

# POURQUOI LE MUTUALISME EST-IL UNE ORGANISATION MODERNE ET EFFICACE ?

NICOLAS THÉRY\*

**A**ncré dans l'histoire économique depuis près de 200 ans, le mutualisme reste une forme d'organisation particulièrement moderne et adaptée à la société du XXI<sup>e</sup> siècle. Face à la fragmentation sociale, à la finance de court terme et aux monopoles dominants, il oppose un modèle fondé sur l'égalité démocratique (« un homme, une voix ») qui fait du sociétaire l'acteur dominant des choix d'aujourd'hui et de demain, sur la responsabilité collective (entreprendre ensemble pour les autres) et sur l'utilité sociale de long terme.

La devise de Frédéric-Guillaume Raiffeisen, fondateur du Crédit Mutuel, « aider et servir », reste au cœur des valeurs des élus mutualistes et des salariés. Le mutualisme est l'histoire d'un engagement et d'une philosophie qui ont permis de faire émerger un modèle d'organisation différent et unique. De là découlent les valeurs fondatrices du mutualisme et donc du Crédit Mutuel : la subsidiarité (tout ce qui peut être fait à l'échelon le plus local de notre organisation l'est et 97 % des décisions de crédit sont prises dans les caisses locales), la solidarité (qui se construit sur plusieurs niveaux, depuis la caisse locale jusqu'à la Confédération nationale, organe central, avec pour corollaire l'autonomie et la responsabilité) et la territorialité (gage d'une bonne écoute et d'une compréhension de l'environnement des sociétaires et des clients).

Le Crédit Mutuel est avant tout un réseau de caisses locales, administrées par des élus bénévoles qui connaissent les enjeux et les besoins spécifiques de leur territoire et c'est là la force du modèle. C'est cet

---

\* Président, Crédit Mutuel Alliance Fédérale. Contact : [cathie.weiss@creditmutuel.fr](mailto:cathie.weiss@creditmutuel.fr).

engagement à placer l'humain au cœur du développement qui dicte les choix d'investissement et qui permet, par exemple, au Crédit Mutuel Alliance Fédérale, d'être une entreprise reconnue au niveau mondial pour la manière dont elle a mis l'intelligence artificielle au service d'une relation « augmentée » entre les conseillers bancaires et leurs clients.

C'est ce même objectif qui fonde le plan stratégique 2019-2023 « ensemble#nouveau monde », notamment dans ses ambitions de responsabilité sociale et environnementale : formation de tous les élus et salariés aux nouvelles technologies, parité et égalité femmes-hommes, développement du sociétariat, inclusion et lutte contre le changement climatique par la réduction de 30 % de l'empreinte carbone et le développement de financements et d'initiatives à fort impact climatique.

En s'appuyant sur l'exemple du Crédit Mutuel, notamment du Crédit Mutuel Alliance Fédérale, cet article soulignera donc l'utilité et la modernité du modèle mutualiste.

## *POURQUOI LES VALEURS ORIGINELLES DU MUTUALISME SONT-ELLES ADAPTÉES À NOTRE SOCIÉTÉ ?*

### *Engagement et responsabilité solidaire*

50

Le mutualisme est né dans le bouillonnement intellectuel, économique et social du XIX<sup>e</sup> siècle.

La révolution industrielle et agricole, accompagnée d'un creusement des inégalités et d'un développement de la pauvreté, a donné une nouvelle impulsion au mouvement coopératif. Notamment dans le domaine financier : le mutualisme a constitué une réponse originale aux besoins d'investissement et de solidarité et il s'est donc épanoui dans la banque, l'assurance et la protection sociale. En permettant la mobilisation des capitaux en dehors des circuits financiers concentrés dans quelques mains et en associant étroitement les prêteurs et les emprunteurs au sein d'une organisation égalitaire, il a fortement contribué au développement des territoires et à la création d'un état d'esprit démocratique.

