



HAL
open science

Banque de réseau coopérative et relations de proximité : le cas du Crédit Mutuel de Bretagne

Sébastien Le Foll

► **To cite this version:**

Sébastien Le Foll. Banque de réseau coopérative et relations de proximité : le cas du Crédit Mutuel de Bretagne. Gestion et management. Université de Bretagne occidentale - Brest, 2017. Français. ⟨NNT : 2017BRES0099⟩. ⟨tel-01865828⟩

HAL Id: tel-01865828

<https://theses.hal.science/tel-01865828v1>

Submitted on 2 Sep 2018

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.



HAL Authorization



université de bretagne
occidentale

UNIVERSITE
BRETAGNE
LOIRE

THÈSE / UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE
sous le sceau de l'Université de Bretagne Loire

pour obtenir le titre de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE BRETAGNE OCCIDENTALE
Mention : Sciences de Gestion
École Doctorale EDGE - ED 597

présentée par

Sébastien Le Foll

Préparée à

l'IAE de Bretagne Occidentale
Laboratoire LEGO - EA 2652

Thèse soutenue le 23 novembre 2017

devant le jury composé de :

Sandra CHARREIRE-PETIT (Rapporteur)

Professeure des Universités, Université Paris Sud

Pascal GLEMAIN (Rapporteur)

Maître de conférences-HDR, Université de Rennes 2

Gervais THENET (Suffragant)

Professeur des Universités, Université de Rennes 1 /
IGR-IAE

Michel FERRANT (Invité)

Secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne

Christian CADIOU (Directeur de thèse)

Professeur des Universités, Université de Bretagne
Occidentale

Banque de réseau coopérative et relations de proximité : le cas du Crédit Mutuel de Bretagne

L'Université de Bretagne Occidentale n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

**« *La connaissance est une navigation dans un océan d'incertitudes
à travers des archipels de certitudes.* »**

Edgar Morin

Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur

Remerciements

Les questions relatives aux organisations coopératives et mutualistes, et plus particulièrement les problématiques en lien avec les établissements bancaires coopératifs, ont attiré mon attention durant l'intégralité de mon parcours universitaire. Le présent travail doctoral vient ainsi concrétiser l'aboutissement de plusieurs années de réflexion à la fois personnelle, académique et professionnelle.

Je tiens dès lors à remercier dans un premier temps toutes les personnes qui m'ont accompagné, épaulé, conseillé ou encore encouragé dans cette folle aventure tant intellectuelle que personnelle que constitue la thèse.

Mes premières pensées vont naturellement à Christian Cadiou, mon directeur de thèse, qui a encadré avec grand soin mes travaux et me soutient depuis mon arrivée en Master Recherche à l'IAE de Brest il y a déjà 5 ans. Merci Christian pour ta disponibilité et tes encouragements, en particulier lors des périodes difficiles.

J'adresse par ailleurs mes remerciements aux membres du jury qui ont accepté de donner de leur précieux temps afin d'évaluer le présent travail. Leurs remarques, conseils et critiques me permettront de renforcer cette recherche et ainsi de consolider mes futures contributions académiques.

Un grand merci également à Michel Ferrant, sans qui cette thèse CIFRE n'aurait jamais vu le jour. Merci Michel pour ton encadrement régulier lors de mes passages au siège et pour les efforts que tu as déployés afin de me faciliter l'accès au terrain de recherche. Merci aussi à Katell Gautier pour avoir veillé à mon confort lors de mes périodes en entreprise.

Je tiens en outre à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des membres du laboratoire LEGO, enseignants-chercheurs comme doctorants, avec qui j'ai eu l'occasion d'échanger au cours de ma thèse. Une pensée particulière pour Yann Regnard, Marine Le Gall-Ely, Kristen Cadiou, Samuel Guillemot, Fayrouz Akrim ou encore Andrea Gourmelen pour leurs précieux conseils. Merci également à Cécile Morinière que j'ai eu l'occasion d'embêter à maintes reprises avec mes interrogations administratives.

En parallèle, j'adresse mes sincères remerciements à l'ensemble des collaborateurs du Crédit Mutuel de Bretagne qui m'ont aidé dans mes démarches, ont accepté de me recevoir en entretien, ou que j'ai simplement eu la chance de rencontrer au détour d'un couloir. De même, un grand merci à tous les sociétaires qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire.

Je remercie par ailleurs mes collègues de l'IUT de Saint-Malo, et en particulier Thierry Poirier, pour m'avoir donné l'opportunité d'exercer en qualité d'ATER et ainsi de finaliser cette thèse dans de bonnes conditions. Merci par ailleurs à Marie-France Perrault pour avoir aménagé mon emploi du temps en fonction des contraintes liées à la thèse et à Joël Bretagne pour son coup de pouce lors de la dernière ligne droite.

Enfin, je remercie du fond du cœur mes proches, famille comme amis, pour leur soutien tout au long de cette aventure. Une pensée particulière pour mes deux relecteurs et pour Sandy, qui m'a épaulé (et supporté) durant l'intégralité de ce projet.

Sommaire

Remerciements	1
Liste des figures	5
Liste des tableaux	6
Introduction générale.....	7
PARTIE 1 : UN ÉTAT DES LIEUX DE LA RELATION BANCAIRE DE PROXIMITÉ EN CONTEXTE COOPÉRATIF	20
Chapitre 1 - Le modèle bancaire coopératif : une étude des contextes macro et méso environnementaux	22
1. Explication des concepts et perspectives historiques	24
2. Les spécificités du modèle bancaire coopératif.....	37
3. Le renouveau de la banque de réseau coopérative	55
<i>Conclusion du chapitre 1</i>	69
Chapitre 2 - La perception de la relation bancaire par les parties prenantes impliquées au niveau local : une double étude exploratoire	70
1. Caisse locale et relation client : point de vue des principaux partenaires	72
2. L'ubiquité en contexte mutualiste : le cas du chargé de clientèle	93
<i>Conclusion du chapitre 2</i>	112
Chapitre 3 - Une application des théories de la proximité au cas de la banque de réseau coopérative	113
1. Une relecture des fondements du modèle.....	115
2. Les modalités de la proximité	123
3. La proximité en contexte bancaire coopératif	134
<i>Conclusion du chapitre 3</i>	145

PARTIE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA NOUVELLE RELATION DE PROXIMITÉ AU SEIN DE LA BANQUE DE RÉSEAU	146
Chapitre 4 - Design de la recherche et positionnement épistémologique	148
1. Une épistémologie interprétativiste	150
2. La mobilisation d'une méthodologie mixte au sein d'un raisonnement abductif	158
3. Présentation de la collaboration CIFRE avec le Crédit Mutuel de Bretagne	167
<i>Conclusion du chapitre 4</i>	173
Chapitre 5 - La perception des modalités de la proximité par les sociétaires : un test empirique	174
1. Cadre méthodologique de l'étude	175
2. Présentation de la distribution des effectifs	184
3. Identification des typologies de sociétaires	197
<i>Conclusion du chapitre 5</i>	221
Chapitre 6 - Triangulation des données et discussion des résultats	222
1. Rencontre avec un acteur du noyau stratégique	223
2. Discussion des résultats	235
<i>Conclusion du chapitre 6</i>	242
Conclusion générale	243
Bibliographie.....	251
Table des matières	274
Annexes	279

Liste des figures

Figure 1 : Problématisation de notre travail de recherche	16
Figure 2 : Plan de la recherche	19
Figure 3 : Rappel du plan de la recherche (partie 1)	21
Figure 4 : Le quadrilatère de Desroche	51
Figure 5 : Les acteurs de la caisse locale.....	54
Figure 6 : Classification hiérarchique descendante	89
Figure 7 : Analyse factorielle des correspondances	91
Figure 8 : Représentation simplifiée de l’analyse factorielle en corrélations.....	92
Figure 9 : Représentation factuelle du chargé de clientèle ubiquiste	95
Figure 10 : Classification hiérarchique descendante	107
Figure 11 : Analyse factorielle des correspondances	110
Figure 12 : Le triptyque « proximité - interaction – coordination ».....	129
Figure 13 : Les formes canoniques de la proximité.....	130
Figure 14 : Typologie des formes de proximité selon Bouba-Olga et Grossetti (2008).....	132
Figure 15 : Articulations entre la dimension locale et la réputation de l’agence	137
Figure 16 : Dimensionnement de la proximité au sein de la relation bancaire mutualiste	145
Figure 17 : Rappel du plan de la recherche (partie 2)	147
Figure 18 : Le statut accordé aux données	154
Figure 19 : Le mode de collecte des données.....	155
Figure 20 : Illustration de notre design méthodologique mixte.....	160
Figure 21 : Illustration de notre raisonnement abductif	166
Figure 22 : L’implantation du groupe Arkéa.....	169
Figure 23 : Les filiales du groupe Arkéa	169
Figure 24 : Les apports de la recherche issus d’une thèse CIFRE.....	172
Figure 25 : Méthodes statistiques de traitement des données.....	198
Figure 26 : Examen du coude de Cattell	201
Figure 27 : Représentation graphique des groupes relativement aux fonctions discriminantes	215
Figure 28 : Les trois groupes de sociétaires	219

Liste des tableaux

Tableau 1 : Principes de fonctionnement des modèles allemands.....	34
Tableau 2 : Les principes coopératifs, leurs idéaux et caractéristiques associées	42
Tableau 3 : Profil des sociétaires et des administrateurs	74
Tableau 4 : Profil des collaborateurs	74
Tableau 5 : Profil des chargés de clientèle	97
Tableau 6 : Caractéristiques des groupes DP et TR/RST	119
Tableau 7 : Triangulation du concept de proximité.....	121
Tableau 8 : Articulation des concepts de territoire et de proximité.....	122
Tableau 9 : Dimensionnement du concept de proximité	127
Tableau 10 : Les trois principaux paradigmes épistémologiques et leurs caractéristiques	151
Tableau 11 : Design de recherche retenu	156
Tableau 12 : Appréciation de la validité de notre construit.....	157
Tableau 13 : Les différents designs de méthodologie mixte	159
Tableau 14 : Mesure de la proximité vécue par les sociétaires	178
Tableau 15 : Répartition des genres dans l'échantillon.....	182
Tableau 16 : Répartition des tranches d'âge dans l'échantillon	182
Tableau 17 : Situation familiale des répondants au sein de l'échantillon.....	182
Tableau 18 : Pourcentage d'individus avec enfant(s) au sein de l'échantillon.....	183
Tableau 19 : Groupes socioprofessionnels des répondants au sein de l'échantillon	183
Tableau 20 : Ancienneté de la relation client au sein de l'échantillon	184
Tableau 21 : Répartition des zones d'habitation au sein de l'échantillon	184
Tableau 22 : Tris à plat relatifs à la première partie du questionnaire	185
Tableau 23 : Analyse de contenu thématique de la première partie du questionnaire.....	187
Tableau 24 : Tris à plat relatifs à la seconde partie du questionnaire.....	189
Tableau 25 : Analyse de contenu thématique de la seconde partie du questionnaire	191
Tableau 26 : Tris à plat relatifs à la troisième partie du questionnaire.....	192
Tableau 27 : Analyse de contenu thématique de la troisième partie du questionnaire.....	194
Tableau 28 : Tris à plat relatifs à la quatrième et dernière partie du questionnaire.....	195
Tableau 29 : Matrice des composantes après rotation.....	202
Tableau 30 : Interprétation des facteurs de l'ACP	204
Tableau 31 : Notes moyennes relatives au facteur « L'image du conseiller bancaire ».....	206
Tableau 32 : Notes moyennes relatives au facteur « La perception des valeurs coopératives »	207
Tableau 33 : Notes moyennes relatives au facteur « L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire »	207
Tableau 34 : Notes moyennes relatives au facteur « Le degré de dématérialisation de la relation bancaire »	207
Tableau 35 : Résultats de l'analyse typologique (méthode des nuées dynamiques)	210
Tableau 36 : Matrice de confusion	212
Tableau 37 : Tests d'égalité des moyennes des groupes	213
Tableau 38 : Matrice de structure.....	213
Tableau 39 : Comparaison des notes moyennes attribuées aux attentes en termes de proximité.....	217

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« *BNP Paribas va fermer 200 agences d'ici à 2020* »¹ ; « *La Société Générale va fermer 20% de ses agences d'ici à 2020* »² ; « *Le groupe BPCE ferme plus de 400 agences* »³ ; « *La direction de la caisse régionale Atlantique Vendée veut fermer 29 de ses 215 agences* »⁴.

Contrairement à la plupart des autres pays européens, la France semble avoir réussi jusqu'ici à échapper aux fermetures massives d'agences. Néanmoins, les titres présentés ci-dessus nous interrogent quant à la pérennité de cette exception française. Depuis quelques années, le secteur bancaire est en effet confronté à de profondes transformations, parmi lesquelles les mutations technologiques, l'apparition de modèles concurrentiels disruptifs, les nouveaux comportements de consommation et le renforcement de la réglementation bancaire semblent remettre en question tant l'avenir que le modèle de la banque de réseau traditionnelle.

Le défi semble être d'autant plus important pour les banques coopératives qui ont construit leur modèle organisationnel sur un vaste réseau de caisses locales profondément enraciné dans les territoires. Suite à une ère de banalisation, notamment expliquée par une hybridation progressive du modèle bancaire coopératif, ces établissements aspirent aujourd'hui à renouer avec leurs origines en repensant leur maillage afin d'allier ancrage territorial, modernité et revalorisation du sociétariat. **Notre travail doctoral interroge en ce sens les relations de proximité avec les parties prenantes, et plus particulièrement les jeunes sociétaires, au sein d'une banque de réseau coopérative.**

En introduction à notre travail de thèse, nous commençons par expliciter les intérêts managériaux (1) et académiques (2) de la présente recherche. Nous présentons par la suite brièvement les objectifs de nos travaux (3), leur positionnement épistémologique (4) et notre terrain de recherche (5) avant de définir problématique et question de recherche (6). Nous terminons par dérouler le plan mis en œuvre pour y répondre (7).

¹ Source : www.lemonde.fr, par Véronique Chocron, le 20/03/2017.

² Source : www.lefigaro.fr, par Damien Durand, le 29/09/2015.

³ Source : www.leparisien.fr, par Boris Cassel, le 22/02/2017.

⁴ Source : www.lesechos.fr, par Stanislas du Guerny, le 12/04/2017.

1. Intérêts managériaux de la recherche

Nous tenons à rappeler dans un premier temps que notre travail de thèse s'inscrit dans le cadre d'un contrat CIFRE avec le Crédit Mutuel Arkéa, d'où l'existence d'un réel intérêt managérial pour l'objet de notre recherche. Il serait donc approprié de commencer par parler de l'état de la problématique lorsque nous avons intégré notre entreprise d'accueil. Ainsi, en 2014, au début de notre contrat, un groupe de réflexion venait d'être mis sur pied afin de travailler sur le concept de la « caisse locale de demain » et de repenser la relation de proximité entre la banque de réseau coopérative et ses sociétaires.

Un communiqué de presse du 3 décembre 2013 souligne en ce sens que « *la réalisation du projet de nouvelles caisses est l'occasion d'illustrer de manière très concrète toute l'importance que les trois fédérations du Crédit Mutuel Arkéa accordent au lien de proximité qui les unit à leurs clients et sociétaires* ». Nous avons donc, conjointement avec le secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne, décidé de focaliser nos recherches sur ce lien de proximité et ses déclinaisons au sein de ce que nous appelons la nouvelle relation de proximité, l'intérêt de la démarche étant pour l'établissement bancaire de bénéficier d'un regard neuf et d'une approche différente mais complémentaire à toutes les études réalisées en interne sur le sujet.

Cette proximité avec le sociétariat s'avère cependant extrêmement complexe à appréhender en ceci qu'elle est caractérisée par plusieurs modalités, c'est pourquoi le terme générique de « Proximité » renvoie en réalité aux différentes formes de proximités susceptibles de conditionner la relation bancaire mutualiste. De plus, nous pouvons supposer que chaque sociétaire a sa propre sensibilité vis-à-vis de ces modalités, ou tout du moins qu'il existe des typologies de sociétaires avec des perceptions et des attentes différentes, d'où une fonction d'utilité pouvant s'avérer être complexe à identifier pour le noyau stratégique. Ainsi, certains sociétaires rechercheront exclusivement les prix les plus attractifs tandis que d'autres seront plus sensibles aux liens de confiance avec leurs conseillers. De même, certains ne voudront pas mettre un pied en caisse locale et préféreront vivre une relation intégralement dématérialisée alors que d'autres auront à cœur de se rendre à l'assemblée générale de leur caisse afin de jouir d'un droit de regard sur les grandes orientations de leur banque. Nous cherchons donc à identifier s'il existe des grandes tendances relativement à la pluralité de ces liens de proximité afin de proposer des pistes de réflexion au management.

De manière plus générale, notre recherche présente par ailleurs un intérêt managérial dans la mesure où elle interroge les transformations à la fois sociétales, technologiques et réglementaires impactant la banque de réseau coopérative et remettant en question son modèle organisationnel. En effet, les comportements de consommation ont évolué sous l'effet des nouvelles technologies (Roux, 2015) et les banques traditionnelles font désormais face à l'arrivée des *FinTech* proposant des modèles disruptifs (De Vauplane, 2014), tout cela dans un contexte de durcissement de la réglementation prudentielle (Ory, Jaeger et De Serres, 2012). Ces évolutions ont bien évidemment des répercussions sur le vécu des relations de proximité au sein de la banque de réseau.

En conséquence, tous les établissements bancaires se penchent depuis quelques années sur le modèle de « l'agence de demain » en imaginant des formats d'agence articulant relation physique et numérique, les inscrivant de fait dans une logique d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powell, 1983 ; Enjolras, 1996). C'est à ce titre que notre approche se révèle intéressante pour l'entreprise dans la mesure où une partie de nos travaux se concentre sur la dimension institutionnelle de la relation bancaire, à comprendre l'intérêt ou non des sociétaires pour les spécificités coopératives et mutualistes, là où nombre de groupes de réflexion mis en place par les établissements bancaires s'intéressent presque exclusivement au rôle du digital au sein d'une relation de plus en plus axée sur le multicanal. Nous nous demandons ainsi en arrière-plan si le mutualisme peut être considéré encore aujourd'hui comme une ressource stratégique (Barney, 1991) afin de permettre aux banques coopératives de se différencier de leurs concurrents en termes de relations de proximité avec la clientèle.

