ce chiffre s'élève à seulement 5,4% pour les répondants français. D'autre part, alors que les répondants québécois sont capables à 86,4% de préciser le statut coopératif du groupe Desjardins, les répondants français connaissent nettement moins bien l'existence de banques coopératives françaises. Ainsi, les répondants français déclarent à 59,4% que le Crédit Mutuel est une banque coopérative alors même que, comme nous l'avons rappelé en introduction, le slogan est maintenant axé depuis plusieurs années sur le fait que la banque appartient à ses clients sociétaires. Pour les deux autres banques, moins d'un répondant sur deux connaît leur statut : 47,3% des personnes de notre échantillon identifie le Crédit Agricole comme une banque coopérative, ce chiffre est de 30,1% pour le Groupe BPCE. L'étude de Faure-Ferlet et al. (2014) auprès de consommateurs français souligne qu'une information sur le fonctionnement de ces organisations permet une prise de conscience du fondement démocratique des coopératives de nature à accentuer la perception de justice sociale.

Par rapport à notre étude, nous pouvons supposer qu'en France, le fait de mettre en avant le statut coopératif et le caractère démocratique de la prise de décision auprès de candidats potentiels à l'embauche peut être de nature à influencer positivement l'attitude vis-à-vis de ce type d'employeur, alors qu'au Québec, où le modèle coopératif est mieux connu, l'argument démocratique n'a pas la même influence sur cette cible. Une autre piste d'explication pour le Québec pourrait se situer dans une vision critique de l'application du principe de démocratie. Comme le soulignent Mauléon et Saulquin (2009), dans les banques coopératives où le capital est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires, l'influence de ces derniers est très diluée du fait de la mise en œuvre du principe « un homme - une voix », alors que dans les sociétés capitalistes, les actionnaires peuvent avoir un pouvoir d'influence important grâce à la détention

d'un nombre significatif de droits de vote. Cette piste d'explication rejoint les questions que se posent les banques coopératives sur l'implication des sociétaires dans la gouvernance de leur banque, condition essentielle au bon fonctionnement du modèle. Une analyse complémentaire de nature plus qualitative semble nécessaire pour approfondir et confirmer ces pistes d'explication.

Concernant la performance, si la littérature souligne que la performance s'apprécie de manière multiforme au sein des banques coopératives, alors que les banques capitalistes se focaliseraient davantage sur la maximisation du profit et de la richesse pour l'actionnaire, nos résultats rejoignent plutôt les études qui soulignent un brouillage des différences entre banques coopératives et banques commerciales. Tout d'abord, comme le soulignent Mauléon et Saulquin (2009), la performance économique n'est pas incompatible avec le respect des valeurs coopératives. Dans une logique d'adaptation par rapport à leur environnement, les banques coopératives peuvent être poussées à adopter le mode de production capitaliste et obligées de se préoccuper davantage de rentabilité, évoluant ainsi vers des formes « capitalistes mutualistes » qui rendent plus complexe la perception des facteurs de différenciation entre les différents types de banque (Mauléon et Saulquin, 2009). Ensuite, si le statut coopératif permet de mieux prendre en compte des critères de performance sociale, les banques commerciales sont aujourd'hui, elles aussi, amenées à développer des comportements socialement responsables vis-à-vis de leurs différentes parties prenantes dans le cadre de la responsabilité sociétale des entreprises (Gurtner et al., 2002). Dans le même esprit, si l'objectif de satisfaction de la clientèle apparaît comme un élément central pour les banques coopératives du fait de leurs valeurs et principes, pour les banques capitalistes, l'objectif de maximisation de la richesse de l'actionnaire conduit à prendre en compte indirectement la satisfaction du client, celle-ci étant le gage d'une progression de l'activité et des gains (Ory et al., 2006). Ces différents éléments nous permettent de mieux comprendre le fait que la performance n'ait pas d'influence sur les candidats potentiels dans notre étude : lorsqu'ils considèrent une banque en tant qu'employeur, les individus peuvent très bien considérer que l'activité d'une institution financière suppose de rechercher à la fois une performance financière et une performance commerciale via la satisfaction de ses clients, et ce quel que soit son statut et son modèle de gouvernance. Ces résultats peuvent se révéler intéressants pour un employeur (coopératif ou non coopératif) afin de réfléchir aux éléments à aborder dans la communication de recrutement ou lors du processus de recrutement.