Le mutualisme a constitué en quelque sorte la troisième étape de l'émergence de l'industrie bancaire au profit du plus grand nombre. Après la banque de transactions commerciales créée par les Florentins et les Néerlandais, la « Haute banque » des Mallet ou des Rothschild mettant sa puissance financière au service des États, la banque de détail est apparue, permettant la transformation des dépôts du plus grand nombre en crédits accordés aux entreprises et aux particuliers. Avec, d'un côté, la mobilisation de l'épargne principalement au service des entreprises, dont témoigne notamment la création en 1859 du CIC

(Crédit industriel et commercial) fondé par le duc de Morny et, d'un autre côté, la banque mutualiste d'abord concentrée sur l'agriculture et les professionnels, puis, plus tard, les particuliers : la première Caisse d'Épargne est fondée en 1818 et, au cours du siècle, apparaissent le Crédit Agricole, les Banques Populaires et le Crédit Mutuel.

Ces établissements vont donc accompagner la révolution industrielle et sociale et contribuer à l'émancipation du plus grand nombre.

Le Crédit Mutuel est né en Rhénanie, sous l'impulsion de Frédéric-Guillaume Raiffeisen qui, pour lutter contre l'usure, crée en 1849 une société de secours aux agriculteurs de Hammersfeld. Cette première initiative ne répond pas à tous les espoirs de son créateur. Certes elle permet de lutter contre la misère rurale, mais elle ne fait pas émerger de communauté d'intérêt entre les prêteurs et les emprunteurs : même si les opérations se font à des taux d'intérêt respectueux des emprunteurs, le système de gouvernance ne permet pas de répondre à l'idéal de Raiffeisen, qui voulait renforcer la cohésion des communautés locales et offrir à tous la possibilité d'y participer.

C'est cette déception qui l'amènera à créer des caisses de Crédit Mutuel, fondées à la fois sur la responsabilité solidaire de tous les sociétaires et sur la détention d'un pouvoir strictement identique pour chacun d'entre eux : qu'il soit prêteur ou emprunteur, détenteur d'un patrimoine considérable ou paysan pauvre, chaque sociétaire dispose d'une voix, peut se faire élire comme administrateur de la caisse et se trouve placé sur un strict pied d'égalité et de responsabilité avec tous ses confrères. Pour éviter les querelles stériles et une concurrence interne destructrice, il impose que chaque caisse ait une circonscription géographique déterminée. De même, l'engagement désintéressé des administrateurs est le gage de leur dévouement pour la collectivité.

Cette fois, le succès est au rendez-vous. Le modèle Raiffeisen franchit le Rhin en 1882 avec la création de la caisse de La Wantzenau, dans les environs de Strasbourg (une première tentative à la Petite Pierre avait échoué quelques années auparavant). Le nouvel évêque de Strasbourg consacre une bonne partie de sa première lettre pastorale à l'encouragement au développement de caisses de Crédit Mutuel. Rapidement, le Crédit Mutuel s'enracine dans les campagnes, se développe et traverse les guerres. En 1901, les caisses sont assimilées aux associations à but non lucratif ; une fédération les unit au début du XX<sup>e</sup> siècle. Par la loi du 10 septembre 1947, elles sont régies par le statut de la coopération. L'ordonnance du 16 octobre 1958 consacre l'organisation du Crédit Mutuel. Le statut des caisses est défini, tout comme celui de la Confédération à laquelle les fédérations régionales adhèrent dès 1959. Aujourd'hui, le Groupe Crédit Mutuel compte 2 100 caisses locales,

19 fédérations et 6 caisses fédérales qui couvrent l'ensemble des régions françaises et sont affiliées à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel qui, en 1984, se voit reconnaître par la loi la qualité d'organe central, responsable de la stabilité systémique du réseau du Crédit Mutuel, de l'unité du groupe et de son bon fonctionnement.