Enfin, il est important de souligner que nous nous intéressons à un modèle d'entreprise original puisque les banques coopératives ont historiquement eu tendance à privilégier la création d'une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) plutôt qu'actionnariale, bien que l'hybridation récente de certains groupes bancaires coopératifs nous amène à nuancer ces propos compte tenu du contexte de banalisation résultant de ces pratiques. Depuis 2010, les groupes bancaires coopératifs semblent pourtant chercher à reconquérir leur sociétariat (Richez-Battesti et Hector 2012) en recentrant leur communication sur les valeurs coopératives (Caire, Glémain et Nivoix, 2013). L'étude du jeu des proximités entre sociétaires et caisses locales peut dès lors nous amener à évaluer d'une part si le sociétariat a le sentiment de vivre une relation bancaire particulière ou au contraire standardisée, et d'autre part s'il existe des écarts de perception entre les différentes parties prenantes impliquées dans la relation bancaire mutualiste.

2. Intérêts académiques de la recherche

D'un point de vue académique, le recours au concept de proximité, jusque-là mobilisé essentiellement en géographie et en économie, a seulement été démocratisé en Sciences de Gestion par le courant des économistes de la proximité à partir des années 1990 (Bellet, Colletis et Lung, 1993 ; Gilly et Torre, 2000 ; Rallet, 2002 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Bouba-Olga et Grossetti, 2008), si bien que nous pouvons à présent parler d'une véritable école française de la proximité. Bien que les applications empiriques de ces théories aient commencé à fleurir ces dernières années (Saives, Desmarteau et Kerzazi, 2011 ; Brassard et Teutsch, 2014 ; Emin et Sagot-Duvauroux, 2016 ; Pokrovsky, 2016), le cadre conceptuel demeure ainsi relativement émergent d'où une réelle volonté de notre part d'apporter notre pierre à l'édifice en inscrivant nos travaux au sein de cette approche résolument moderne qui ne demande qu'à être enrichie.

De plus, les caractéristiques intrinsèques des banques coopératives nous donnent l'occasion de travailler sur un processus de territorialisation construit sur la base de modalités de la proximité qui seraient moins palpables au sein du modèle d'entreprise classique à l'anglo-saxonne. Ainsi, comme le soulignent Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005, p.18), *« les problématiques jusqu'alors à peine évoquées sur la proximité cognitive ou la proximité axiologique nous conduisent maintenant à interroger la construction de territoires sous l'angle de la coopération et de l'adhésion à des valeurs entre acteurs de l'ESS »*. Aussi, nous partageons avec Jardat (2008) l'idée selon laquelle la démarche proximiste est particulièrement appropriée à l'étude des banques coopératives dans la mesure où celles-ci créent une valeur additionnelle du fait de la relation entre les sociétaires et les autres parties prenantes (Freeman, 1984), création de valeur qui serait plus difficile à appréhender en recourant à l'économie classique ou à la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976).

En parallèle, la proximité dite technologique, que nous mobilisons, fait encore l'objet de peu d'études dans la littérature académique comparativement à d'autres formes de proximité, d'où l'intérêt de la mettre en avant dans un contexte de dématérialisation des relations entre parties prenantes. Cette forme de lien remet en effet complètement en question le concept traditionnel de proximité dans la mesure où nous sommes aujourd'hui passés d'un espace tangible, étudié sous l'angle de la classique proximité géographique, à un espace abstrait, intégrant désormais la variable temporelle (Gaudard, 2004).

Par ailleurs, si certains travaux récents mobilisent les théories de la proximité pour étudier les relations entre les banques coopératives et les Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (Alcaras, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2009), ou les administrateurs (Allemand *et al.*, 2016), ou plus généralement pour interroger les interactions entre les Entreprises de l'Économie Sociale et leur territoire (Pecqueur et Itçaina, 2012), peu de recherches se fondant sur cet appareil théorique ne se sont encore réellement penchés sur le lien entre banques coopératives et sociétaires, d'où l'intérêt à nos yeux de pallier ce manque en nous concentrant sur cet acteur.

Enfin, nous contribuons à l'enrichissement du concept d'ubiquité, relativement émergent en Sciences de Gestion. Cette approche tend à complexifier l'identification des parties prenantes (Freeman, 1984) puisqu'elle est construite sur l'hypothèse qu'un même partenaire est potentiellement amené à revêtir plusieurs fonctions. Ainsi, la plupart des recherches portent sur le sociétaire qui est à la fois actionnaire, client et citoyen du territoire (Cadiou *et al.*, 2008). Nous transposons quant à nous ces travaux à la personne du chargé de clientèle, interlocuteur privilégié des sociétaires dans le cadre de la relation de proximité. L'expérience du sociétaire peut en effet être influencée par le comportement de son conseiller puisque ce dernier est à la fois, selon notre approche, un collaborateur investi d'une mission, un citoyen garant du lien social entre différents acteurs et un sociétaire ayant sa propre sensibilité envers les produits proposés à sa clientèle et le mutualisme en général.

3. Objectifs de la recherche

Des intérêts managériaux et académiques que nous venons de passer en revue découlent de nombreuses questions dont nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse tout au long du présent travail de recherche.

Sur le plan managérial, il convient de préciser avant tout que notre travail n'a pas la prétention ni l'objectif de proposer un modèle de relation bancaire révolutionnaire pour le Crédit Mutuel Arkéa. Il s'agit plutôt d'observer, de décrire et de comprendre comment s'expriment les relations bancaires de proximité au sein d'une banque de réseau coopérative en proie à de profondes mutations afin d'identifier des éléments ou des tendances qui puissent nourrir la réflexion de l'entreprise quant à la conception de ses « nouvelles caisses locales ». **En d'autres termes, notre objectif managérial consiste à réaliser un état des lieux des relations de proximité entre les partenaires impliqués à l'échelon coopératif local dans un contexte de réorganisation de la banque de réseau.**

Plusieurs interrogations s'imposent dès lors à nous : comment les partenaires de la caisse locale perçoivent-ils la relation bancaire ? Existe-t-il des écarts de perceptions entre ces parties prenantes ? Le caractère ubiquiste de certains acteurs peut-il avoir une influence sur leurs missions au quotidien ? Comment les jeunes sociétaires, cible privilégiée des nouveaux formats d'agence, vivent-ils les différentes formes de proximité avec une banque de réseau coopérative ? Qu'attendent-ils de cette proximité dans les années à venir ? Peut-on identifier des typologies de sociétaires bien distinctes ? La vision du noyau stratégique est-elle bien en phase avec les perceptions du sociétariat ?

Sur le plan théorique, nous mobilisons de manière centrale les théories de la proximité avec en arrière-plan la théorie coopérative et la théorie des parties prenantes. **Notre objectif académique est alors de confronter ces théories à la réalité du terrain en vue de les enrichir.**

Là encore, de nouvelles questions découlent de ce cadre théorique : comment définir une coopérative de crédit ? En quoi sont-elles différentes de leurs concurrents ? Quelles sont les caractéristiques d'un mode de gouvernance partenarial ? Comment définir l'ubiquité d'une partie prenante ? Quels sont les principaux vecteurs de l'isomorphisme institutionnel si souvent décrié dans la littérature à propos du secteur bancaire ? Quels sont les liens entre relations de proximité et émergence d'un territoire ? D'ailleurs, qu'est-ce qu'un territoire ? Comment dimensionner le concept de proximité ? Ce dimensionnement nécessite-t-il des aménagements dans le cas de la banque de réseau coopérative ?

Toutes ces interrogations, qu'elles soient théoriques ou plus pratiques, vont nous guider dans l'élaboration de notre problématique et la définition d'une question de recherche centrale. Avant d'aborder ce sujet, il convient toutefois de donner quelques précisions sur le positionnement épistémologique de notre travail doctoral.

4. Positionnement épistémologique de la recherche

L'épistémologie peut être définie comme « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* » (Thietart *et al.*, 2014, p.15) ou encore comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p.6), ce questionnement visant à « *clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008, p.8).

Tout travail de recherche implique dès lors de s'inscrire dans un paradigme épistémologique. De ce paradigme vont dépendre la démarche de recherche et le type de connaissances produites. Pour notre part, nous optons pour un **positionnement épistémologique interprétativiste** en ceci que nous cherchons à comprendre l'expérience vécue par les acteurs dans une perspective descriptive au sein d'une réalité alors largement subjective. Nous cherchons ainsi à nous représenter de la manière la plus fidèle possible la façon dont les parties prenantes, et plus spécifiquement les sociétaires, perçoivent et vivent les différentes modalités de la proximité avec la banque de réseau au quotidien.

En parallèle, **notre démarche est abductive** dans la mesure où la recherche alterne questionnements théoriques et études empiriques dans une optique résolument exploratoire. L'idée générale consiste alors à construire un cadre conceptuel à partir d'éléments théoriques et empiriques, dont les modalités sont ensuite testées sur le terrain avant de revenir à un niveau plus général.

La **méthodologie** utilisée est dite **mixte** puisque nous combinons études qualitatives et quantitatives afin de bénéficier des avantages des différentes méthodes et de mieux cerner l'objet de recherche. Les différents types de données sont confrontés par le biais d'un design de triangulation.

Nous nous inscrivons enfin dans un **processus séquentiel** en ceci que nous nous basons sur les résultats d'une étude pour construire la suivante. Nous accordons par ailleurs un statut dominant à notre étude quantitative puisque c'est elle qui renferme les principaux résultats nous permettant de répondre à la question de recherche. Notre phase de discussion finale est néanmoins construite par fusion entre les différents types de données.

5. Le terrain de recherche

Comme nous l'avons précisé précédemment, notre travail de thèse a vu le jour grâce à l'existence d'une convention de recherche avec le Crédit Mutuel Arkéa. Nos données sont donc le fruit d'une **observation participante** dont les modalités d'accès au terrain ont été facilitées par la nature de notre contrat. Nous avons ainsi eu l'occasion d'interviewer dans le cadre d'entretiens semi-directifs des acteurs pertinents qu'il aurait certainement été plus difficile de rencontrer par nos propres moyens. De même, il nous a aussi été possible de diffuser notre questionnaire à un nombre important de sociétaires, renforçant par là les possibilités de généralisation et donc la crédibilité scientifique de notre travail.

Les études menées auprès des acteurs sur le terrain sont les suivantes :

- Nous réalisons dans un premier temps une première étude exploratoire auprès de quatre classes de partenaires issus de la banque de réseau au sein de laquelle nous interviewons deux sociétaires, deux administrateurs, deux salariés et deux managers.
- Une seconde étude exploratoire nous permet de centrer l'analyse sur les chargés de clientèle, interlocuteurs privilégiés des sociétaires au sein des caisses locales. Nous recueillons de cette manière les discours de sept d'entre eux par le biais d'entretiens semi-directifs.
- Une fois le cadre conceptuel établi, nous testons ses modalités par administration d'un questionnaire à 982 sociétaires âgés de 18 à 35 ans.
- Nous terminons enfin en confrontant nos résultats par triangulation auprès du secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne, acteur issu du noyau stratégique de l'institution dont les missions sont largement conditionnées par les spécificités coopératives et mutualistes.

6. Problématique et question de recherche

Comme le souligne Koenig (2006), un projet de recherche consiste à passer d'une intention générale à des éléments de réponse. Le cheminement entre ces deux étapes peut néanmoins s'avérer tortueux dans la mesure où le début d'une recherche est souvent délicat à appréhender et consiste généralement en une question volontairement large et donc un peu floue qu'il s'agit de préciser par des allers et retours entre théorie et terrain. De cette manière « *la formulation de l'objet de recherche se fait et se défait, se précise par tâtonnements, se stabilise progressivement et aboutit à ce que l'on dénomme classiquement une « question de recherche »* » (Gavard-Perret et al., 2012, p.65).

Il convient donc de bien distinguer l'objet de recherche de la question de recherche. L'objet de recherche est en somme la réponse à la question « qu'est-ce que je cherche ? » (Thietart *et al.*, 2014, p.48), réflexion que nous connaissons plus classiquement sous le terme de problématique (Quivy et Campenhoudt, 1995). La question de recherche est quant à elle simplement la formulation plus précise de la question générale que l'on se pose au tout début de la recherche. La problématique est donc bien plus large puisqu'elle englobe à la fois tant les questions soulevées que les moyens de réponse et représente donc le canevas de la démonstration.

Dans notre cas, la question générale soulevée au début de notre recherche doctorale est la suivante :

« Comment s'expriment les relations de proximité au sein d'une banque de réseau coopérative ? »

De cette question de départ, nous commençons par étudier la littérature académique sur les coopératives bancaires, leurs spécificités et les défis rencontrés par ces institutions aujourd'hui. Deux études exploratoires nous permettent ensuite de mieux comprendre le vécu des acteurs au niveau local. La complémentarité entre théorie et terrain nous amène alors à envisager une approche par les théories de la proximité.

En découle une problématique double que nous formulons comme suit :

Aboutir au dimensionnement du concept de proximité en contexte coopératif en vue d'analyser la perception de la relation bancaire par les sociétaires du Crédit Mutuel de Bretagne.

Nous déduisons du cadre théorique qu'il n'existe pas une mais des relations de proximité dont les différentes modalités sont testées auprès de jeunes sociétaires en vue d'apporter des éléments de réponse empiriques à la question de recherche. Ces résultats sont ensuite confrontés par triangulation à la vision du noyau stratégique afin de déterminer si ce dernier est en phase ou non avec la vision du sociétariat.

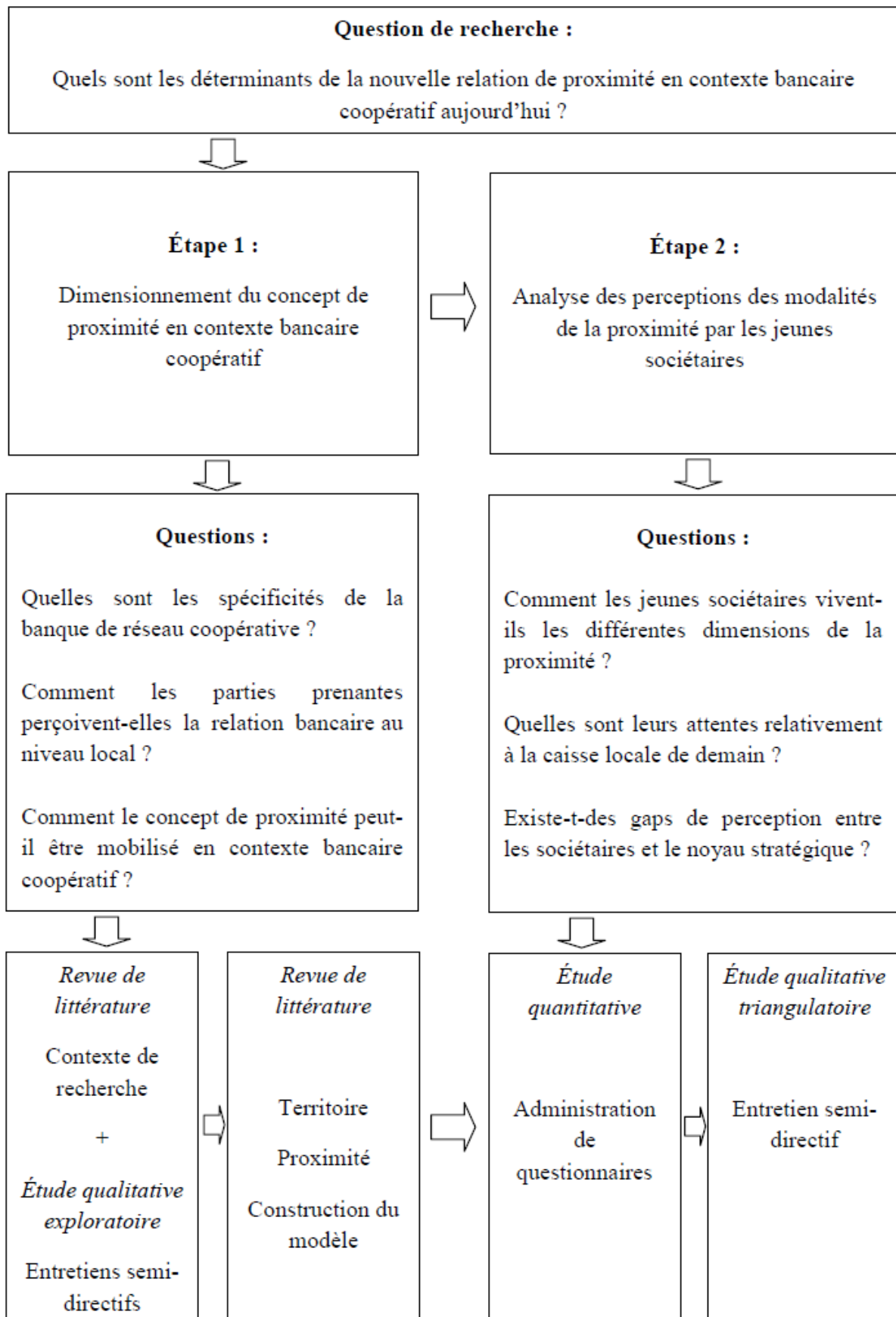
Notre question de recherche est alors définie de la manière suivante :

« Quels sont les déterminants de la nouvelle relation de proximité en contexte bancaire coopératif aujourd'hui ? »

Nous faisons par ailleurs l'hypothèse que toutes les formes de proximité ne sont pas vécues avec la même intensité par les sociétaires et que certaines d'entre elles ont plus d'influence que d'autres sur leur perception de la relation bancaire, d'où la nécessité pour le noyau stratégique de faire preuve d'une plus grande attention à leur égard quant à leur rôle au sein de la nouvelle relation de proximité.

La formulation de notre problématique de recherche implique donc d'opérer en deux étapes construites autour de questions intermédiaires en vue de répondre à la question de recherche principale (figure 1).

Figure 1 : Problématisation de notre travail de recherche



Notre problématique est par ailleurs articulée autour de trois notions centrales, donnant lieu à nombre de travaux théoriques et empiriques dans la littérature, qu'il nous semble pertinent de définir et circonscrire dès maintenant afin de donner au lecteur une bonne vision d'ensemble de l'objet de recherche.

En premier lieu, il est bon de rappeler que nous travaillons sur le milieu **coopératif et mutualiste** faisant partie du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire. Ce dernier est caractérisé, comme nous le verrons, par un certain nombre de valeurs historiques privilégiant l'homme au capital. Ce modèle fait néanmoins régulièrement l'objet d'incompréhensions expliquées par la dualité des termes « coopération » et « mutualisme ». Quel que soit le terme employé dans notre travail, nous faisons systématiquement référence à la banque coopérative et mutualiste, caractérisée tant par un mode d'organisation particulier de la propriété de son capital que par un système de valeurs transcendant ses seuls statuts.