Conclusion

L'étude menée présente naturellement un certain nombre de limites, notamment au niveau méthodologique, et nécessite donc d'envisager des études complémentaires de nature aussi bien quantitative que qualitative afin de confirmer les résultats obtenus et de mieux comprendre les facteurs d'attractivité des coopératives financières auprès des ressources humaines futures. Si le statut coopératif et le principe de démocratie semblent favoriser l'attractivité, notamment au niveau de la France via l'ajustement des valeurs, il serait intéressant d'aller vers une approche plus globale en termes d'image de marque de l'employeur afin d'évaluer l'influence des différentes catégories de bénéfices (économiques, fonctionnels et psychologiques) sur l'attractivité des banques, de manière à faire ressortir les éléments de différenciation des institutions financières coopératives par rapport à leurs concurrents non coopératifs (Ambler et Barrow, 1996 ; Weinrich et al., 2011 ; Guillot-Soulez et Soulez, 2015). Le manque de pouvoir explicatif de nos données nous invite en effet à penser que le principe démocratique ne constitue qu'un élément parmi d'autres dans le choix des candidats à l'embauche. Quelle est finalement la place du modèle coopératif et de ses principes (attributs de l'organisation source de bénéfices psychologiques) par rapport à des bénéfices économiques et fonctionnels dans l'attractivité des banques coopératives ?

Notes

¹Chloé GUILLOT-SOULEZ

chloe.guillot-soulez@univ-lyon3.fr

Chaire Lyon 3 Coopération

Univ Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, IAE Lyon, Laboratoire Magellan,
F-69008, Lyon, France

²Lucie MORIN

morin.lucie@uqam.ca

Chaire RBC en management des services financiers

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

³Marie-Claude BEAUDIN

beaudin.marie-claude@uqam.ca

Chaire de coopération Guy-Bernier

École des sciences de la gestion

Université du Québec à Montréal

Bibliographie

- Abdesselam, A., S. Cieply et N. Le Pape (2002). « Les facteurs de différenciation des banquiers mutualistes et commerciaux en matière de financement des PME », *Revue d'Economie Financière*, 67, 121-131.
- Aiman-Smith, L., T. Bauer et D. Cable (2001). « Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study », *Journal of Business and Psychology*, 16, 219-237.
- Ambler, T. et S. Barrow (1996). « The employer brand », *Journal of Brand Management*, 4, 3, 185-206.
- Caire, G., P. Glemain et S. Nivoix (2013). « Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ? », 4th CIRIEC International Research Conference on Social Economy, Anvers.
- Catanzaro, D., H. Moore et T. Marshall (2010). « The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants », *Journal of Business & Psychology*, 25, 4, 649-662.
- Chapman, D., K. Uggerslev, S. Carroll, K. Piasentin et D. Jones (2005). « Applicant Attraction to Organizations and Job choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Chatman, J.A. (1989), « Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit », *Academy of Management Review*, 14, 3, 333-349.
- Faure-Ferlet, A., S. Capelli et W. Sabadie (2014). « Co-operative firms as perceived by external stakeholders: how do consumers perceive organizational tensions? », 5th Latin American and European Meeting on Organization Studies, La Havane (Cuba).
- Gianfaldoni, P. et N. Richez-Battesti (2008). *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, Rapport à la Délégation Interministérielle à l'Innovation, à l'Expérimentation Sociale et à l'Economie Sociale (DIIÉSES).
- Gurtner, E., M. Jaeger et J.-N. Ory (2009). « Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires : soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ? », *Revue Française de Gestion*, 190, 15-30.
- Guillot-Soulez, C. et S. Soulez (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*, 15, p.59-77.
- Highhouse, S., F. Lievens et E. F. Sinar (2003). « Measuring attraction to organizations », *Educational and Psychological Measurement*, 63, 6, 986-1001.
- Jones, D.A., C. Willness et S. Madey (2014). « Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms », *Academy of Management Journal*, 57, 2, 383-404.
- Kristof, A. L. (1996). « Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement and implications », *Personnel Psychology*, 49, 1, 1-49.
- Kuron, L., S. Lyons, L. Schweitzer et E. Ng (2015). « Millennials' work values: differences across the school to work transition », *Personnel Review*, 44, 6, 991-1009.
- Lyons, S. (2003). *An exploration of generational values in life and at work*. Unpublished doctoral dissertation, Carleton University, Ottawa, ON, Canada.