Le mutualisme associe donc égalité démocratique et investissement, communauté et responsabilité, dynamique collective et initiative individuelle. Toute son originalité tient à sa capacité à concilier ces aspects souvent ressentis comme contradictoires, à unir investissement économique et responsabilité sociale. C'est cette ambition globale, ancrée dans le réel, respectueuse de la diversité des attitudes et des points de vue et déterminée à contribuer au développement de toute une communauté, qui explique le succès du mutualisme et sa capacité à dépasser les frontières idéologiques : fortement teinté de christianisme en Alsace et dans l'Ouest, animé par les mouvements révolutionnaires et syndicaux dans d'autres régions, influencé par le mouvement associatif, il transcende les frontières politiques et réunit tous les citoyens attachés aux idéaux de démocratie, de responsabilité et de fraternité.

### *Liberté, responsabilité et solidarité*

52

La formidable capacité d'adaptation du mutualisme, son souci de répondre aux besoins des clients, des sociétaires et, plus largement, de la société en font un modèle d'organisation pertinent pour répondre aux enjeux économiques et sociétaux contemporains.

Si l'on s'en tient aux faits, on constate que le mutualisme est une forme de gouvernance et une organisation financière adaptées aux ruptures que nous connaissons. Dans des sociétés en profond questionnement et en recherche de sens, il propose un modèle qui reconnaît les différences, mais valorise l'engagement collectif, qui concilie le meilleur service quotidien et le souci du long terme et qui met sa performance au service de l'investissement. Ce faisant, il constitue une réponse utile aux inquiétudes d'une société fragmentée, perturbée par les changements technologiques, inquiète de l'avenir et de sa capacité à maîtriser le défi climatique.

La liberté est le premier principe du modèle coopératif. Elle repose sur le libre engagement de chaque sociétaire qui décide de rejoindre une communauté mue par la volonté de développer une caisse de Crédit Mutuel au service de ses clients et de son territoire.

Cette liberté repose sur le pouvoir de décision donné aux sociétaires qui détiennent, de façon indivise, le Crédit Mutuel, depuis la caisse locale jusqu'à la Confédération, en passant par la fédération ou la caisse fédérale. Pour cela, ils élisent leurs administrateurs, le mandat d'administrateur local conditionnant les autres afin que le pouvoir reste au

plus près des sociétaires. Les administrateurs ont toute latitude pour décider si les orientations prises par leur caisse correspondent bien à l'intérêt collectif du Crédit Mutuel et de ses sociétaires.

Cette liberté se traduit aussi dans le mode d'organisation adopté par le Crédit Mutuel. Bénéficiant d'une grande autonomie, ses salariés se conduisent davantage comme des entrepreneurs que comme des collaborateurs obéissant à un système pyramidal strict ; le nombre réduit d'échelons managériaux, la simplification de l'organisation et des circuits de décision en témoignent.

La liberté appelle un second principe, celui de responsabilité. Responsabilité des sociétaires tout d'abord, illimitée lorsqu'elle a été édictée par Frédéric-Guillaume Raiffeisen, plafonnée aujourd'hui à concurrence des montants des parts sociales que chacun détient. Ces parts sociales sont reconnues comme des fonds propres et soumises à un régime spécial d'émission et de remboursement. Elles sont l'illustration du fait que solidité économique et solidarité mutualiste vont de pair.

Responsabilité de chaque caisse de Crédit Mutuel ensuite. Contrairement aux agences des banques à structure classique, les caisses locales de Crédit Mutuel ne sont pas de simples structures commerciales pilotées par un réseau national. Ce sont des établissements de crédit de plein exercice, dotés d'un bilan, d'un compte de résultat, de conseils d'administration et de surveillance et de la pleine propriété de leur fonds de commerce. Ceci a des conséquences frappantes : au Crédit Mutuel Alliance Fédérale, 97 % des décisions de crédit sont prises au niveau local sans recours à des plateformes régionales ou nationales. Le directeur d'une caisse de Crédit Mutuel est donc pleinement responsable de la structure qui lui est confiée. Cela contribue à attirer beaucoup de jeunes sortant des études.

Cette responsabilité s'accompagne d'un important effort de formation des administrateurs bénévoles et des collaborateurs. En 2018, la formation a représenté un budget équivalent à plus de 6,4 % de la masse salariale de Crédit Mutuel Alliance Fédérale, bien au-delà des normes du secteur.