Les banques coopératives sont donc par essence définies selon un **modèle partenarial** et non actionnarial, donnant lieu à de multiples interactions entre les partenaires rattachés au projet stratégique de la firme. Pour autant, ces derniers ne partagent pas forcément les mêmes attentes, ni la même vision des choses, ce qui tend à complexifier les rapports de force entre les acteurs, d'autant plus que ces organisations ont de plus en plus tendance à glisser vers des modèles hybrides.

Ce qui nous amène à préciser la notion de **proximité**. En effet, la première question qui nous vient à l'esprit est : la proximité entre qui et qui ? Nous nous concentrons ici sur les liens de proximité entre les sociétaires et la banque de réseau coopérative, c'est-à-dire les caisses locales, ces dernières étant incarnées par la personne du conseiller bancaire (ou chargé de clientèle dans le cas du Crédit Mutuel), lui-même en relation avec des administrateurs et soumis aux directives des directeurs de caisses. Nous verrons que ces liens de proximité peuvent revêtir plusieurs formes compte tenu de l'originalité du modèle coopératif mais aussi des mutations organisationnelles touchant le secteur bancaire dans sa globalité.

Nos travaux nous amènent finalement à défendre la thèse selon laquelle la complexification des attributs de la proximité doit amener le management à réinventer les relations entre les sociétaires et la banque de réseau traditionnelle tout en veillant à ne pas s'enfermer dans une logique d'isomorphisme institutionnel qui semble pourtant être déjà bien amorcée.

7. Plan de la recherche

Le plan mis en œuvre pour problématiser notre travail et répondre à la question de recherche est articulé autour de deux parties constituées chacune de trois chapitres (figure 2).

La première partie est ainsi l'occasion de poser les bases théoriques de notre travail et de commencer à explorer notre terrain dans le but d'aboutir à la construction d'un modèle.

Le **chapitre 1** a pour objectif de nous aider à cerner le contexte de recherche. Pour ce faire, nous définissons ce qu'est une coopérative de crédit, puis nous nous interrogeons sur ses spécificités avant de nous pencher sur les mutations opérées par les réseaux bancaires.

Le **chapitre 2** consiste à mener une double étude exploratoire qualitative auprès des partenaires clés d'une caisse locale. Nous cherchons ici à comprendre comment les différentes parties prenantes vivent la relation bancaire au sein d'une banque de réseau coopérative.

Le **chapitre 3** opère un retour à la littérature et s'attache à comprendre et dimensionner le concept de proximité relativement au contexte expliqué par les deux chapitres précédents. Nous débouchons sur la proposition d'un modèle théorique articulé autour de quatre dimensions de la relation bancaire mutualiste et sept modalités de la proximité.

La seconde partie nous permet de présenter plus en profondeur la démarche de recherche, de confronter notre cadre théorique à la réalité du terrain et de discuter les résultats obtenus.

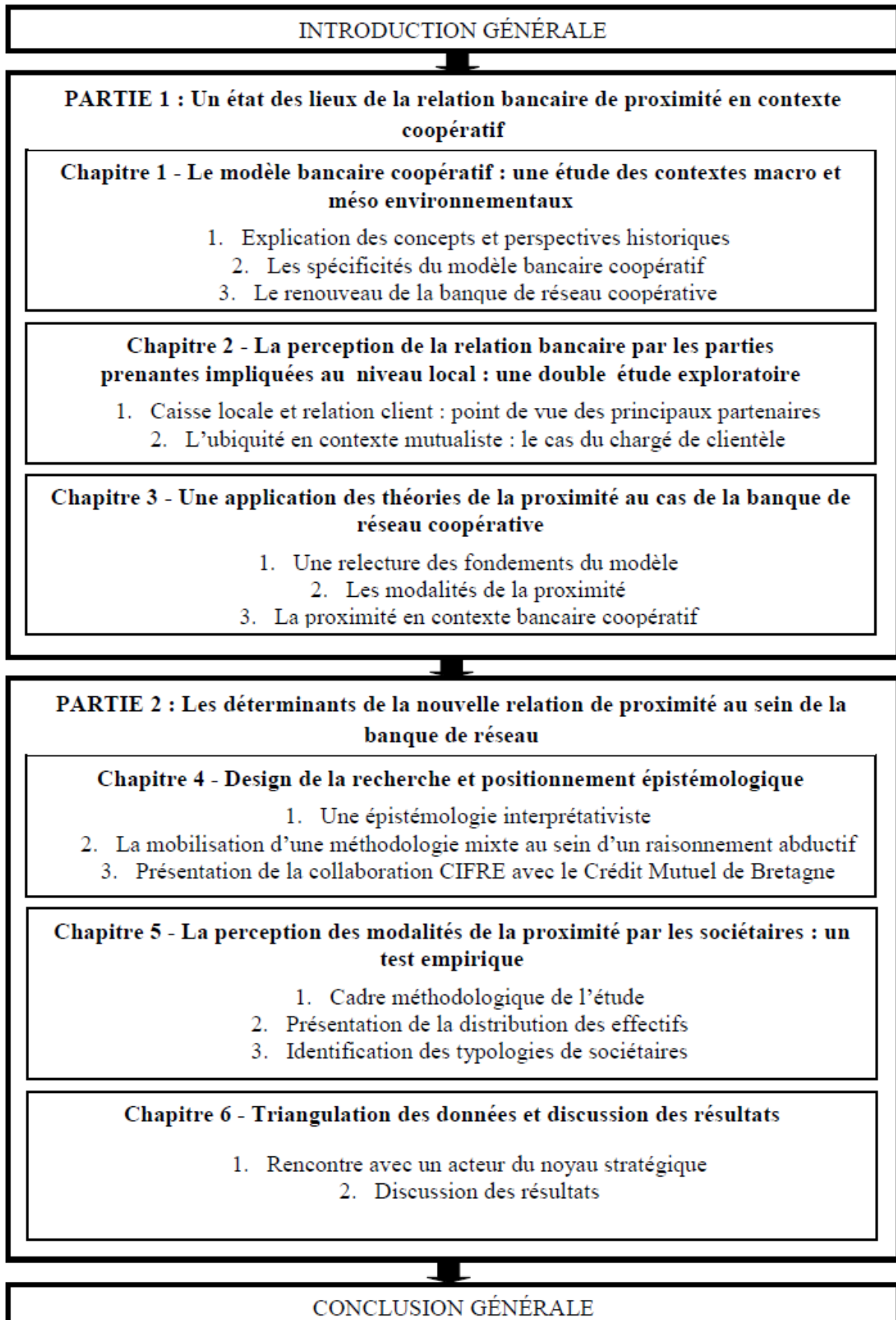
Le **chapitre 4** présente notre design de recherche mixte et notre posture épistémologique interprétativiste. Au-delà du questionnement méthodologique sont également interrogés les critères de validité de notre recherche.

Le **chapitre 5** nous donne l'opportunité de tester les modalités du cadre théorique auprès d'un vaste échantillon de jeunes sociétaires par le biais d'un questionnaire. Nous mettons notamment en évidence l'existence de typologies de sociétaires identifiées relativement à leur perception des différentes formes de proximité.

Le **chapitre 6** nous amène à confronter nos précédents résultats avec le point de vue d'un acteur du noyau stratégique. Il en résulte une discussion ayant pour objet de déboucher sur leurs implications managériales et académiques.

Enfin, la conclusion générale est l'occasion de discuter des apports de notre recherche, de ses limites et des perspectives de recherche futures.

Figure 2 : Plan de la recherche

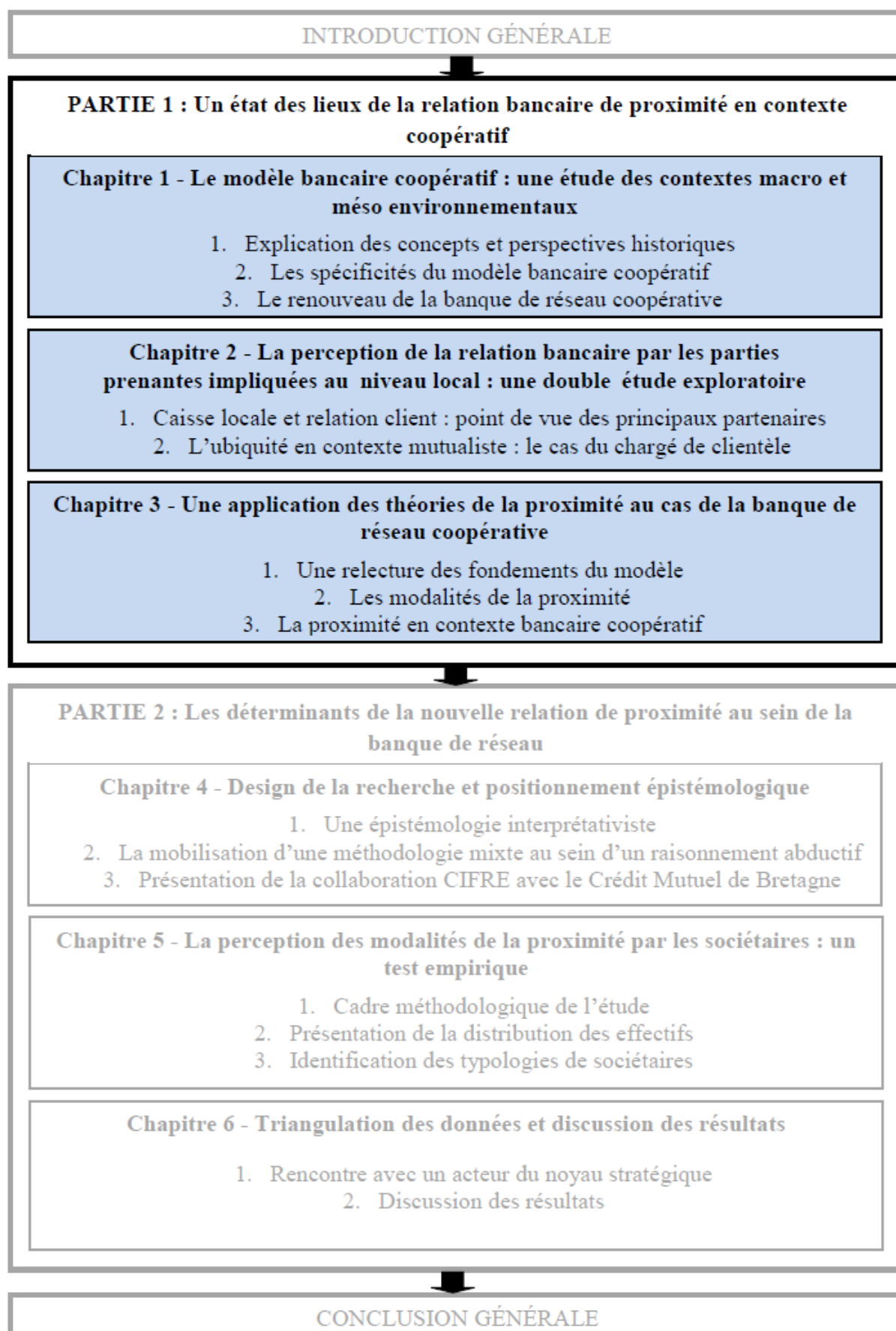


PARTIE 1 :

**Un état des lieux de la relation bancaire de
proximité en contexte coopératif**

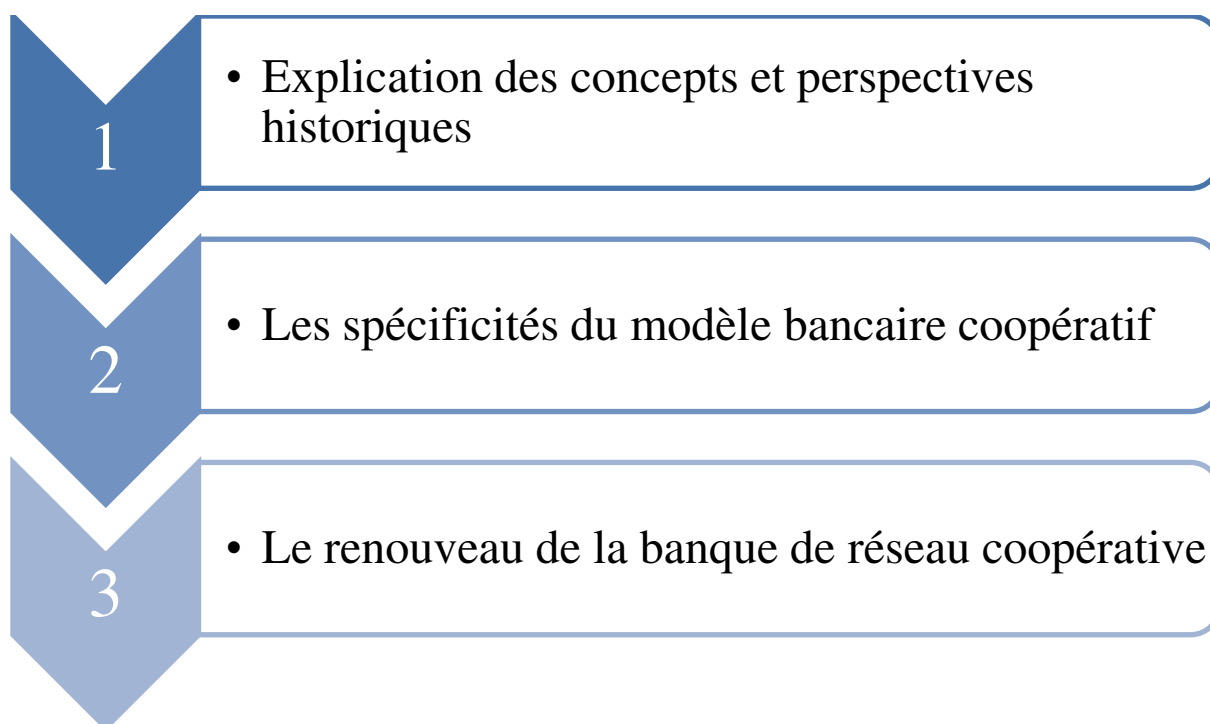
Nous nous attachons dans cette première partie à comprendre comment s'articulent les relations bancaires de proximité au sein d'une banque de réseau coopérative. Dans cette optique, nous nous penchons dans un premier temps sur les mutations macro et méso environnementales de l'institution et leurs répercussions sur le modèle coopératif et ses spécificités (chapitre 1). Suite à cela, nous adoptons un point de vue plus interne à l'organisation en nous intéressant aux retombées de ces évolutions sur les parties prenantes et leurs relations au niveau local (chapitre 2). Cette meilleure compréhension du contexte de recherche nous permet enfin de caractériser et dimensionner ces interactions partenariales à la lumière des théories de la proximité (chapitre 3).

Figure 3 : Rappel du plan de la recherche (partie 1)



Chapitre 1

Le modèle bancaire coopératif : une étude des contextes macro et méso environnementaux



Les banques à formes coopérative et mutualiste ont vu le jour il y a plus de deux cents ans et occupent aujourd'hui une place prépondérante dans le financement de l'économie des pays de l'Union Européenne, en particulier en France (Richez-Battesti et Hector, 2012). Elles constituent un modèle alternatif au statut de société par actions (SA)⁵, d'ordinaire bien plus répandu dans le paysage bancaire international (Gurtner, Jaeger et Ory, 2002). En France, l'activité bancaire demeure néanmoins dominée par le secteur coopératif avec 67% du PNB réalisé sur le territoire national, 72% des emplois bancaires, 74% des clients particuliers et 83% des agences (Caire, Glémain et Nivoix, 2013). A l'instar des banques SA, les banques à forme coopérative déploient un certain nombre de compétences commerciales, financières et organisationnelles, leurs spécificités résidant avant tout dans une double dimension, éthique et institutionnelle (Malhebe, 2008).

Ce premier chapitre nous offre l'occasion d'interroger la place des groupes bancaires coopératifs, véritables acteurs de la communauté financière, au sein d'un environnement global soumis à de profondes pressions induites tant par les exigences des autorités prudentielles que par l'exacerbation de la concurrence. Les niveaux régionaux ou fédéraux ne sont pas non plus en reste puisque les réseaux bancaires se retrouvent de plus en plus dans la nécessité de s'adapter aux évolutions sociétales et technologiques. D'un point de vue macro psychanalytique⁶, nous nous intéressons ainsi à la stratégie du prince (le noyau dirigeant), au rôle du prêtre (les spécificités coopératives) et aux réactions du professeur (la communication mutualiste) au sein de ces contextes macro et méso environnementaux.

Nous nous attachons dès lors dans un premier temps à clarifier un certain nombre de concepts clés propres aux banques coopératives et à présenter les modalités de naissance et d'essor de ces institutions (1). Dans un second temps, nous nous interrogeons sur les spécificités de ce modèle en nous attachant tant sur son système de valeurs singulier que sur son mécanisme de gouvernance original (2). Enfin, nous mettons en exergue la nécessité pour la banque de réseau coopérative de repenser son modèle historique afin de l'adapter à un contexte socio-économique en plein renouveau (3).

⁵ L'appellation « banque SA » renvoie au statut juridique de ces institutions qui sont des Sociétés Anonymes et donc, de fait, des Sociétés par Actions. Les deux grands groupes bancaires SA en France sont la BNP Paribas et la Société Générale. Nous les opposons (et les rapprochons par certains points) au statut coopératif adopté par les groupes Crédit Agricole, Crédit Mutuel et Banque Populaire Caisse d'Épargne (BPCE).

⁶ La macropsychanalyse, (Levy-Garboua et Maarek, 2007, p.25) peut être définie comme « *une tentative pour décrire le comportement de groupes structurés composés d'hommes freudiens* ». Le groupe, doté d'un psychisme collectif, est alors articulé autour de quatre instances : le Producteur, le Prince, le Prêtre et le Professeur.

1. Explication des concepts et perspectives historiques

Lorsque nous nous référons à la littérature académique, nous nous apercevons bien vite que le terme « mutualisme » est souvent associé au monde de la coopération et vice-versa. C'est également vrai dans nombre d'articles de presse, généralement plus évasifs sur la question, dans lesquels banques coopératives et banques mutualistes semblent parfois n'être qu'une seule et même chose. Il est à noter que dans la littérature interne de l'organisation, le statut coopératif est rarement nommé comme tel (Rousseau, 2005), les collaborateurs préférant généralement l'emploi de l'expression « banque mutualiste » pour désigner leur institution. Des auteurs tels que Malherbe (2008) ou Laville (2012) parlent même d'« Entreprise d'Économie Sociale et Solidaire » (EESS) pour désigner des organisations telles que les banques coopératives. Tous ces termes sont-ils pour autant de stricts synonymes ? Si non, quel sens donner à chacun d'entre eux ?