- Lyons, S., C. Higgins et L. Duxbury (2010). « Work values: Development of a new 3-dimensional structure based on confirmatory smallest space analysis », *Journal of Organizational Behavior*, 31, 7, 969-1002.
- Mah, C.L., E. Taylor, S. Hoang et B. Cook (2014). « Using vignettes to tap into moral reasoning in public Health policy: practical advice and design principles From a Study on Food advertising to children », *American Journal of Public Health*, 104, 10, 1826-1832.
- Ng E. et R. J. Burke (2005). « Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference? », *International Journal of Human Resource Management*, 16, 7, 1195-1210.
- Ory, J.-N., M. Jaeger et E. Gurtner (2006). « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », *Finance Contrôle Stratégie*, 9, 2, 121-157.
- Preacher K. J. et A. F. Hayes (2008). « Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models », *Behavior research methods*, 40, 3, 879-891.
- Resick C.J., B. B. Baltes et C. W. Shantz (2007). « Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness », *Journal of Applied Psychology*, 92, 5, 1446-1455.
- Richez-Battesti, N. et O. Boned (2008). *Les banques coopératives et la RSE : vers l'explicitation de leurs spécificités ?*, 3e Congrès du RIODD, Lyon.
- Richez-Battesti N. et P. Gianfaldoni (2006). *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, Paris, L'Harmattan, Série Économie et Innovation.
- Rynes, S. et A. Barber (1990). « Applicant attraction strategies: an organizational perspective », *Academy of Management Review*, 15, 2, 286-310.
- Saulquin, J. Y. et G. Schier (2005). « La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance? », *Actes du congrès La responsabilité sociale de l'entreprise: réalité, mythe ou mystification*.
- Weinrich, K., M. Kirchgeorg et J. Muller (2011). « Impact of the financial crisis on the employer brands of banks », *American Marketing Association Summer Educators Conference Proceedings*, 22, 403-413.

Remerciements

Un chaleureux merci à notre comité scientifique et nos évaluateurs pour leur rigoureux travail dans le cadre de l'appel à communications et du processus d'évaluation des articles. Merci bien sûr aux nombreux auteurs qui ont répondu à l'appel à communications et soumis leur travail.

Comité scientifique

Marie-Claude Beaudin, Chaire de coopération Guy-Bernier, ESG-UQAM (Coordonnatrice)
Pascale Château Terrisse, Maître de conférences, Université Paris-Est, IRG
Pénélope Codello, Professeure, HEC Montréal
Fabienne Fecher, Professeure, Université de Liège
Sylvie Guerrero, Professeure, ESG-UQAM (Présidente)
William Sabadie, Professeur, Université Jean Moulin Lyon 3
Claudia Sanchez Bajo, IUSS Pavia University

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-9813483-3-3

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Guillot-Soulez, Chloé., Morin Lucie., Beaudin, Marie-Claude. 2016. Le principe de démocratie : Un moyen efficace pour les institutions financière coopératives d'attirer les ressources humaines - Résultat d'une étude comparative France/Québec. Lévis: Sommet international des coopératives, 14 p.