Le troisième principe est celui de la solidarité. Elle s'exerce d'abord par un dispositif de couverture des pertes qui s'articule à tous les niveaux : entre sociétaires au niveau de la caisse locale ; entre caisses locales avec des fonds de solidarité fédéraux qui doivent empêcher la mise en jeu des parts sociales des sociétaires ; au niveau des caisses régionales ou fédérales et, enfin, au niveau de l'organe central. Au cours des dernières décennies, ces mécanismes de solidarité ont joué rarement mais efficacement et sont aussi le gage de la pérennité du modèle.

La solidarité permet également la création de fonds de développement pour implanter de nouvelles caisses de Crédit Mutuel avec le soutien financier des anciennes ou la mise en commun de moyens sur les services d'intérêt collectif : refinancement, marketing, finances, ressources humaines, contrôle, etc. Elle contribue donc à préparer l'avenir. 98 % des résultats sont mis en réserve, pour l'investissement et le service des générations futures.

La solidarité dépasse enfin la stricte activité bancaire. Par exemple, la Fédération Antilles Guyane du Crédit Mutuel a bénéficié en 2017 d'un vaste mouvement de solidarité d'autres fédérations métropolitaines et de leurs collaborateurs pour reconstruire des écoles et des crèches à Saint-Martin à la suite du passage de l'ouragan Irma.

#### **Encadré 1** **Crédit Mutuel Alliance Fédérale**

Crédit Mutuel Alliance Fédérale fédère onze des dix-neuf Fédérations qui composent le Groupe Crédit Mutuel. Deux autres fédérations, Crédit Mutuel Antilles Guyane et Crédit Mutuel Massif Central, ont récemment exprimé le souhait d'y adhérer.

Ses effectifs s'élèvent à plus de 70 000 collaborateurs au service de près de 25 millions de clients.

Grâce à un développement actif, Crédit Mutuel Alliance Fédérale exerce de nombreux métiers et activités :

- la banque de détail en France : avec ses deux réseaux bancaires Crédit Mutuel (pour les 73 départements couverts par ses onze fédérations aujourd'hui adhérentes) et CIC, Crédit Mutuel Alliance Fédérale totalise 4 455 points de vente sur l'ensemble du territoire ;
- la banque de détail à l'étranger, notamment avec TargoBank présente en Allemagne et en Espagne ;
- le marché des entreprises et des sociétés foncières (en France et en Allemagne) traité par le CIC et la Banque Européenne du Crédit Mutuel (BECM) ;
- les assurances avec les Assurances du Crédit Mutuel (ACM) ;
- le crédit à la consommation avec Cofidis (participation de 71 %) qui est l'un des premiers acteurs européens et Banque Casino (participation de 50 %) ;
- les métiers d'appui aux réseaux bancaires : affacturage et crédit-bail (récemment renforcés par l'acquisition des filiales spécialisées de General Electric en France et en Allemagne), gestion d'actifs (*asset management*), épargne salariale, immobilier ;

- les métiers spécialisés : banque privée (dont CIC Banque privée, Banque Transatlantique et Banque du Luxembourg), banque de financement, activités de marché, capital-développement ;
- l’informatique (Euro-Information), les structures à vocation logistique (CCS) et la presse (Groupe EBRA).

Quelques chiffres 2018 :

- produit net bancaire : 14 070 M€ ;
- résultat net : 2 993 M€ ;
- capitaux propres : 43,6 Md€ ;
- crédits à la clientèle : 371 Md€ ;
- dépôts de la clientèle : 304 Md€.

Les onze fédérations de Crédit Mutuel regroupées au sein de Crédit Mutuel Alliance Fédérale sont : Centre Est Europe (Strasbourg), Sud-Est (Lyon), Île-de-France (Paris), Savoie-Mont Blanc (Annecy), Midi-Atlantique (Toulouse), Loire-Atlantique et Centre-Ouest (Nantes), Centre (Orléans), Normandie (Caen), Dauphiné-Vivarais (Valence), Méditerranéen (Marseille) et Anjou (Angers).