1.1. Mutualisme, coopération et ESS : éléments de définition

Penchons-nous en premier lieu sur le terme « mutualisme ». Dans sa définition biologique, le mutualisme est une interaction entre deux ou plusieurs espèces, au sein de laquelle les organismes impliqués tirent profit de cette relation. Du latin *mutuus* signifiant « échange » et « réciprocité », le mutualisme est étroitement lié au temps, proche de la symbiose (Régnard et Gouil, 2005). Selon les auteurs, cette dernière peut être définie comme « *une association durable et réciproquement profitable entre des êtres vivants* »⁷. Ce phénomène de temporalité peut dès lors être rattaché tant à la biologie qu'à l'économie. Si nous nous référons maintenant à une définition strictement juridique de la mutuelle (loi de 1985, ordonnance avril 2001), celle-ci peut être qualifiée de « *personne morale de droit privé à but non lucratif* » ayant pour objet « *l'action de prévoyance, d'entraide, de solidarité* » et contribuant « *au développement culturel, moral, intellectuel et physique de leurs membres et à l'amélioration de leurs conditions de vie* »⁸.

Dans notre cas, cette seule définition serait néanmoins erronée car en droit français, les banques dites « mutualistes » ont en réalité le statut juridique de coopératives. Ces banques « coopératives » sont donc en fait simplement des entreprises mutualistes ayant adopté le statut de coopérative de crédit. Ainsi, comme l'expliquent Richez-Battesti, Gianfaldoni et Ory

⁷ Cette définition est issue du dictionnaire de la biologie de la Cité des Sciences et de l'Industrie.

⁸ Source : article premier du nouveau code de la mutualité.

(2005, p.2), « *les banques dites coopératives, mutuelles ou mutualistes ont en fait toutes le statut juridique de coopératives ; en droit français, une mutuelle est une forme juridique sans capital social, ce qui est considéré en France comme incompatible avec l'activité d'établissement de crédit* ». Les entreprises mutualistes sont dès lors régies par le statut de mutuelle⁹ (loi de 1985, ordonnance d'avril 2001) tandis que les banques coopératives sont régies par la loi de 1947 sur les coopératives et par la loi bancaire de 1984.

Si d'un point de vue purement juridique, mutualisme et coopération sont ainsi deux choses distinctes, il est néanmoins courant de parler de « mutualisme » pour désigner tant le secteur mutualiste que coopératif. Ce « Mutualisme avec un grand M » fait en effet allusion à un ensemble de principes ancrés dans les gènes de l'institution. Il constitue dès lors un état d'esprit à part entière transcendant les seuls statuts (Lapoutte, 2013, p.54). La coopération, elle, est plus spécifique, en particulier dans le secteur bancaire puisqu'il s'agit avant tout, comme nous le verrons, d'une structuration bien particulière de la propriété du capital (Gurtner, Jaeger et Ory, 2002). Ce sont pour ces raisons qu'il est également fréquent de désigner la banque à forme coopérative par l'appellation plus générale de « banque coopérative et mutualiste » puisque l'institution est caractérisée aussi bien par un mode d'organisation original de la propriété de son capital (la coopération) que par un système de valeurs intégré à ses mécanismes de gouvernance (le mutualisme).

Quant à lui, le secteur dit de « l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) », regroupe tant les mutuelles que les coopératives. Comme le rappelle Malherbe (2008), ce secteur est constitué de quatre grandes familles, à savoir les associations, les coopératives, les fondations et les mutuelles. Le fonctionnement de ces entreprises est basé sur un principe de solidarité et d'utilité sociale et les mécanismes de gouvernance qui y sont associés trouvent quant à eux leur source dans des modes de gestion démocratiques et participatifs, dans lesquels l'utilisation des bénéfices est fortement encadrée. En 2017, l'ESS représente 10% du PIB français réalisé par 200 000 entreprises, 12,7% des emplois privés en métropole et outre-mer et 2,4 millions de salariés¹⁰. Les pôles les plus importants en termes d'effectifs sont respectivement l'action sociale, les activités financières et d'assurance, l'enseignement et la

⁹ Nous distinguons ici les mutuelles d'assurance ou sociétés d'assurance mutuelle (régies par le code des assurances) des mutuelles de santé (régies par le code de la mutualité).

¹⁰ Source : portail de l'économie et des finances (<http://www.economie.gouv.fr/>).

santé. Après avoir rédigé une charte de l'économie sociale en 1980, les acteurs de l'ESS sont officiellement reconnus par décret le 15 décembre 1981.

Si la question du statut semble désormais être plus claire concernant la banque à forme coopérative, cela n'est pas forcément le cas pour son système de valeurs souvent mis en avant dans la documentation à destination du grand public. Il est en effet tantôt question de « valeurs coopératives », tantôt de « valeurs mutualistes » sur les sites internet de ces groupes bancaires et autres dépliants mis à disposition en agence. La frontière est en réalité bien tenue entre ces deux concepts puisqu'appartenant au champ général de l'ESS, les dites valeurs, englobant généralement les principes de liberté d'adhésion, de solidarité, de démocratie et de non-lucrativité, sont en effet très proches les unes des autres. Néanmoins, dans le but de mettre en exergue une différence entre les deux concepts, Dreyfus et Toucas (2005, p.13), soulignent que *« les mutualistes interviennent aux moments de difficultés, voire de crises – maladie, vieillesse, décès – alors que les coopérateurs répondent surtout aux situations normales de la vie quotidienne »*. C'est donc dans leurs finalités que mutualistes et coopérateurs semblent se différencier.

1.2. Finalité d'une banque coopérative

La définition la plus couramment utilisée dans la littérature concernant les coopératives est celle de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) (Zamagni et Zamagni, 2010, p.23). L'ACI définit ainsi la coopérative comme *« une association autonome de personnes volontairement réunies en vue de satisfaire leurs besoins économiques, sociaux et culturels par le biais d'une entreprise détenue conjointement et démocratiquement contrôlée »*¹¹. En France, l'article 1 de la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération présente une définition assez similaire : *« la coopérative est une société constituée par plusieurs personnes volontairement réunies en vue de satisfaire à leurs besoins économiques ou sociaux par leur effort commun et la mise en place des moyens nécessaires »*¹². COOP FR, l'organisation représentative du mouvement coopératif français, définit quant à elle les coopératives comme *« un modèle d'entreprise démocratique fondé sur des valeurs de responsabilité, de solidarité*

¹¹ Source : <http://ica.coop/>.

¹² Source : <http://legifrance.gouv.fr/>.

*et de transparence. Ce sont des sociétés de personnes ayant pour finalité première de rendre des services individuels et collectifs à leurs membres »*¹³.

La finalité première d'une telle organisation semble donc être *a priori* le service rendu, ce dernier étant encadré par un certain nombre de principes et de valeurs, notamment en mettant la personne/le membre au cœur des préoccupations économiques, par opposition aux banques SA recherchant exclusivement la maximisation de leur profit. Mais, comme le précisent Caire, Glémain et Nivoix (2013), si la finalité économique demeure claire, il est plus difficile de bien cerner qui sont ces « personnes » ou ces « membres ». Qui sont alors en réalité les véritables destinataires des services de la coopérative ?

L'ACI définit les coopératives comme étant la propriété de leurs membres. Ces derniers, qu'ils soient consommateurs ou salariés, sont égaux devant la gestion de la coopérative et du partage des bénéfices. La loi du 10 septembre 1947 précise 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* ». La finalité est également « *l'amélioration de la condition pécuniaire, sociale et familiale de ses membres* » (Rochdale, 1844¹⁴). Le service rendu apparaît là encore comme étant essentiellement économique et à destination de ses sociétaires en priorité.

Concernant les textes propres à l'ESS, la finalité semble être plus floue. L'article 7 de la charte de 1980 stipule que « *les entreprises de l'économie sociale proclament que leur finalité est le service de l'homme* »¹⁵ sans toutefois préciser que le sociétaire est le bénéficiaire de ce service. La charte de 2001 précise quant à elle que « *la place centrale est donnée aux besoins des personnes avec une attention permanente et soutenue à la qualité des relations humaines et sociales* ». Ces « personnes » ne sont néanmoins pas identifiées dans la charte et aucune distinction n'est faite entre personne externe et membre. La loi du 31 juillet 2014 est cependant plus claire concernant les destinataires des services puisqu'elle précise que les EESS « *ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en*

¹³ Source : <http://www.entreprises.coop/>.

¹⁴ Équitables Pionniers (*The Rochdale Society of Equitable Pioneers*) est une société coopérative fondée en 1844 par des tisserands de Rochdale, en Angleterre. Elle est souvent considérée comme fondatrice du mouvement coopératif.

¹⁵ Source : Conseil des Entreprises, Employeurs, et Groupement de l'Économie Sociale (CEGES).

situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leur état de santé ou de leurs besoins en matière d'accompagnement social ou médico-social. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise »¹⁶.

Au niveau européen, 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* » tout en précisant que « *les clients peuvent devenir membres/propriétaires de la banque coopérative par le biais d'un investissement relativement modeste* »¹⁷. La distinction est ici plus claire entre le client qui est considéré comme une personne externe à la coopérative et le propriétaire/sociétaire qui a « *une influence directe sur la gestion et qui est impliqué dans la gouvernance* ».

En résumé, nous pouvons donc affirmer que la finalité première d'une banque coopérative est le service économique rendu aux membres, sans toutefois que les textes de référence ne soient unanimes quant à l'identité précise de ces membres. La loi française sur l'ESS du 31 juillet 2014 semble néanmoins tracer des contours plus clairs quant à la définition de la coopérative et de sa mission, lui permettant d'être mieux comprise aux yeux du législateur européen.

Un certain nombre de règles et de textes de loi ont ainsi encadré le développement des banques coopératives en France, certains remontant à plus d'un siècle et demi dans le cas des Équitables Pionniers de Rochdale (1844). Le modèle semble donc avoir réussi à perdurer à travers le temps, fort de son histoire et de son héritage. Comme nous le rappelle Aimé Césaire avec son proverbe « *Un peuple sans mémoire est un peuple sans avenir* », la mémoire joue un rôle fondamental dans la construction identitaire et culturelle d'une société et, par déduction, des groupes et organisations composant cette société. Ainsi, afin de bien comprendre la trajectoire empruntée par les banques coopératives depuis leur création jusqu'à aujourd'hui, il nous paraît alors essentiel de nous pencher sur les modalités de naissance et d'essor de ces coopératives de crédit.

¹⁶ Source : <http://www.legifrance.gouv.fr/>.

¹⁷ Source : <http://www.eacb.coop/en/home.html>.

1.3. L'origine des banques coopératives

Bien que les entreprises coopératives et mutualistes soient apparues au cours du 19^{ème} siècle, l'histoire est pleine d'exemples de coopérations communautaires. Ces dernières, remontant à l'antiquité grecque, se sont multipliées au Moyen Âge avec l'apparition des guildes, du compagnonnage, des fours communs ou encore des fruitières jurassiennes. A cette époque, l'aide aux plus faibles et aux plus démunis est assurée par les ordres religieux et les confréries paroissiales agissant au nom de la charité chrétienne.

Il faut attendre le 18^{ème} siècle pour que ces pratiques d'entraides s'affranchissent de l'influence religieuse et s'orientent vers des principes plus solidaires et démocratiques. Sous l'impulsion des Lumières, prônant l'universalité des droits, les premières sociétés de secours mutuelles voient le jour en France et posent les bases de ce que nous appelons aujourd'hui la protection sociale.

Malgré cet essor, les sociétés de secours mutuelles se voient contraintes d'entrer dans une certaine clandestinité avec la révolution de 1789. En effet, ces formes d'organisations, étant alors perçues comme génératrices de privilèges pour leurs membres, n'ont d'autres choix que de se plier en 1791 à la *loi Le Chapelier* et au *décret d'Allarde* interdisant respectivement les associations et corporations. Elles ne pourront se remonter au grand jour que sous le Consulat et l'Empire. C'est suite à ces lois visant à supprimer toute manifestation de solidarité qu'ont alors fleuri les idées et structures associatives du 19^{ème} siècle (Demoustier, 2001) qui sont à l'origine des grands groupes bancaires coopératifs que nous connaissons aujourd'hui.

1.3.1. La genèse des coopératives de crédit

Les banques coopératives trouvent leurs origines au 19^{ème} siècle, alors que le système bancaire ne se préoccupe que de la haute finance. Les besoins des paysans, exploitants et artisans sont alors assurés par les usuriers. Les premiers établissements de l'économie sociale voient alors le jour afin de se libérer des normes économiques dominantes (Chevallier, 2013, p.65). Il s'agit dès lors de lutter contre l'usure¹⁸ et de permettre l'accès au crédit à des personnes qui en sont jusque-là exclues : « *travailleurs indépendants, groupés ou non en coopératives, particuliers, PME et associations* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006,

¹⁸ L'usure désigne l'intérêt d'un prêt dont le taux est considéré comme abusif. De nos jours, cette activité est fortement encadrée et le taux d'usure représente le taux maximum légal admis lors de la conclusion d'un prêt ou d'un contrat.

p.11). Deux courants de pensées ont largement contribué à instaurer puis à faire évoluer l'institution bancaire coopérative et ses idéaux : celui des socialistes associationnistes et celui des économistes du 19^{ème} siècle, dont nous présentons ci-après quelques auteurs parmi les plus célèbres.

1.3.1.1. L'influence des socialistes associationnistes

C'est suite à un décret de 1864, sous Napoléon III, visant à supprimer *le délit de la coalition*, qu'associations et coopératives ont commencé à prospérer. Les intellectuels de l'époque, apportant leur soutien à la classe populaire, militent alors pour transformer le capitalisme en un système plus démocratique et communautaire. Ces penseurs, appelés les « socialistes associationnistes » ou les « socialistes utopistes » sont, par leurs idées, les fondateurs des premières coopératives de crédit.

Saint-Simon (1819, 1821) estime par exemple que le progrès économique est menacé par la difficulté d'accès de la classe ouvrière au crédit. Il est selon lui nécessaire d'associer l'esprit associatif à la chrétienté pour combattre le capitalisme en instaurant des banques spécialisées dans le financement des secteurs délaissés par les banques traditionnelles. Blanc (1839) propose de mettre en place des « ateliers sociaux », financés par l'État, dans lesquels les ouvriers deviendraient leurs propres patrons. Ces ateliers joueraient le rôle de régulateurs afin de faire disparaître la concurrence qui est, selon l'auteur, source de la baisse des salaires des ouvriers.

Durant la révolution de 1849, Pierre-Joseph Proudhon (1809-1865) crée « la Banque du Peuple », l'objectif étant de trouver une solution afin d'organiser le crédit et la circulation monétaire dans un contexte d'appauvrissement des couches populaires, suite à la crise économique. Afin de mettre fin au capitalisme et face à un accès au crédit public quasi-inexistant, l'idée directrice du mouvement est la suivante : le peuple doit devenir son propre banquier et se prêter lui-même les capitaux dont il a besoin. L'activité y étant néanmoins jugée insuffisante, la « Banque du Peuple » fonctionnera uniquement pendant l'hiver 1848-1849. Malgré cela, l'idée provoque un fort enthousiasme parmi les associations de travailleurs et les réformateurs sociaux qui ébauchent autour de ce concept un vaste projet coopératif et mutualiste¹⁹.

¹⁹ Source : glossaire de l'ESS (<http://www.cressidf.org/ess/glossaire.html>).

Pour Beluze, l'association peut permettre au travailleur d'être propriétaire de son travail. Dans cet esprit, il fonde une banque associative pour les travailleurs qui « *ne fait crédit ni aux travailleurs indistinctement ni aux travailleurs isolés, mais à ceux-là seulement qui se sont associés* » (1863, p.4), l'idée étant que les travailleurs isolés puissent s'associer avec les personnes de leur choix pour obtenir collectivement un crédit.

Charles Gide (1847-1932) est quant à lui considéré comme le dirigeant historique du mouvement coopératif français. Au début du 20^{ème} siècle, Gide décide de moderniser les idées des précédents auteurs portant sur l'association en fondant une « république coopérative ». Il fonde alors l'école du « coopératisme » qui se range du côté de l'intérêt public en cherchant à défendre et à démocratiser les coopératives de consommation face aux intérêts corporatifs. Les coopératives de crédit ne sont là, dans ce cadre, que pour financer les projets des consommateurs et non plus pour répondre aux besoins des travailleurs et des producteurs, comme cela était le cas du point de vue des socialistes associationnistes.

1.3.1.2. Les coopératives de crédit vues par les économistes du 19^{ème} siècle

Chez les auteurs de la pensée économique du 19^{ème} siècle, les coopératives de crédit sont caractérisées par un rôle à la fois politique et économique (Beishenaly, 2013, p.36). Politique dans la mesure où « *elles permettent aux ouvriers d'améliorer leurs conditions de vie, voire d'accéder à la propriété, ce qui réduit alors leurs dispositions révolutionnaires* » et économique car « *elles offrent une excellente possibilité de drainage d'épargne des classes peu aisées* ».

Walras, connu comme étant le principal fondateur de l'approche économique néoclassique, estime que la raison d'être des coopératives doit avant tout être économique. De cette manière, il rejette les idées philanthropiques des socialistes associationnistes qui voient les coopératives comme un moyen de renverser le système capitaliste. Se voulant à la fois socialiste et libéral, il s'intéresse aux coopératives car elles sont, selon lui, vecteur de progrès économique dans la mesure où tous les individus, quelle que soit leur origine sociale, peuvent contribuer à la création de richesse. Comme le souligne Beishenaly (2013, p.38), Walras s'intéresse d'ailleurs particulièrement aux coopératives de crédit dans la mesure où « *elles seraient d'un côté un puissant moyen de collecte d'épargne et de l'autre une source de crédit pour des groupes spécifiques* ». Dans ce cadre, « *les associations populaires coopératives constituent un instrument particulièrement efficace d'extension de la propriété du capital aux travailleurs* » (Ferraton, 2007).

Pour Marshall, les coopératives sont un moyen de concilier développement économique et progrès social en permettant de mieux répondre aux besoins des couches populaires et ainsi de réduire les risques révolutionnaires. En ce sens, « *elles offrent d'excellentes occasions aux ouvriers d'apprendre par la pratique à diriger une entreprise, à gagner la confiance des autres et à s'élever peu à peu à des postes où leurs aptitudes trouvent à s'employer* » (1890, p.168)²⁰.

Mill encourage quant à lui la création de coopératives de travailleurs dans la mesure où cette forme d'organisation peut, selon lui, apporter plus de motivations aux ouvriers et réduire le clivage capital-travail afin d'apporter un ordre plus avantageux pour les affaires industrielles. L'auteur a joué un rôle important dans l'expansion des coopératives en promulguant notamment en 1852 la première loi mondiale réglementant le mouvement coopératif (Monnier et Thiry, 1997).