55

### *LE NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE DE CRÉDIT MUTUEL ALLIANCE FÉDÉRALE RÉAFFIRME CES PRINCIPES MUTUALISTES*

Crédit Mutuel Alliance Fédérale (cf. encadré 1 *supra*) vient de lancer son nouveau plan stratégique « ensemble#nouveau monde » (2019-2023) avec trois axes prioritaires qui fixent clairement ses ambitions de développement et de transformation.

L’objectif de cet article n’est pas de donner une présentation exhaustive du plan stratégique, mais d’illustrer les principaux engagements de ce projet mutualiste. Le rôle fondamental du chargé de clientèle est ainsi réaffirmé au sein d’une organisation devenue omnicanale.

*La première ambition est d’être « la banque relationnelle de référence dans un monde digitalisé »*

Depuis longtemps, Crédit Mutuel Alliance Fédérale a mis la technologie au service de l’humain, s’appuyant sur un système d’information reconnu comme l’un des plus performants du système bancaire.

Le développement du digital nous permet d’affirmer nos valeurs mutualistes et de nous distinguer d’autres modèles de distribution. Quotidiennement, 30 000 conseillers utilisent l’intelligence artificielle pour accroître la qualité et la pertinence de leurs réponses, notamment

à travers l'usage d'analyseurs d'emails et d'assistants virtuels développés par la *Cognitive factory* du Crédit Mutuel et d'IBM. Celle-ci, basée à Strasbourg, réunit plus de 110 collaborateurs travaillant exclusivement sur l'intelligence artificielle qui est maintenant intégrée aux outils des collaborateurs.

Ce choix du digital a été pris en réaffirmant un principe mutualiste essentiel : mettre à disposition un conseiller dédié à chacun des clients-sociétaires, quels que soient son canal d'expression (relation omnicanale), son niveau de revenu et les actifs patrimoniaux confiés. La qualité et la singularité de la relation humaine restent le cœur du projet.

Dès lors, le digital est un moyen de renforcer cette relation et non de la remplacer. Par la puissance qu'il apporte, par le suivi individualisé du parcours clientèle qu'il renforce, par la réactivité qu'il permet, le digital est un formidable levier pour promouvoir une « relation client augmentée ». Le digital permet de rester « proche même à distance » des clients qui peuvent interroger leur conseiller quand ils le souhaitent et selon les canaux de communication de leur choix. Les nouvelles technologies ne sont pas une finalité, mais un moyen au service de l'humain et d'une relation client augmentée.

56

Ce choix du digital vient renforcer le choix de la proximité : le Crédit Mutuel veut être l'acteur de référence du développement local en apportant des réponses adaptées et rapides à tous les besoins des clients. Par la force de son histoire, de ses racines, de la stabilité de ses équipes commerciales, il dispose d'une présence territoriale très forte.

Employeur de premier plan avec plus de 70 000 collaborateurs, Crédit Mutuel Alliance Fédérale est l'un des rares groupes français d'envergure à domicilier ses sièges sociaux en région. Paris et l'Île-de-France ne représentent qu'une petite partie des effectifs là où nos collaborateurs sont très présents dans les territoires.

Banque d'une entreprise sur trois en France et deuxième banque de l'agriculture, Crédit Mutuel Alliance Fédérale est fortement implanté dans le tissu économique local.

Cet ancrage territorial s'exprime également dans le très fort engagement du Crédit Mutuel, au niveau de chaque caisse, comme à l'échelon national, dans les partenariats et les mécénats en faveur de multiples projets : musique, sport, culture, réinsertion professionnelle, etc. Banque de la musique, le Crédit Mutuel soutient de très nombreux festivals qui contribuent au rayonnement local. Il est également très engagé au côté des organismes à but non lucratif, ce qui en fait la première banque des associations.

*La deuxième ambition est d'être  
« une banque engagée et adaptée au nouveau monde »*

Dans le cadre du plan stratégique, Crédit Mutuel Alliance Fédérale renforce ses engagements sociétaux et environnementaux.

Cela s'inscrit dans une relation de confiance avec les sociétaires et les clients : le Crédit Mutuel a ainsi été le premier réseau bancaire à avoir supprimé tout commissionnement de ses conseillers. La priorité donnée au service des clients s'exprime dans ce choix.

Dans un monde digital qui fait souvent des données clients une monnaie d'échange et un moyen d'atteindre une rentabilité, le Crédit Mutuel fait le choix de défendre l'intimité numérique de ses clients ; raison pour laquelle sera développé un *cloud* interne dédié qui assure une parfaite protection des données.

L'engagement est également d'accompagner tous les clients, même les plus fragiles, dans les différentes étapes clés de leur vie. Pour exemple, dès lors qu'ils ont déjà bénéficié d'une assurance emprunteur pour le financement de leur résidence principale, les clients bénéficient du « maintien de l'acceptation médicale » aux mêmes conditions et sans réévaluation de leur état de santé pour leurs crédits ultérieurs.

Cette notion de relation durable vaut pour tous les métiers. En matière de capital développement, par exemple, la filiale du Crédit Mutuel Alliance Fédérale se distingue par sa capacité à investir auprès des entrepreneurs dans la durée, sans la pression de l'immédiateté et la nécessité de réaliser une plus-value à court terme.

Crédit Mutuel Alliance Fédérale est aussi une banque qui s'engage vis-à-vis de ses collaborateurs.

L'accompagnement à la transformation est une priorité. Au-delà des engagements en matière de formation des collaborateurs, Crédit Mutuel Alliance Fédérale fait de l'ouverture et de la parité une exigence quotidienne.

4 000 alternants seront recrutés sur la période 2018-2020, soit un rythme d'accroissement de 40 %, avec, à la clé, un contrat à durée indéterminée pour 80 % d'entre eux. 25 % des postes seront réservés à des jeunes des quartiers prioritaires de la politique de la ville ou des communes rurales de moins de 5 000 habitants.

Enfin, Crédit Mutuel Alliance Fédérale s'engage dans la lutte contre le changement climatique à travers sa politique de responsabilité sociale et mutualiste (RSM). Il s'engage à réduire de 30 % son empreinte carbone avec un mécanisme de compensation de ses émissions pour

aller au-delà de ses obligations réglementaires. Il calcule un bilan de gaz à effet de serre pour l'ensemble des entités et choisit volontairement de taxer leur consommation dont la cotisation obtenue alimentera le financement de projets climatiques. Des actions sont également mises en place pour sensibiliser les collaborateurs au développement durable : covoiturage, utilisation des vélos, utilisation raisonnable des moyens de chauffage et de climatisation, etc. Crédit Mutuel Alliance Fédérale propose également des offres et des financements spécifiques pour accompagner les clients sociétaires et les entreprises dans leur démarche environnementale.

*La troisième ambition est d'être  
« une banque innovante et multiservice »*

Il s'agit d'apporter la meilleure réponse aux nouveaux besoins de nos clients en termes d'expériences et de services.

Cette exigence est inscrite dans les gènes du Crédit Mutuel qui a été le premier établissement bancaire à lancer, dès 1971, une offre d'assurances pour répondre aux attentes de sa clientèle. La protection des assurés, de leur famille, de leur patrimoine et de leur entreprise reste au cœur des préoccupations, notamment dans l'assurance santé.

58

D'autres offres de produits et de services sont venues compléter ce dispositif, qu'il s'agisse de la protection du domicile (lancée en 1986), de transactions immobilières de biens neufs, de la téléphonie et des box internet, de la gestion locative immobilière, de ventes automobiles, ou encore récemment de vélos à assistance électrique.

Dans le plan stratégique, le choix de la stratégie multiservice s'appuie sur la mise en place d'univers de besoin (se loger, se déplacer, se protéger, entreprendre, etc.) pour répondre de manière adaptée et avec efficacité aux clients.