Néanmoins, malgré le développement fulgurant des coopératives de crédit suite à l'influence des socialistes associationnistes et des économistes du 19^{ème} siècle, la France doit se tourner vers le modèle allemand afin de trouver une solution pour combattre les pratiques usurières encore très répandues. C'est en effet dans ce pays que deux grands modèles de crédits mutuels voient le jour : le mouvement Raiffeisen (versant chrétien social) qui inspirera le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel et le mouvement Schulze-Delitzsch (versant libéral) qui donnera naissance aux Banques Populaires.

1.3.2. Le modèle allemand

Le modèle bancaire coopératif français trouve en effet sa source dans deux courants de pensées mutualistes d'origine allemande, que tout semble pourtant opposer au départ. Ces deux mouvements sont portés par Hermann Schulze, promoteur du crédit populaire urbain, et Guillaume Raiffeisen, fondateur des caisses rurales de Crédit Mutuel en Allemagne au 19^{ème} siècle.

Franz Hermann Schulze (1808-1883) est un juriste qui est élu en 1848 député du Centre Gauche au parlement prussien. Face aux crises économiques touchant les petits producteurs, il souhaite mettre en place un système d'entraide et de responsabilité individuelle. Il finit par démissionner de ses fonctions politiques et fonde un comptoir d'escompte dans sa ville natale de Delitzsch afin d'apporter son aide aux artisans et commerçants boudés par les banques

²⁰ Cité par Beishenaly (2013, p.37).

traditionnelles. En 1850, la première banque mutualiste urbaine est fondée, appelée Banque Populaire. En 1910, il est possible de dénombrer 2103 de ces institutions, avec près d'un million de membres (Zamagni et Zamagni, 2010, p.15). Le fonctionnement de l'organisation repose sur un droit d'entrée et une cotisation, payés par les travailleurs qui peuvent alors emprunter le montant nécessaire à leur installation et/ou à l'achat de leur matériel. Le modèle est caractérisé par un rayonnement géographique étendu, une rémunération des administrateurs et le versement d'un dividende aux sociétaires.

Frédéric-Guillaume Raiffeisen (1818-1888) est quant à lui issu d'une famille de petits exploitants agricoles en Rhénanie. Étranglé par les pratiques usurières, il se retrouve vite confronté aux difficultés du monde paysan. En 1848, il devient Bourgmestre du district de Flammersfeld dans lequel, poussé par ses convictions chrétiennes, il décide de construire un fournil coopératif communal et créer une association au sein de laquelle il fait l'acquisition de bétail pour les petits paysans afin d'éviter que ceux-ci ne s'endettent en hypothéquant leurs biens. Très vite, une caisse de prêt voit le jour ; les paysans ont désormais la possibilité d'emprunter à des taux bas. Le mouvement croît rapidement et en 1910, il existe déjà 15 517 de ces caisses, la plupart d'inspiration religieuse, pour 2,6 millions de membres (Zamagni et Zamagni, 2010, p.15). Les caisses dites « Raiffeisen » sont dès lors considérées comme l'équivalent rural du mouvement de Schulze-Delitzch, bien que plusieurs caractéristiques fondamentales diffèrent : la responsabilité des sociétaires est ici illimitée, les administrateurs sont des bénévoles, la circonscription géographique est moins étendue et les bénéfices sont affectés à une réserve impartageable. Les prémices de ce qui deviendra plus tard le Crédit Mutuel en France sont désormais posées²¹.

Bien que les principes de fonctionnement de ces deux courants ne soient pas identiques (tableau 1), l'idée directrice reste semblable et constitue l'essence même du mutualisme bancaire. Il s'agit de collecter les dépôts auprès des sociétaires afin de les redistribuer, sous forme de prêts et moyennant caution, à des membres ayant besoin d'un financement pour mener à bien leurs projets. Dans un tel système, le risque est ainsi porté par les sociétaires et plus ceux-ci sont nombreux, plus le risque est mutualisé et donc mathématiquement réduit.

²¹ Synthèse constituée à partir du glossaire de l'ESS (<http://www.cressidf.org/ess/glossaire.html>).

Tableau 1 : Principes de fonctionnement des modèles allemands

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

Source : Vaugier (2009, p.15).

1.3.3. Le développement des banques coopératives en France

En calquant leur modèle sur les mouvements Raiffeisen et Schulze-Delitzsch allemands, les banques coopératives françaises voient le jour vers la fin du 19^{ème} siècle. Dès lors, la trajectoire empruntée par ces organisations a été largement conditionnée par les contextes économique, politique et réglementaire en vigueur en France. Comme nous le verrons, l'intervention de l'État a joué un rôle prépondérant dans le développement des groupes bancaires coopératifs français, ce qui leur a permis de se pérenniser et de devenir des acteurs à part entière du paysage bancaire national. Il est ainsi possible de discerner trois phases caractéristiques de l'évolution de ces institutions²².

La première phase, allant de la fin du 19^{ème} siècle jusqu'à la crise des années 1930, voit émerger les premières banques coopératives, dont l'essor est réglementé par les pouvoirs publics. Le contexte économique de l'époque est alors caractérisé par une forte libéralisation, notamment concernant la circulation des marchandises et des capitaux. Les interventions de l'État restent limitées mais ne sont pas pour autant inexistantes²³. Afin de soutenir la révolution industrielle, le secteur bancaire de l'époque, composé majoritairement de banques d'affaires et de dépôts privées, est marqué par un développement rapide. Bien que de petites sociétés de crédit mutuel aient vu le jour dans les années 1860, sous le Second Empire, celles-ci n'ont pas connu une grande longévité. Les premières institutions stables de l'économie

²² Synthèse réalisée à partir des travaux de Richez-Battesti et Gianfaldoni, (2006, p.24-29).

²³ En effet, des interventions ciblées existent dans le secteur coopératif et mutualiste.

sociale apparaissent ainsi à la fin du 19^{ème} siècle. Les premières à voir le jour sont les Banques Populaires en 1878, suivies du Crédit Agricole en 1894 et du Crédit Mutuel en 1899. Les pouvoirs publics vont alors venir soutenir ces acteurs afin de permettre aux classes moyennes et à la paysannerie, jusque-là exclues du système bancaire, d'accéder au crédit. Alors que les banques d'affaires et de dépôts privées ne sont que peu encadrées d'un point de vue juridique, les banques à statut légal spécial²⁴ vont quant à elles faire l'objet d'une forte réglementation²⁵ afin d'assurer leur développement.

La seconde phase, allant de la fin de la seconde guerre mondiale jusqu'à la fin des années 80, est caractérisée tant par une consolidation des banques coopératives que par la mise en œuvre d'un processus de déspecialisation. C'est durant cette phase de l'histoire des banques coopératives que l'État a joué le rôle le plus important. La loi de 1945 prévoit ainsi la nationalisation de la Banque de France et des principales banques de dépôts. Les réglementations visent ici l'ensemble du secteur bancaire français et non plus les seules banques coopératives. Les activités bancaires se segmentent et se spécialisent²⁶. Si les banques coopératives continuent de bénéficier d'avantages fiscaux de la part de l'État, c'est également pour elles le départ d'un processus de diversification et de déspecialisation. Ainsi, en 1950, la Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) obtient le droit d'émettre des emprunts à long terme et en 1959, ses activités ne sont plus limitées au monde paysan. Les avantages fiscaux accordés par les pouvoirs publics permettent aux banques coopératives de se développer rapidement et le crédit bancaire se démocratise au sein de ces établissements. Dans les années 1960, sous l'impulsion de Michel Debré, le champ d'activité des banques coopératives s'élargit encore et l'État se désengage progressivement afin de stimuler la concurrence. Dans le cadre du rapprochement des activités des banques de dépôts et des banques d'affaires, et face à une forte déspecialisation des activités, le phénomène de banalisation que rencontrent les banques coopératives aujourd'hui est alors déjà fortement amorcé.

²⁴ Durant cette période, il existe trois types de banques : les banques d'affaires et de dépôts privées et les établissements à statut légal spécial, ces dernières étant l'équivalent de nos actuelles banques coopératives.

²⁵ La réglementation en question porte principalement sur la composition du sociétariat et l'octroi de privilèges fiscaux au bénéfice des établissements coopératifs. Les lois promulguées sur cette période ont pour objectif de spécialiser étroitement les activités des banques coopératives.

²⁶ Il y a en effet une nette distinction qui est alors faite entre banques de dépôts, banques d'affaires et banques de crédits à moyen et long terme, dont chacune des activités devient réglementée.

Enfin, la troisième phase, qui s'étend de 1980 à nos jours, est marquée par de profondes mutations qui vont venir achever le processus de déspecialisation des banques coopératives en les faisant toutes converger vers un modèle de banque universelle²⁷. Cette période est caractérisée par une forte libéralisation des échanges et un décloisonnement de l'économie. Celle-ci s'ouvre à la concurrence internationale : la globalisation financière s'opère²⁸. Les lois bancaires de 1984 et de 1996 visent alors à augmenter la concurrence entre les établissements en déspecialisant et décloisonnant les circuits de financement. Les privilèges accordés jusqu'à aux banques coopératives sont également remis en cause. Afin de faire face à ces évolutions, les différents établissements coopératifs, spécialisés principalement dans la banque de détail, se restructurent en faisant évoluer leurs réseaux bancaires en véritables groupes bancaires coopératifs. Cette évolution, permettant de diversifier la gamme de produits et services proposés aux clients, a également eu pour conséquence de banaliser l'activité de ces groupes coopératifs, qui jouent désormais dans la même cour que les groupes bancaires à forme SA. Les directives européennes viennent encore renforcer la concurrence dans l'industrie bancaire et des opérations de prises de contrôle et de fusions voient le jour dans un contexte de restructurations massives.

Cette troisième période s'achève donc dans un contexte de banalisation extrême et de concurrence importante, que ce soit entre banques coopératives et banques SA, entre groupes coopératifs et même entre banques régionales d'un même groupe. Afin de faire face à cette perte d'identité liée à la banalisation, les banques coopératives françaises tendent aujourd'hui à revenir sur leurs valeurs originelles et à mettre en avant la différence mutualiste, en plaçant notamment la proximité avec les sociétaires au cœur de leur communication. Cette tendance, que nous vivons actuellement, constitue les prémices d'une quatrième phase que l'on pourrait qualifier de « remobilisation du sociétariat » ou de « réinvention de l'identité coopérative » (Richez-Battesti et Hector, 2012). Quelles sont alors les valeurs caractérisant le secteur bancaire coopératif aujourd'hui et faisant de lui un modèle original ?

²⁷ Ce terme désigne les établissements qui exercent des opérations standardisées dans les domaines bancaires et financiers.

²⁸ Le phénomène de globalisation financière est la conséquence de la théorie des « 3D » avancée par Henri Bourguinat. Les pays industrialisés de l'époque sont en effet caractérisés par une Dérégulation des services bancaires, une Désintermédiation permettant aux entreprises de se financer par émission de titres plutôt que par endettement auprès des banques et enfin par un Décloisonnement en supprimant la division entre banque de dépôt et banque d'investissement.

2. Les spécificités du modèle bancaire coopératif

Comme nous l'avons vu précédemment, bien que la finalité de la banque coopérative demeure le service économique rendu aux membres, les statuts de ces organisations nous indiquent explicitement que cette mission est menée dans le respect d'un certain nombre de valeurs. Nous pouvons définir le concept de valeur par une propension à « *marquer son territoire, proclamer ses convictions comme des principes intouchables, comme des biens absolus* » (Cadiou *et al.*, 2008, p.4). Or, Comme le soulignent Leconte, Régnard et Rousseau (2008, p.4), « *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* ». Reste alors à déterminer dans quelle(s) mesure(s) lesdites valeurs sont intégrées aux pratiques de gouvernance de l'institution.

2.1. Les valeurs, principes et idéaux coopératifs

La déclaration sur l'identité coopérative²⁹ énonce 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* ». 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'ESS prévoit « *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* ». Concernant la gestion, « *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* ».

Comme nous pouvons le constater, malgré le fait que les valeurs coopératives ne soient pas listées de façon unanime, il est aisé de trouver un socle de principes communs entre les textes de référence propres aux coopératives et ceux en lien avec l'ESS. Dans la littérature scientifique, force est de poser le même constat : les auteurs présentent généralement un

²⁹ 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.

certain nombre de valeurs, de principes et d'idéaux sous une hiérarchie et/ou une organisation différente, mais nous retombons toujours sur des bases communes. Pour Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007, p.17), la démocratie sociale joue un rôle fondamental dans le sens où elle imbrique « *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, p.293) identifient quatre principales valeurs qui fondent le mouvement mutualiste : « *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* ». Caire, Glémain et Nivoix (2013) identifient quant à eux trois valeurs mutualistes fondamentales (responsabilité, solidarité et démocratie), chacune d'entre elles étant déclinée en un certain nombre de principes (participation économique des membres, financement de l'économie réelle, lucrativité limitée, équité, égalité des chances, égalité, indépendance) qui constituent autant de critères différenciants avec les banques SA (propriété, modèle d'affaire, utilité sociale, solidarité, décision, information).

Afin de présenter brièvement chacune de ces spécificités contextualisée au monde de la coopérative bancaire, nous avons quant à nous fait le choix de nous baser sur les travaux de Malherbe (2008)³⁰, qui identifie cinq principes : « *l'adhésion individuelle* », « *l'engagement collectif* », « *la gouvernance démocratique* », « *l'indépendance institutionnelle* » et « *la gestion solidaire de la performance économique* ».

2.1.1. L'adhésion individuelle

Ce premier principe repose sur la liberté d'adhésion, ouverte à tous et devant relever d'un acte volontaire, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion. Les adhérents sont libres de quitter l'organisation à leur convenance, dans le respect des procédures réglementaires. La particularité tient ici au fait que nous nous inscrivons dans une logique de sociétariat et non de simple relation de clientèle (Belot, 2002). Le client dispose en effet d'une « double qualité » puisqu'il est aussi sociétaire, « *c'est-à-dire détenteur des parts sociales composant le capital de la banque* » (Richez-Battesti, 2006), lui donnant de cette manière un droit de regard et de participation à la vie de sa caisse locale. Les

³⁰ Dans ses travaux, Malherbe (2008) questionne la place de l'éthique dans le fonctionnement des entreprises mutualistes. Il s'interroge notamment sur l'utilité des valeurs dans le pilotage et le management de ces organisations.

conflits d'intérêts potentiels entre clients et actionnaires, comme cela peut être le cas dans les sociétés par actions, disparaissent alors puisque le sociétaire devient à la fois l'usager et le propriétaire. Pour aller plus loin, nous pouvons même qualifier le client de la banque coopérative d'agent ubiquiste (Cadiou *et al.*, 2006) puisque celui-ci est tout à la fois usager des services de la banque, propriétaire d'une partie du capital de sa caisse et acteur du territoire. Afin de caractériser le lien fort existant de cette manière entre le client-sociétaire et sa banque coopérative, il est courant de parler à ce niveau d'*affectio societatis* et plus particulièrement d'*affectio mutualis* (Alcaras *et al.*, 2006) dans notre cas.

2.1.2. L'engagement collectif

La solidarité, intimement liée à la notion d'intérêt collectif, est ici au cœur de ce second principe coopératif. Comme le souligne Malherbe (2008), « *les entreprises mutualistes ont pour vocation de réaliser des engagements réciproques et équilibrés entre leurs membres à des fins économique et/ou sociale* ». Dans le cas d'une banque coopérative, il s'agira de « *prémunir solidairement les membres contre les risques, de faciliter leur épargne ou le financement de leurs projets* ». L'intérêt collectif passe, dans ce cadre, avant l'intérêt individuel. Ainsi, la société de personnes « *repose sur la conviction partagée que l'on peut concilier intérêt de chacun et bien être de tous* » alors que « *la société par action est une coopération d'investisseurs associés en vue de satisfaire leurs intérêts individuels* » (Cadiou *et al.*, 2008).

Pour Rousseau (2005), la solidarité est associée à l'échange, l'entraide et la réciprocité avec l'idée directrice que « *seul on ne fait rien* ». L'objectif est dès lors de résoudre des situations individuelles par des actions collectives. C'est d'ailleurs cette démarche qui inscrit la solidarité dans les gènes du mouvement mutualiste (Couret, 2007, p.40). Celle-ci peut s'exprimer vis-à-vis des membres, par exemple lorsque les sociétaires traversent une période difficile. Le conseil d'administration peut ainsi décider d'extourner tout ou partie d'intérêts d'emprunt ou de frais bancaires pour aider un sociétaire à améliorer sa situation. Plus globalement, nombre d'initiatives sont prises en faveur du territoire, qu'il s'agisse de l'aide à la création d'emploi ou de trouver des solutions lorsqu'une filière est touchée par une crise conjoncturelle ou des catastrophes naturelles. Mais la solidarité bancaire coopérative s'opère également au niveau institutionnel : même si chaque caisse locale reste indépendante, des mécanismes de péréquation permettent de compenser les pertes éventuelles de l'une des entités du groupe.

2.1.3. La gouvernance démocratique

Ce principe est souvent illustré par l'expression « une personne, une voix »³¹, signifiant que le droit de vote des membres n'est pas proportionnel à leur apport en capital, c'est-à-dire au nombre de parts sociales souscrites par les sociétaires dans le cas de la coopérative bancaire. Un fort idéal égalitaire est ainsi au cœur du processus de gouvernance de l'institution au sein de laquelle l'assemblée générale devient le lieu d'expression du sociétaire. Contrairement aux sociétés de capitaux, au sein desquelles le droit de vote des actionnaires est proportionnel au nombre d'actions détenues, les sociétaires disposent tous d'une voix afin d'élire leurs représentants, les administrateurs, qui siègent en conseil d'administration et élisent leur président. C'est d'ailleurs ce principe démocratique qui donne tout son sens au modèle *bottom-up* (Di Salvo, 2002) caractérisé par un système fédératif dans lequel les décisions opérationnelles sont décentralisées. Dans les faits, il s'agit d'un modèle de gouvernance dit « en pyramide inversée » au sein duquel l'échelon local contrôle les degrés intermédiaires³² qui contrôlent à leur tour la structure nationale, donnant ainsi toute leur importance aux administrateurs des caisses locales.

Cadiou *et al.* (2008) rapprochent les organisations de l'économie sociale à ce principe démocratique en ceci qu'elles intègrent « *des procédures mettant en place des structures qui contrôlent le management et veillent à sa fidélité aux valeurs fondatrices* ». Il est à noter que la démocratie dite sociale n'existe pas en tant que telle dans les organisations coopératives. Elle est plutôt construite « *sur une participation effective et active des administrateurs et des sociétaires au fonctionnement et aux décisions* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007). Le bénévolat constitue également une dimension importante du processus de gouvernance démocratique puisque les administrateurs, qui représentent le sociétariat à différents échelons, exercent leur rôle à titre bénévole. Cette fonction bénévole peut être définie comme « *un engagement personnel avant d'être un statut accepté* » (Rousseau et Régnard, 2008).