Cette approche s'appuie sur des investissements technologiques forts pour améliorer en permanence le parcours client. Cette excellence technologique nous permet d'avoir les meilleures applications mobiles, Crédit Mutuel et CIC. Celles-ci sont reconnues par les utilisateurs d'iPhone et d'Android qui les classent aux premiers rangs. Ces applications ne sont pas une réalité extérieure aux caisses et aux agences bancaires ; elles en sont une extension : un client qui surfe sur son smartphone, c'est un client qui est dans les locaux virtuels de la caisse.

Ces innovations seront poursuivies, notamment en ce qui concerne les moyens de paiement, le *big data*, la reconnaissance optique de caractères (OCR), le *cloud* privé, etc.

**Encadré 2**

**Principaux objectifs de développement humain, mutualiste et technologique du plan stratégique « ensemble#nouveau monde »**

- Formation : 100 % des collaborateurs formés à la transformation d'ici à 2023.
- Taux de sociétariat supérieur à 90 %.
- Parité dans les postes d'encadrement d'ici à 2023.
- Financement de projets à fort impact climatique et réduction de l'empreinte carbone de plus de 30 % d'ici à 2023 ; depuis février 2018, arrêt du financement des centrales thermiques au charbon et d'exploitation minière du charbon.
- Investissements technologiques pour la transformation avec la mobilisation de plus de 1,2 million jours-hommes et 350 M€.

*CONCLUSION*

Plus qu'une banque, le Crédit Mutuel est un mouvement. Ce mouvement est constitué de milliers d'hommes et de femmes, élus bénévoles, qui œuvrent en proximité avec leur territoire, pour répondre à leurs besoins. La clé du succès de l'entreprise mutualiste réside là, dans cette combinaison entre une banque et un mouvement et dans une gouvernance équilibrée entre les présidents/élus/administrateurs de caisses locales/fédérations et les dirigeants et collaborateurs des caisses locales/fédérations, tous mobilisés au service du client-sociétaire.

Par son maillage unique de caisses locales sur l'ensemble du territoire, le modèle du Crédit Mutuel porte en lui une réponse innovante aux enjeux des territoires et des régions. La devise du Crédit Mutuel, « Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout », souligne l'importance du lien direct avec le client-sociétaire qui oblige à l'écoute, au service et à la responsabilité. Plus qu'une banque, la marque Crédit Mutuel incarne ainsi une entreprise de services alliant la relation directe avec le client et les nouveaux usages de ses clients ; c'est un modèle complet qui donne toujours le choix entre une relation humaine ou un traitement en ligne, et ce à qualité de service équivalente.

La technologie, qui caractérise le « nouveau monde », devient donc logiquement une nouvelle frontière du mutualisme. Celle-ci se dessine au moins autour de trois principes :

- le premier est la protection de l'individu. Sous couvert de consumerisme, on assiste ces dernières années à un mouvement préoccupant de renégociation des contrats d'assurance. Cela conduit les opérateurs à proposer des tarifs fondés sur la situation de chaque individu, de sa

santé. Les mieux lotis y gagnent, les moins favorisés y perdent. Face à cela, il appartient aux établissements mutualistes de conforter avec leurs clients et sociétaires une relation de long terme autour d'une approche solidaire ;

– le deuxième est la protection de l'intimité numérique. Les géants numériques ou encore les « FinTechs » font croire que leur arrivée sur le marché bancaire permettra de bénéficier de services gratuits. C'est vite oublier qu'à cette gratuité apparente est associée une commercialisation intensive des données des clients. Le modèle mutualiste doit au contraire préserver les données de ses clients et sociétaires et faire du devoir de conseil un élément différenciant ;

– enfin, le troisième est la solidité qui permet de garantir aux clients, particuliers comme entreprises, une réelle sécurité des systèmes informatiques et financiers. À l'inverse, la dérégulation du marché des paiements et l'arrivée de services d'agrégation de comptes créent de vraies menaces que les nouveaux acteurs des paiements, soumis à des contraintes réglementaires et prudentielles allégées, n'assument pas.

Investir pour servir les clients-sociétaires dans des conditions de sécurité, de compétence et de performance globale fait ainsi partie de nos engagements mutualistes nouveaux.