³¹ L'expression historique, qui était à la base « un homme, une voix », a été remplacée au fil du temps par « une personne, une voix » pour être plus en accord avec le principe de non discrimination des genres.

³² Dans le cas de la banque coopérative, ces structures intermédiaires correspondent généralement à l'échelon régional (ou fédéral dans le cas du Crédit Mutuel).

2.1.4. L'indépendance institutionnelle

Ce quatrième principe repose sur une liberté vis-à-vis des autres acteurs, à commencer par l'État. Puisque les banques coopératives sont la propriété de leurs membres et relèvent d'un régime de droit privé, les pouvoirs publics n'ont pas de contrôle sur elles. Et « *même en cas de financement public d'une partie de leurs activités, leur gouvernance reste de la seule compétence de leurs sociétaires* » (Detilleux, 2007). Parallèlement, les têtes de groupes coopératives ne peuvent faire l'objet d'offres publiques d'achat (OPA) ou d'offres publiques d'échange (OPE) puisqu'elles sont détenues majoritairement par les entités régionales. Cette caractéristique témoigne d'une volonté de concilier l'économique et le social, tout en restant dans une approche libérale du marché. Nous pouvons retrouver ces notions d'autonomie et d'indépendance dans le quatrième principe énoncé par l'Alliance Coopérative Internationale. Les coopératives y sont décrites comme des institutions gérées par leurs membres et au sein desquelles les relations et accords avec les organisations et/ou les gouvernements doivent se faire en préservant le pouvoir démocratique desdits membres ainsi que l'autonomie de la coopérative.

2.1.5. La gestion solidaire de la performance économique

Ce principe repose sur la non-lucrativité et l'indivisibilité des fonds propres, caractéristique également partagée par les autres entreprises de l'ESS. Il s'agit néanmoins d'un principe revendiqué davantage par les mutuelles que par les établissements bancaires coopératifs, qui dans un souci de crédibilité, préfèrent parler de primauté de l'homme sur le capital plutôt que de non-lucrativité pure et simple. Ainsi, si la performance économique est recherchée, le but poursuivi ne doit pas se résumer à une recherche exclusive de profit mais plutôt à la satisfaction des sociétaires ainsi qu'à la mise en œuvre de projets solidaires. Les parts sociales souscrites par les sociétaires font par ailleurs l'objet d'une rémunération limitée³³ et sont non négociables. Les réserves sont quant à elles impartageables et les résultats ne peuvent faire l'objet d'une redistribution sous forme de dividendes individualisés. Les bénéfices doivent en effet être consacrés « *à l'objectif de maintien ou de développement de l'activité de l'entreprise* »³⁴. Ces règles renvoient au principe de gouvernance démocratique, qui se repose

³³ Les intérêts des parts sociales sont en effet plafonnés par le taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées (TMO).

³⁴ Source : article premier de la loi du 31 juillet 2014 relative à l'ESS.

sur des droits de propriété et de contrôle identiques entre les membres et où l'intérêt collectif dépasse l'intérêt particulier.

2.1.6. Synthèse des principes coopératifs

Dans un souci de synthèse, le tableau 2 récapitule ainsi les cinq grands principes caractérisant les banques coopératives.

Tableau 2 : Les principes coopératifs, leurs idéaux et caractéristiques associées

Principes coopératifs	Caractéristiques associées
Adhésion individuelle <i>Idéal : liberté d'adhésion</i>	- Volontariat de l'acte - Acquisition d'une double qualité : client et sociétaire - Existence d'un fort <i>affectio mutualis</i>
Engagement collectif <i>Idéal : solidarité</i>	- Intérêt collectif dépassant l'intérêt individuel - Lecture humaniste associée à l'entraide et la réciprocité - Aide aux membres traversant une période difficile
Gouvernance démocratique <i>Idéal : Égalité</i>	- Principe démocratique "une personne, une voix" - Modèle de gouvernance en pyramide inversée - Bénévolat des administrateurs
Indépendance institutionnelle <i>Idéal : liberté institutionnelle</i>	- Liberté et indépendance vis-à-vis des autres acteurs - Les banques coopératives sont la propriété de leurs membres - Protection vis-à-vis des OPA
Gestion solidaire de la performance économique <i>Idéal : non-lucrativité</i>	- 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)

2.2. Les banques coopératives et la RSE

Au regard des principes coopératifs que nous venons de présenter, nous nous devons de faire le lien avec le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), démarche largement démocratisée au sein des milieux d'affaires aujourd'hui (Gabriel et Régnard, 2011). Sur le plan académique, c'est Bowen (1953) qui a d'abord proposé une définition générale du concept en présentant la RSE comme une obligation pour le noyau dirigeant de prendre des décisions compatibles avec les valeurs partagées par la communauté. Ses travaux seront par la suite repris et complétés par Carroll (1979), Wartick et Cochran (1985) ou encore Wood (1991) afin d'enrichir progressivement le modèle conceptuel. Hoffmann et Saulquin (2009,

p.39) précisent néanmoins que « *les cadres conceptuels proposés par les chercheurs restent larges, laissant le champ libre à de nombreuses interprétations et applications* ». Ce terme, provenant de l'américain « *corporate social responsibility* » est aujourd'hui couramment défini comme « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes* »³⁵. Certains auteurs préfèrent d'ailleurs parler de responsabilité globale plutôt que sociale afin de recouvrir non seulement les aspects sociaux mais aussi les dimensions environnementales et sociétales des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

La RSE permet de mettre en lumière le rôle de l'entreprise au sein de la société, tant en termes de création de richesses que de réponses aux attentes des parties prenantes, ces dernières encourageant l'organisation ou lui mettant des pressions afin qu'elle adopte de nouvelles normes de comportement responsable (Bensebaa et Béji-Becheur, 2007). En ce sens, la RSE apparaît comme un moyen de « *réconcilier les tensions entre les finalités économiques et sociétales de la firme* » (Saulquin, 2008). Si elle s'applique à toutes les formes d'entreprises, la démarche RSE devient dès lors particulièrement pertinente au sein de la firme coopérative dans la mesure où celle-ci, de par la richesse et l'importance de ses parties prenantes, aura tendance à privilégier la création d'une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) plutôt qu'actionnariale.

Pour Richez-Battesti et Boned (2008, p.8), la RSE recouvre trois dimensions :

- « *L'intégration dans la stratégie de l'entreprise et une démarche volontaire (qui dépasse les obligations légales),*
- *La conciliation de logiques sociétales et environnementales avec une logique de performance économique,*
- *Les relations avec les parties prenantes (i.e. l'ensemble des personnes physiques ou morales sur lesquelles l'entreprise a un impact) : l'objectif est d'informer, de dialoguer et de rendre des comptes (accountability) à l'ensemble des parties prenantes (stakeholders) telles que les usagers, les salariés, la collectivité dans son ensemble et pas seulement aux actionnaires (shareholders). »*

Lorsque nous faisons le lien entre ces caractéristiques et les principes coopératifs énoncés précédemment, il est à première vue aisé d'intégrer les banques coopératives dans le champ

³⁵ Cette définition est extraite du livre vert de la Commission des Communautés Européenne (2001).

de la RSE. Ainsi, en tant qu'EESS, les établissements bancaires coopératifs partagent avec la RSE nombre de valeurs telles que la solidarité, l'égalité, l'autonomie ou encore l'adhésion. De même, l'approche de l'organisation coopérative relève elle aussi d'une logique de long terme, dépassant le seul objectif de rentabilité financière de court terme. Cependant, la RSE n'englobe pas toutes les caractéristiques du modèle bancaire coopératif. Ainsi, le principe de non-lucrativité demeure propre à l'économie sociale tout comme le statut complexe de sociétaire, à la fois client et propriétaire de la banque, est une caractéristique inhérente à la coopérative bancaire.

Il nous semblerait alors tout à fait naturel de positionner les banques coopératives comme des organisations leaders en termes de RSE. Néanmoins, l'un des défis rencontré aujourd'hui par ces organisations concerne justement l'explicitation de leur RSE auprès des parties prenantes, d'autant plus que ce concept « *large et souvent imprécis [...] est caractérisé par une communication importante et une compréhension vague* » (Saulquin, 2008). En effet, en se référant à leurs statuts, les banques coopératives ont tendance à considérer qu'elles exercent naturellement une légitimité sociétale, sans pour autant la démontrer. Pour cause, les entreprises coopératives et mutualistes se distinguent en effet historiquement de la RSE dans la mesure où, en tant que sociétés de personnes, les premières ont été créées de leur propre initiative pour répondre volontairement à des besoins sociétaux alors que la seconde résulte d'une pression externe à laquelle les entreprises se doivent de réagir. Ainsi, en assimilant la RSE à l'identité coopérative, une confusion apparaît entre mutualisme et RSE (Richez-Battesti et Boned, 2008). Nous remarquons en effet bien vite que les références aux valeurs ou à l'héritage mutualiste occupent une place majeure dans les rapports RSE des groupes bancaires coopératifs. Il apparaît donc clair que les banques coopératives, voulant aujourd'hui réaffirmer haut et fort leur différence, trouvent dans la RSE un canal d'expression afin de légitimer leurs actions.

Néanmoins, la RSE n'étant pas l'apanage exclusif des banques coopératives, les banques SA valorisent elles aussi leurs initiatives en termes de dépenses énergétiques, de mécénat ou encore de projets sociétaux. L'utilisation du canal RSE par les banques coopératives est-elle alors au cœur d'un processus d'isomorphisme institutionnel au sens de Di Maggio et Powell (1983), ou est-ce là au contraire une occasion pour les banques coopératives de se faire reconnaître comme un modèle d'organisation original par les parties prenantes ? En d'autres termes, existe-il des pratiques ou des dispositifs originaux permettant aux coopératives bancaires de se différencier de leurs concurrents sur le plan sociétal ?

2.3. Les banques coopératives et l'innovation sociale

Afin de mettre en avant la différence mutualiste, certains auteurs s'intéressent aux capacités d'innovations sociales des banques coopératives et à leur approche « welfariste » (Allen et Gale, 1995 ; Labye, Lagoutte et Renversez, 2002)³⁶. Richez-Battesti *et al.* (2006) s'appuient quant à eux sur les travaux de Vienney (1980, 1994) afin de démontrer que les pratiques industrielles et commerciales des banques coopératives, largement contraintes par la concurrence bancaire et la réglementation internationale, coexistent avec des dispositifs originaux de contribution à la cohésion économique et sociale des territoires.

Sur le créneau de l'épargne de conviction, les banques coopératives se distingueraient ainsi de leurs concurrents SA grâce à une vaste offre de placements solidaires (Richez-Battesti *et al.*, 2006, p.28). Là où les placements éthiques et autres investissements socialement responsables impliquent l'attente d'une rémunération compétitive, les placements solidaires sont caractérisés par une plus faible rentabilité puisque l'objectif est ici de soutenir des initiatives relevant du champ de l'ESS par l'intermédiaire des fonds déposés. Ces derniers sont alors réinvestis à des fins humanitaires, environnementales ou sociales. Les dispositifs qui en découlent prennent communément la forme de livrets commercialisés par les banques dont tout ou partie des bénéfices sont reversés à des ONG ou associations. Nous pouvons à titre d'exemple citer CODESOL, le livret d'épargne solidaire du Crédit Coopératif, au sein duquel une fraction ou la totalité des intérêts perçus sont reversés aux associations. Certaines sociétés spécialisées, telles que la NEF³⁷, collectent cette épargne afin de développer des dons ou du microcrédit.

Gloukoviezoff (2005) s'interroge quant à lui sur la spécificité mutualiste face à la question de l'exclusion bancaire. Les banques coopératives se distingueraient ici de leurs concurrents sur deux points. En premier lieu, au regard des pratiques de sélection de la clientèle, les établissements coopératifs seraient plus ouverts vis-à-vis des clients modestes³⁸. Outre la question des valeurs, la proximité géographique joue ici un rôle crucial en termes de lutte contre l'exclusion puisque les banques coopératives sont historiquement davantage implantées

³⁶ L'approche dite « welfariste » s'intéresse à la contribution des entreprises à la production du bien être ou de l'intérêt général.

³⁷ La Nouvelle économie fraternelle (NEF) est une coopérative de finances solidaires finançant exclusivement des projets écologiques et d'économie sociale et solidaire.

³⁸ L'étude en question est menée en comparant la proportion des clients ayant des revenus mensuels modestes à la part de marché de chaque établissement.

dans les zones moins favorisées en milieu urbain ou rural (Gloukoviezoff, 2002). Parallèlement, les conseillers des caisses locales adopteraient une attitude « paternaliste » consistant à encadrer davantage le client tout en étant plus « sévère », là où les agences des banques SA tendent à l'autonomisation de la clientèle afin de la rendre plus rentable sur le long terme.

Dans le domaine du microcrédit, les banques coopératives ont joué un rôle fondamental en multipliant les financements de projets rencontrant des difficultés d'insertion (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2003). Qu'il s'agisse du « Parcours confiance » des Caisses d'Épargne ou des « Points passerelle » du Crédit Agricole, l'histoire du microcrédit coopératif témoigne de leur capacité à résoudre les difficultés bancaires (Gloukoviezoff, 2009). Elles ont contribué, par le biais de partenariats avec des acteurs publics ou des associations, à faire émerger des dispositifs innovants impliquant l'articulation de plusieurs parties prenantes (Malo et Lapoutte, 2002) afin de faire le lien entre la sphère financière et l'économie réelle. Comme l'atteste le partenariat entre Federal Finance³⁹ et la Fondation de France, les banques coopératives n'hésitent aujourd'hui plus à s'associer avec d'autres organismes afin de massifier l'offre de microcrédit. Les relations partenariales qui en découlent sont ici au cœur de l'équation, dans le sens où les montages qui voient le jour combinent ingénierie financière et sociale afin de venir en aide aux plus démunis tout en participant au développement économique local (Cadiou et Maingain, 2013). De leur côté, les banques SA ont commencé à s'intéresser au microcrédit plus tardivement, leur engagement restant encore de faible ampleur au regard de leur potentiel financier (Richez-Battesti *et al.*, 2006, p.32).

Souvent associé au concept de RSE, le mécénat est un autre exemple de cette volonté des banques coopératives d'affirmer leur différence. Bien qu'il soit aujourd'hui devenu une pratique courante dans le monde de l'entreprise, il reste néanmoins possible de faire plusieurs distinctions entre banques coopératives et banques SA. Ainsi, les dons consentis par la bancassurance coopérative en France sont en valeur absolue supérieurs à ceux des banques SA. De même, son budget mécénat est supérieur à celui de la majorité des grandes entreprises françaises du CAC 40 (Gilormini, 2012). Concernant les domaines d'engagement, les banques capitalistes privilégient majoritairement la culture alors que les banques coopératives sont davantage tournées vers l'insertion par l'activité économique et les projets solidaires (Fuchs,

³⁹ Federal Finance, filiale du groupe Arkéa compte parmi les 20 premières sociétés de gestion françaises, avec un encours de 25 milliards d'euros.

2006). Les banques de l'ESS impliquent par ailleurs régulièrement leurs sociétaires dans les processus de solidarité. A titre d'exemple, la Banque Populaire Provençale et Corse a mis en place des groupements de clients sociétaires bénévoles désireux de s'investir dans le développement de leur région par le biais d'actions caritatives afin de préserver et de promouvoir le patrimoine local. Parallèlement, certaines banques à réseaux décentralisés comme le Crédit Mutuel associent les élus des caisses locales à leurs actions de mécénat, ces derniers faisant alors le lien entre l'institution bancaire et les organisations du territoire.

Ces exemples, loin d'être exhaustifs, ont pour principal objet de mettre en lumière la diversité des partenaires impliqués dans les dispositifs de coopération. Il convient dès lors de nous interroger sur l'identité et les caractéristiques des principales parties prenantes composant le spectre de la gouvernance coopérative.

2.4. La dimension partenariale de la gouvernance bancaire coopérative

Le gouvernement d'entreprise (GE), traditionnellement associé au classique modèle actionnarial « à l'américaine », peut se définir, dans son acception étroite, comme « *l'étude des procédés par lesquels les apporteurs de capitaux financiers garantissent la rentabilité de leurs investissements* » (Shleifer et Vishny, 1996). De manière plus large, le GE fait également allusion à « *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire* » (Charreaux, 1997). Cette dernière définition présente la caractéristique d'impliquer l'ensemble des partenaires composant l'environnement de l'entreprise et de ne pas se concentrer uniquement sur les relations entre la firme et ses actionnaires (Richez-Battesti, Ory et Gianfaldoni, 2007). En quoi le statut coopératif oriente-t-il alors la gouvernance des banques coopératives vers un GE de type « partenarial » ?

2.4.1. Banques coopératives et valeur partenariale

La conception traditionnelle du GE puise sa source dans la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976). L'entreprise y est présentée comme une organisation gravitant autour d'un « nœud de contrats » entre dirigeants et actionnaires, dont la relation est caractérisée par des conflits d'agence liés à la dispersion du capital des actionnaires (le principal), laissant ainsi davantage de latitude décisionnelle aux dirigeants (l'agent). Suite à ces travaux, la théorie positive de l'agence a pour objectif d'aligner l'intérêt des dirigeants sur celui des propriétaires

(Cartier *et al.*, 2012). Dans cette conception de la gouvernance, l'entreprise est en effet la propriété de l'actionnaire et le dirigeant a alors tout intérêt à maximiser la rente créée sachant qu'il y a « *assimilation entre la valeur créée et la rente reçue par l'actionnaire* » (Richez-Battesti, Ory et Gianfaldoni, 2007). Le contrôle de l'entreprise revenant aux actionnaires, qui en sont les créanciers résiduels, il est alors aisé de comprendre que la meilleure gouvernance possible soit dans ce cadre celle qui maximise la « valeur actionnariale ». Ce modèle de gouvernance (« *Shareholder model* ») tend à démontrer que le processus décisionnel doit être associé au seul objectif de satisfaction des actionnaires et rejette la multiplicité des parties prenantes dont les intérêts sont par nature jugés contradictoires (Sternberg, 1997 ; Jensen, 2001). Tout l'enjeu va alors être de minimiser les coûts contractuels (coûts de transaction) et les coûts d'agence (coûts de contrôle et de surveillance) engendrés par les rapports entre actionnaires et managers (Jensen et Meckling, 1976).

Bien que nombre d'auteurs s'évertuent à démontrer la supériorité du modèle de gouvernance actionnarial (Hansmann, 1996 ; Jensen, 2001 ; Hansmann et Kraakman, 2001), d'autres jugent ce cadre théorique trop réducteur dans la mesure où il ne prend pas en compte l'ensemble des acteurs associés au projet économique de l'entreprise (Albert, 1991 ; Aglietta et Réberieux, 2004). Dans le cas des coopératives de crédit, nous avons vu que les parts sociales des sociétaires étaient plafonnées et non négociables, ce qui, à première vue, éloigne ce type d'organisation d'un mode de gouvernance de type actionnarial. La valeur créée est alors partagée entre les différents partenaires de la banque. En choisissant de ne pas se concentrer sur un seul partenaire (l'actionnaire), la firme coopérative se caractérise dès lors par un modèle de gouvernance dit partenarial (« *stakeholder model* »), privilégiant la maximisation d'une « valeur partenariale » entre les parties prenantes (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Caby et Hirigoyen, 2005, Porter et Kramer, 2011). Cette dernière « *s'appuie sur une mesure globale de la rente créée par la firme en relation avec les différents SH (stakeholders) et non les seuls actionnaires* » (Charreaux et Desbrières, 1998, p.60). C'est dans cette acception de la gouvernance que Porter et Kramer (2011) proposent de connecter progrès économique et social via la notion de « *shared value* » ou « *valeur partagée* » : « *The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of a company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates* » (2011, p.66).

La rémunération des parts sociales étant limitée dans le cas de la banque coopérative, le comportement opportuniste des propriétaires se retrouve alors maîtrisé, à l'inverse de la

société SA au sein de laquelle les actionnaires n'hésitent pas à prendre des risques au détriment des autres créanciers. La gouvernance de type partenariale des banques coopératives constitue alors « *une forme plus apte à traiter le problème de l'asymétrie d'information entre apporteurs de capitaux propres et déposants, et permet de mieux résoudre le problème du contrôle du risque pris par les investisseurs* » (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006). De même, la banque coopérative disposerait d'une meilleure maîtrise du risque grâce à une plus grande proximité avec les sociétaires (Roux, 2015, p.77), d'une propension à développer des relations de confiance du fait d'un ancrage local fort et d'une plus grande stabilité institutionnelle s'expliquant par l'impossibilité des OPA (Caire et Nivoix, 2012, p.18).

2.4.2. Le concept de parties prenantes

Suite à la crise économique de 1929, Berle et Means (1932) soulèvent que la seule maximisation de la valeur actionnariale ne devrait plus être l'objectif unique de l'entreprise. Afin de mettre en place une nouvelle « *corporate governance* »⁴⁰, la firme a alors tout intérêt à concilier ses objectifs avec ceux de l'ensemble des parties prenantes (PP). Le concept de « *stakeholder* »⁴¹ apparaît pour la première fois au sein du *Stanford Research Institute* avec Ansoff et Stewart en 1963. La firme est ici appréhendée comme un « *nœud de contrats* » (Williamson, 1988) entre les parties prenantes qui vont apporter « *les ressources nécessaires à la réalisation du projet stratégique* » (Cadiou et Morvan, 2007, p.458). Freeman et Reed (1983) opèrent alors très vite une distinction entre les partenaires internes (salariés, clients, fournisseurs...) et l'environnement global de la firme (concurrents, gouvernements, médias...).

En 1984, R.E. Freeman réalise l'ouvrage *Strategic Management : a Stakeholder Approach*, avec pour objectif de « *faire prendre conscience aux dirigeants que les PP ont une légitimité et qu'il est nécessaire de négocier avec une variété de groupes* » (Cadiou et Morvan, 2007, p.447). La définition de la PP est alors la suivante : « *un partenaire dans l'organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme* » (Freeman, 1984, p.46). Le concept de PP est désormais popularisé et s'enrichira jusqu'à donner naissance à une véritable théorie des parties prenantes (TPP).

⁴⁰ L'expression « *corporate governance* » a été traduite dans la littérature française en Sciences de Gestion par « *gouvernement d'entreprise* ».

⁴¹ Le terme « *stakeholder* », traduit par « *partie prenante* », est en fait un jeu de mot dérivé de « *stockholder* », désignant l'actionnaire

Pour Hill et Jones (1992), la TPP est une généralisation de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) en ceci que chacune des relations entre l'entreprise et ses partenaires est constituée d'un principal et d'un agent. Ces derniers sont alors incarnés par les managers et les partenaires se distinguent les uns des autres au regard de leurs pouvoirs vis-à-vis de l'agent dans le cadre d'une « *perspective contractualiste forcée* » (Damak-Ayadi, 2003). Pour Donaldson et Preston (1995), la firme est appréhendée comme une multitude d'intérêts coopératifs et concurrents qui possèdent une valeur intrinsèque. Cette vision large a fait l'objet de vives critiques dans la mesure où il est avancé que n'importe qui est alors en mesure de revendiquer un intérêt au sein de l'organisation (Sternberg, 2001).

Clarkson (1995) est quant à lui partisan d'une vision plus étroite en distinguant les PP primaires des PP secondaires. Alors que les premiers représentent le cœur du projet stratégique (actionnaires, salariés, clients...), les seconds n'ont pas de lien direct avec la pérennité de l'organisation mais peuvent néanmoins exercer une pression à son égard (ONG, médias, groupements d'intérêts...). Bien qu'étant très diversifiées, les différentes approches de la TPP présentent un certain nombre de caractéristiques semblables. Aggeri et Acquier (2005) identifient en ce sens quatre propositions communes aux divers apports théoriques :

« P1: *l'entreprise a des stakeholders qui ont des exigences à son égard ;*

P2: tous les stakeholders n'ont pas la même capacité d'influence sur l'entreprise ;

P3: la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à répondre aux demandes des stakeholders influents (responsiveness) ;

P4: la fonction principale du management est de tenir compte et d'arbitrer entre des demandes potentiellement contradictoires des stakeholders. »

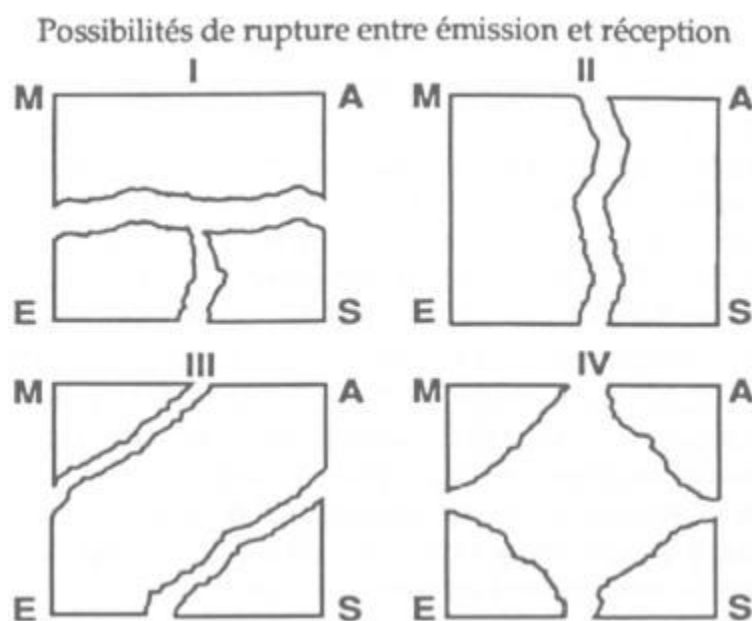
Au regard des attentes parfois contradictoires de ces différentes PP, Cadiou *et al.* (2005, 2006) proposent alors un modèle de gouvernance en s'appuyant sur la légitimité afin d'instaurer la confiance avec les différents partenaires. Le modèle est construit sur la base des dimensions pragmatique, morale et cognitive de la légitimité (Suchman, 1995). L'enjeu consiste dès lors pour le noyau stratégique à trouver un équilibre dans sa politique de légitimation à destination des PP. La légitimité est ainsi déclinée par strates : actionnariale vis-à-vis des détenteurs de capitaux, partenariale vis-à-vis des acteurs impliqués dans le projet de la firme et citoyenne à destination de l'environnement global impacté par les externalités de l'entreprise.

2.4.3. De l'ubiquité des partenaires impliqués

Comme nous l'avons vu, le mode de gouvernance des banques coopératives implique que l'organisation prenne en compte les attentes des différentes parties prenantes. Cependant, face à la diversité des acteurs en présence, il peut s'avérer judicieux d'étudier quels sont les partenaires les plus influents afin que l'institution puisse établir un consensus efficace entre les acteurs clés de son gouvernement partenarial.

Traditionnellement, le modèle de gouvernance de l'entreprise coopérative est illustré par le quadrilatère de Desroche (1976). Ce dernier, s'inspirant des travaux de Fauquet (1934), met en évidence les tensions potentielles entre quatre acteurs fondamentaux (figure 4) : les sociétaires (S), les administrateurs (A), les managers (M) et les employés (E).

Figure 4 : Le quadrilatère de Desroche



Source : Desroche (1992, p.3)

Selon l'auteur, le clivage le plus courant résulte d'une fracture verticale (II) entre le pôle exécutif (E+M) et le pôle décisionnel (S+A). Une fracture horizontale est également possible entre le sommet (M+A) et la base (E+S), doublée d'une rupture éventuelle entre E et S. Dans un tel cas de figure, les sociétaires seraient à la fois coupés du processus décisionnel et privés d'une relation de proximité avec les salariés prestataires de services.

Dans la continuité des travaux de Desroche (1976 ; 1992), Mayaux (2012) élargit le nombre de partenaires en identifiant cinq types d'acteurs : les bénéficiaires, les financeurs publics ou privés, les membres à la fois décisionnaires et clients, les parties prenantes internes composées des salariés et bénévoles, et enfin les parties prenantes externes incarnées par les réseaux relationnels. Cadiou *et al.* (2006) cherchent à hiérarchiser les partenaires impliqués dans la réalisation du projet stratégique de la firme mutualiste. Les sociétaires-clients sont ainsi reconnus en tant que partenaires de premier plan. En second lieu viennent les dirigeants salariés et les sociétaires, cette fois-ci appréhendés en tant que propriétaires du capital, puis les salariés non dirigeants. Les partenaires d'importance intermédiaire sont constitués par l'environnement social, les fournisseurs et les collectivités locales. Enfin, l'environnement naturel et l'État représentent les partenaires de moindre importance⁴².

Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007) s'intéressent quant à eux au cas de la banque coopérative en identifiant quatre partenaires clés : les dirigeants administrateurs, garants du fonctionnement démocratique de la firme mutualiste ; les clients-sociétaires, à la fois propriétaires et clients de la banque ; les dirigeants salariés qui ont en charge la gestion et la conduite du projet ; les employés salariés qui incarnent le pôle exécutif. Les administrateurs et le président détiennent ainsi le pouvoir de contrôle alors que la technocratie, avec à sa tête un directeur nommé, assure une mission opérationnelle de gestion (Di Salvo, 2002). En nous référant à ces travaux et en les transposant à notre objet d'étude, à savoir la banque de réseau coopérative, il est ainsi possible de distinguer quatre acteurs majeurs impliqués à l'échelon local :

- Les sociétaires, propriétaires du capital de leur caisse locale et clients usagers des services de la banque.
- Les administrateurs, représentants des sociétaires et élus par ces derniers lors des assemblées générales locales.
- Les conseillers bancaires (ou chargés de clientèle), interlocuteurs principaux des sociétaires dans le cadre de la relation client.
- Les directeurs de caisses, managers de proximité dont la mission consiste à piloter au quotidien leurs équipes de collaborateurs.

⁴² Cette hiérarchisation est obtenue à partir des résultats d'un questionnaire administré à 70 administrateurs fédéraux issus de 9 fédérations du Crédit Mutuel.

Bien qu'à première vue bien défini, le rôle de ces partenaires est pourtant éminemment complexe dans la mesure où l'ubiquité des agents peut poser problème au gestionnaire qui aurait pour objectif « *de traiter de manière différenciée les différentes parties prenantes* » (Lapoutte, 2013, p.73). La mobilisation du concept d'ubiquité semble en effet être ici pertinente pour caractériser des acteurs dont les missions et comportements sont susceptibles d'être polymorphes vis-à-vis des autres partenaires de la caisse locale. Issu du latin *ubique* signifiant « partout », le Larousse définit l'ubiquité comme « *le fait d'être présent partout à la fois ou en plusieurs lieux en même temps* ». D'un point de vue théorique, le concept de parties prenantes s'en trouve complexifié puisque plusieurs acteurs sont ici incarnés par un seul et même partenaire. Celui-ci est dès lors susceptible d'être une partie prenante à la fois interne et externe mais aussi primaire (salarié, client) et secondaire (citoyen) au sens de Clarkson (1995). Ces attentes et revendications de natures différentes portées par des individus affectés par l'activité de l'entreprise doivent dès lors être prises en compte par les managers dans un objectif de création de valeur (Donaldson et Preston, 1995).

La partie prenante ubiquiste est cependant amenée à faire des choix parmi ses différents rôles en fonction de ses intérêts personnels, d'où une fonction d'utilité pouvant s'avérer être complexe à appréhender. Puisque chaque individu est spécifique, il s'agit alors pour le management d'établir une hiérarchie de ces rôles et d'identifier les différents niveaux d'implications du partenaire en fonction de ses priorités au quotidien. A l'instar des limites souvent avancées envers la théorie de la motivation et des besoins de Maslow (1943), cette hiérarchisation n'est en effet pas universelle et peut varier d'un individu à l'autre, rendant par là même chacun des acteurs unique aux yeux du gestionnaire.

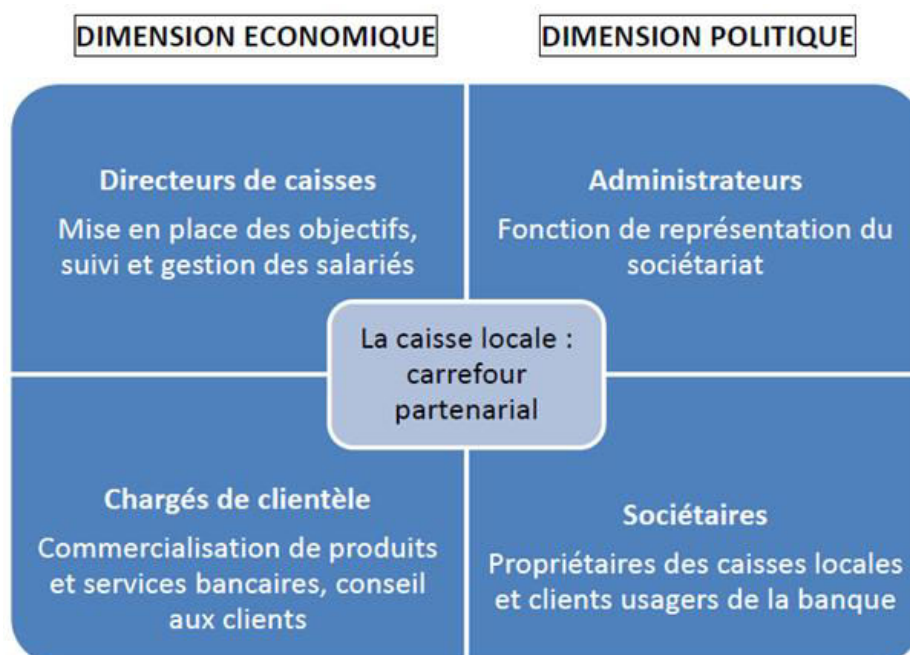
L'approche d'une partie prenante par le concept d'ubiquité est une méthode relativement émergente du point de vue de la théorie des organisations. Jaeger, Ory et Gurtner (2006) s'intéressent à l'actionnaire pouvant être simultanément salarié, sociétaire ou client. Pour Cadiou *et al.* (2008), le sociétaire est un acteur ubiquiste dans la mesure où il est à la fois actionnaire, client et citoyen du territoire. Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007) mettent en lumière « *l'ubiquité des quatre parties prenantes dans leurs rapports à la propriété et à la performance* » au sein de la banque coopérative. Ainsi, « *les administrateurs sont à la fois propriétaires, élus démocratiquement et décisionnaires. Les sociétaires sont à la fois propriétaires, citoyens et clients. Les managers sont à la fois salariés, recrutés sur leurs compétences et décisionnaires. Les employés sont à la fois salariés, recrutés sur leurs qualifications et prestataires de services* ».

Cette approche théorique commence dès lors à nous faire prendre conscience de la complexité des relations induites par l'ubiquité des acteurs impliqués à l'échelon coopératif local :

- Le sociétaire peut ainsi vouloir s'impliquer en tant qu'administrateur, tout comme il peut ne même pas avoir conscience des prérogatives inhérentes à son statut. Davantage qu'un simple client, il est également citoyen du territoire et peut être très sensible aux externalités de la banque sur son environnement.
- Les managers n'ont pas forcément tous la même attitude vis-à-vis de leurs collaborateurs. Pour certains, la seule priorité sera l'atteinte des objectifs commerciaux alors que d'autres auront à cœur de travailler main dans la main avec les élus des caisses locales pour trouver des solutions afin de venir en aide à des sociétaires en difficulté financière.
- Les conseillers peuvent privilégier l'encadrement des sociétaires et la qualité du conseil au détriment de certaines ventes et vice versa. Ils sont par ailleurs eux-mêmes usagers des services de la banque et ont leur propre sensibilité vis-à-vis des produits commercialisés voire des valeurs mutualistes en général.

La figure 5 identifie ainsi les différents acteurs impliqués au sein de la caisse locale, que nous assimilons à un véritable carrefour partenarial enraciné dans les territoires.

Figure 5 : Les acteurs de la caisse locale



3. Le renouveau de la banque de réseau coopérative

En dépit des indéniables spécificités historiques propres à la coopérative bancaire, ces dernières ont connu de profondes évolutions induites par des changements politiques, réglementaires, technologiques et sociétaux. Ainsi, malgré des systèmes que tout semble opposer, banques coopératives et SA ont été amenées à se structurer de la même manière dans le but de répondre à des contraintes identiques (Cartier, 2012). Ce processus de normalisation (Ory, Jaeger et De Serres, 2012), allant parfois même jusqu'à la démutualisation (Mottet, 2002) a amené nombre d'auteurs à se demander si les coopératives de crédit avaient perdu leur âme (De Serres, Jaeger et Ory, 2012). Pourquoi les banques coopératives ont-elles ainsi succombé à la banalisation ? Comment cette dernière se manifeste-t-elle ? Comment tentent-elles alors de mettre en avant ce qu'il reste de leur différence ? Dans le but d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations, nous proposons ci-après une synthèse de la littérature afin de mettre en lumière les différentes problématiques impliquant une redéfinition de la relation de proximité avec les parties prenantes au sein de la banque de réseau coopérative.

3.1. De la banque de réseau au groupe bancaire coopératif

Dans le paysage bancaire, ces trente dernières années ont été marquées par une uniformisation de la réglementation prudentielle et une intensification de la concurrence. L'apparition de modèles hybrides et l'émergence de groupes coopératifs centralisés ont redéfini l'équilibre des pouvoirs entre les parties prenantes, relayant souvent au second plan sociétaires et administrateurs. Dans un tel contexte, le mutualisme devient alors un concept flou, voire embarrassant (Rousseau, 2005). Quels sont donc les processus internes et externes de normalisation ayant contribué au phénomène de banalisation du secteur bancaire coopératif ?

3.1.1. Le poids de la réglementation

Les normes réglementaires constituent une première explication à la banalisation du secteur bancaire. Comme nous le rappelle Cartier (2012, p.149), « *les lois et normes s'appliquant au secteur bancaire ne font aucune différence, en général, entre les banques à caractère mutualiste et les « banques SA » : elles doivent toutes répondre aux mêmes contraintes* ». Les lois bancaires de 1984 et 1996 ont ainsi participé au décloisonnement de l'activité bancaire en ouvrant à la concurrence des domaines historiquement réservés à certaines coopératives bancaires : toutes les banques peuvent désormais vendre les produits et services de leur choix

à toutes les catégories de clients qu'ils soient agriculteurs, pêcheurs, dirigeants de PME ou simples particuliers. Les prêts bonifiés du Crédit Agricole réservés aux agriculteurs disparaissent et le livret A n'est plus limité au Crédit Mutuel, à la Poste et à la Caisse d'Épargne. Dans l'optique de mettre en place un espace financier européen unifié, la réglementation européenne est encore venue renforcer la concurrence au sein de l'industrie bancaire. Ainsi, dans le but de contrôler le risque auquel s'exposent les banques, des ratios de solvabilité, plus connus sous le nom d'« accords de Bâle », sont imposés aux différents groupes bancaires, indépendamment de leur activité ou de leurs statuts. Or comme le soulignent Ory, Jaeger et De Serres (2012, p.71), « *la régulation mise en place pour contrôler ces groupes bancaires s'inscrit dans une logique de normalisation des pratiques et de gouvernance, conçues principalement à partir du modèle dominant de banque à capital-actions (banques SA)* ». Cette mise à l'écart des spécificités des coopératives a alors pour conséquence « *de les exclure des avantages dont bénéficient les entreprises privées* » et de « *pénaliser les IFM*⁴³ *par rapport à leurs concurrents directs* » (Pastré et Gecheva, 2012, p.314).

Parallèlement, les normes comptables internationales (normes IFRS) ont failli porter un coup décisif au statut coopératif via la disposition IAS 32 considérant les parts sociales des sociétaires comme des dettes et non comme des fonds propres. Bien que les Autorités Européennes aient au final revu leur position, il faudra attendre plusieurs aménagements afin que les parts sociales conservent leur qualité de fonds propres, cet exemple mettant en évidence la difficulté pour les banques coopératives à faire reconnaître leurs spécificités au législateur européen (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006). Concernant les systèmes d'évaluation, il s'avère par ailleurs que les agences de notation utilisent les mêmes critères afin d'autoriser la cotation d'un véhicule particulier ou d'apprécier la solidité financière des banques, peu importe leur statut juridique. Comme le soulignent Ory, Jaeger et De Serres (2012, p.72), « *le processus de notation ne peut donc qu'encourager les dirigeants des banques coopératives à se préoccuper fortement de la rentabilité financière et à adopter des critères de performance relevant d'une logique de gouvernance actionnariale* ». Dans le même ordre d'idées, la loi sur les Nouvelles régulations économiques, appelée plus communément loi NRE, impose aux entreprises de respecter dans les mêmes proportions des critères à vocation sociétale ou environnementale. En conséquence, les valeurs mutualistes se retrouvent noyées dans des rapports de gestion annuels répondants aux mêmes standards que ceux des banques SA.

⁴³ L'acronyme « IFM » désigne les « Institutions Financières Mutualistes ».

Malgré les tentatives d'uniformisation de ces normes réglementaires, force est de constater que les banques coopératives n'ont pourtant pas été en mesure de résister aux crises financières (Ory, Jaeger et De Serres, 2012). Natixis, filiale commune cotée en bourse des Banques Populaires et Caisses d'Épargne, sera ainsi fortement fragilisée durant la crise des *subprimes*⁴⁴ et devra passer par le remboursement d'une dette de 6,9 milliards d'euros envers BPCE afin de se restructurer. En 2012, le Crédit Agricole perd plus de 10 milliards d'euros pour se défaire d'un investissement réalisé en Grèce dans la banque Emporiki. Rachetée en 2006 pour 2,2 milliards d'euros, cette dernière sera finalement cédée en 2012 pour un euro symbolique à Alpha Bank. En 2014, la banque portugaise Espirito Santo, détenue également par le Crédit Agricole, coûtera par ailleurs au groupe français 700 millions d'euros en raison de difficultés financières.

3.1.2. De l'hybridation des groupes bancaires coopératifs

En réponse à ces contraintes réglementaires, le secteur coopératif a été marqué par de profondes restructurations impliquant une recomposition de ses activités, des opérations de croissance externe et de concentration ainsi que la recherche de gains de productivité et d'une taille critique (Richez-Battesti et Hector, 2012). Ces transformations n'ont néanmoins pas été seulement le fruit de contraintes mais aussi le résultat d'opportunités saisies par les réseaux coopératifs (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006). Moins touchées que les banques SA par la crise des années 90 du fait de leur plus grande résilience (Birchall, 2013), les coopératives de crédit se sont ainsi retrouvées en position d'acquéreurs d'autant plus qu'elles n'étaient elles-mêmes pas rachetables du fait de leur statut. Les réseaux coopératifs disposaient par ailleurs durant cette période de fonds propres importants compte tenu de leurs réserves impartageables, les rendant ainsi aptes à réaliser des opérations de croissance externe. Ils ont alors profité de l'opportunité pour étendre leur maillage en réalisant des acquisitions permettant de diversifier leurs activités. Ces restructurations ont dès lors donné naissance à des organismes génétiquement modifiés qualifiés de groupes hybrides.

Roux (2015, p.118) définit ainsi les groupes mutualistes hybrides comme des entités « *se dotant en leur sein de sociétés anonymes et/ou de véhicules cotés, expression pour présenter une entreprise faisant l'objet d'une cotation en bourse* ». Ory, Jaeger et De Serres (2012, p.74) précisent alors que « *l'hybridation des groupes coopératifs, résultant simultanément de*

⁴⁴ Introduite en bourse à 19,55 euros en décembre 2006, l'action se retrouve en effet cotée à 1,60 euros le 14 janvier 2009.

la transformation de la caisse (banque) fédérale (nationale) de chacun d'eux en société par actions, de l'incorporation de filiales SA dans le périmètre de ces groupes, de la présence de véhicules cotés en bourse, ont profondément transformé le modèle d'ensemble et ont renforcé la logique de gouvernance actionnariale ». L'hybridation n'implique donc pas pour autant une démutualisation, définie par Mottet (2002, p.111) comme « *le processus par lequel une société mutuelle change de statut juridique et se transforme en société cotée* ». L'auteur insiste par ailleurs sur la singularité des banques coopératives françaises dans la mesure où le « *verrou juridique français* » empêche toute démutualisation au sens strict alors que les pays anglo-saxons ont pour leur part déjà bien entamé ce processus.

Dans ce contexte, le groupe Banque Populaire rachète Natexis en 1998 pendant que le Crédit Mutuel acquiert les banques du groupe CIC. Cette même année, le Crédit Coopératif fait l'acquisition des banques Pommier, Finindus et de la Banque de l'entreprise. En 1999, la Caisse d'Épargne rachète le Crédit Foncier et opte par la même occasion pour le statut de coopérative. En 2001, la Caisse Nationale du Crédit Agricole s'introduit en bourse afin de devenir « *Crédit Agricole SA* ». Celui-ci prend en 2003 le contrôle du Crédit Lyonnais tandis que le Crédit Coopératif intègre la Banque Populaire. En 2009, les organes centraux des groupes Banque Populaire et Caisse d'Épargne fusionnent, afin de donner naissance à une nouvelle entité : BPCE, cotée via la banque d'investissement Natexis.

Ainsi, les banques de réseau coopératives centrées sur la relation de proximité avec leurs sociétaires se sont progressivement transformées en groupes bancaires coopératifs hybrides intervenant sur une offre universelle de produits indifférenciés et tout type de marchés de capitaux. L'enjeu de telles restructurations est de donner aux groupes coopératifs les moyens de supporter la concurrence en leur donnant la possibilité d'avoir accès à de nouvelles ressources sur les marchés financiers, tout en protégeant le véhicule coté des OPA, détenu à majorité par les entités régionales (et donc locales) qui conservent quant à elles leur mode de gouvernance coopératif (Gutner, Jaeger et Ory, 2009, p.22). Ory, Jaeger et De Serres (2012, p.73) distinguent en ce sens deux types de véhicules cotés : « *soit une filiale-holding (dans le cas des groupes Banque Populaire et Caisse d'Épargne avec Natexis, ou du Crédit Mutuel avec le CIC), soit la tête de groupe (CASA, dans le cas du Crédit Agricole)* ». Roux (2015, p.118) met dans ce cadre en évidence une « *forme de confusion relativement entretenue* » dans la mesure où la plupart du temps rien n'a été fait aux sociétés anonymes rachetées « *pour rendre leur fonctionnement plus coopératif, en proposant d'introduire une forme de sociétariat* ».

3.1.3. Quels impacts sur la banque de réseau et ses partenaires ?

Le modèle de la banque de réseau coopérative traditionnelle, basé sur un vaste réseau de caisses locales implantées dans des territoires parfois très excentrés, a naturellement été largement remis en question par le développement de ces véritables holdings coopératifs (Côté, 2001). Ces transformations se manifestent notamment par une inversion progressive du modèle d'organisation en pyramide inversée, caractéristique historique du mode de gouvernance coopératif. Les banques coopératives sont ainsi passées d'un modèle dit *bottom-up*, caractérisé par un système fédératif côtoyant un principe de décentralisation opérationnelle⁴⁵, à une structure de type *top-down*, au sein de laquelle les décisions sont centralisées et où le sociétariat devient formel, évoluant dans le cadre d'une perte d'autonomie des structures locales (Di Salvo, 2002).

En conséquence, de nouveaux entrants bousculent les lignes de force établies (Koulytchizky, 1999) : les sociétaires sont désormais dilués parmi les nouveaux clients des filiales spécialisées et autres apporteurs de capitaux. Il peut dès lors y avoir conflit d'intérêt entre sociétaires et actionnaires, celui-ci provenant « *de l'antagonisme latent entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de rentabilité financière* » (Ory, Jaeger et Gurtner 2006, p.17). Comme le souligne Pourchet (2012, p.435), « *cette question pose le problème de la répartition de la valeur entre les sociétaires et actionnaires qui ont des attentes et des objectifs extrêmement différents* ». Compte tenu de la complexité croissante des groupes, nous pouvons également soulever les conflits susceptibles d'éclater entre banques régionales d'un même groupe, comme l'ont attesté les désaccords entre les caisses régionales du Crédit Agricole et le Crédit Lyonnais à propos de la gestion de la clientèle PME-PMI, ou plus récemment, le conflit opposant le Crédit Mutuel Arkéa au CM11-CIC, le premier accusant le second de vouloir centraliser le groupe aux dépens de ses fédérations régionales. Parallèlement, la dynamique du système politique s'essouffle avec la baisse du taux de participation des sociétaires en assemblée générale, le vieillissement de la population des élus et une coordination de plus en plus difficile entre bénévoles et professionnels (Régnard et Gouil, 2005).

Sur le plan opérationnel, les conseillers bancaires, toutes banques confondues, se voient dès lors contraints de commercialiser des typologies de produits et services similaires auprès

⁴⁵ Nous entendons par là une autonomie décisionnelle des banques régionales et, dans une moindre mesure, des caisses locales.

d'une clientèle indifférenciée. Pastré et Gecheva (2012, p.303) précise de surcroît que « *le cantonnement des activités de détail au plan local et la sortie de nombreuses activités du périmètre des entités régionales rendent celles-ci moins importantes dans la formation du résultat* ». Parallèlement, les techniques de management et de gestion des risques se retrouvent uniformisées d'une banque à l'autre et l'activité de conseil s'efface progressivement au profit d'un impératif de rentabilisation de la relation client. Enfin, l'antériorité de la relation n'entre plus en jeu dans le processus décisionnel des conseillers bancaires qui s'en tiennent à l'exploitation de ratios d'analyse standardisés en vue d'accorder un crédit. Face aux phénomènes d'hybridation, Pourchet (2012) met par ailleurs en avant un manque de connaissance du management et des collaborateurs en contact avec la clientèle sur les questions touchant à l'identité coopérative et ses implications sur le sociétariat.

Du fait de cette érosion identitaire, la légitimité cognitive (Suchman, 1995) des banques coopératives auprès du grand public s'en retrouve amoindrie dans la mesure où la stratégie de l'entreprise devient floue auprès de son environnement externe (Cadiou *et al.*, 2008). Lapoutte et Cadiou (2014, p.189) soulignent ainsi le fait que sociétaires et salariés ne seraient pas convaincus par les modes développement adoptés par les banques coopératives dans la mesure où « *pour ces personnes, l'entreprise n'a pas de marge de manœuvre dans son projet, elle n'est pas non plus, un acteur moderne du territoire* ». Ces recherches confirment en ce sens les travaux de Weber (2009) qui mettaient déjà en avant tant le désintérêt du sociétariat pour le mutualisme qu'une relation de trop faible intensité entre élus et sociétaires.

3.2. Banque de réseau et nouvelles technologies : un modèle relationnel à redéfinir

Innovation oblige, les réseaux bancaires vivent par ailleurs depuis quelques années la révolution du digital, consistant à dématérialiser une partie grandissante des échanges entre la banque et le client. Les services de banque à distance se banalisent, les banques 100% en ligne se démocratisent et la concurrence, déjà rude sur ce marché, est encore exacerbée par l'arrivée des *FinTech* sur le métier du conseil. La proximité se digitalise et donne un nouveau visage à la relation bancaire qui se caractérise désormais par une instantanéité des échanges avec le client. Tous les réseaux bancaires sont dès lors à la recherche du modèle de « l'agence de demain », afin de repenser la classique relation de proximité avec leur clientèle. Nous nous proposons ci-après d'étudier le pourquoi et le comment de cette tentative d'instauration de « l'agence bancaire 2.0 » avant de nous pencher sur le cas des modèles disruptifs entrant en concurrence directe avec la banque de réseau coopérative sur ce segment.

3.2.1. De l'évolution des comportements de consommation bancaire

L'agence bancaire, autrefois détentrice du monopole de la relation client et de la distribution des produits, est devenue le simple rouage d'un groupe bancaire intégrant désormais de nouveaux canaux de communication et de distribution. Les agences restent cependant au cœur de l'activité bancaire de détail puisqu'elles représentent encore la majeure partie de la vente de produits et services comparativement aux autres canaux comme internet ou les plateformes d'appels (Des gares, Paquerot et Sueur, 2009 ; Richez-Battesti et Hector, 2012). Néanmoins, les nouveaux comportements de consommation induits par le développement des nouvelles technologies obligent aujourd'hui les réseaux bancaires à repenser tant la stratégie d'implantation de leurs agences que le modèle de l'agence lui-même.

Selon un rapport rédigé par l'Institut Montaigne en 2014⁴⁶, la temporalité serait ainsi devenue un critère de choix plus déterminant que la seule proximité géographique pour les clients. A la fois plus exigeants, mieux informés et davantage individualistes, ces derniers souhaitent désormais plus de réactivité et un service disponible 24h/24h, favorisant dès lors l'émergence de comportements consuméristes se focalisant moins sur la relation de long terme que sur les prix des produits et services bancaires. Seuls 20% des français se sont ainsi rendus dans leur agence bancaire plusieurs fois par mois en 2016 contre 52% en 2010 et 62% en 2007⁴⁷. Parallèlement, les contacts à distance avec les agences se multiplient. Ainsi, en 2015, 88% des français entretenaient une relation à distance avec leur banque alors que seulement 16% d'entre eux se servaient de l'agence physique comme unique point de contact. Cette même année, ils étaient même 20% à envisager l'ouverture d'un compte dans une banque 100% en ligne⁴⁸, ces dernières atteignant un taux de pénétration de 8,3% en 2015 contre 7,1% en 2014⁴⁹. La démocratisation des nouvelles technologies permet ainsi à la clientèle de multiplier tant les modalités d'accès aux services que les possibilités de gestion de comptes au quotidien via l'utilisation d'internet ou des nombreuses applications sur smartphones et tablettes.

⁴⁶ « Concilier démocratie et efficacité économique : l'exemple mutualiste », Institut Montaigne, rapport décembre 2014.

⁴⁷ Sondage BVA réalisé du 12 au 27 mai 2016 pour la Fédération Bancaire Française via 1058 entretiens réalisés en face à face auprès de personnes âgées d'au moins 15 ans.

⁴⁸ Sondage réalisé en 2015 par Panorabanques.com via un questionnaire administré à 31945 personnes âgées de 18 à 50 ans.

⁴⁹ Sharon Wajsbrot Véronique Chocron, « Les banques en ligne gagnent la confiance des Français », Les Echos, 16/02/2016.

De plus en plus autonomes, les clients profitent désormais de services bancaires élargis et diversifient leurs modalités d'accès au conseil. Le conseiller bancaire semble ainsi devenir de plus en plus dispensable aux yeux des clients puisque 52,5% d'entre eux estimaient pouvoir se passer de lui en 2015, principalement du fait du développement de son image de commercial au détriment de son rôle d'expert. Cette même année, ils restent néanmoins 55% à souhaiter bénéficier d'un conseiller bancaire attitré au sein d'une relation bancaire de long terme, soit tout de même 10 points de moins que l'année précédente⁴⁸. En 2016, le conseiller reste malgré tout apprécié des clients avec 70% de bonnes opinions pour un niveau de compétence jugé à 78% comme satisfaisant⁴⁷. Si nous tenons maintenant compte du statut juridique au niveau mondial, les banques coopératives semblent être plus à même de résoudre les problèmes de leurs sociétaires puisque 51% des membres des coopératives se disent « très satisfaits » à cet égard contre seulement 25% des clients de l'ensemble des institutions bancaires⁵⁰.

Avec l'avènement du numérique, les communautés ne sont plus seulement géographiques mais aussi virtuelles. Chaque banque dispose désormais de son propre réseau social et les internautes n'hésitent d'ailleurs pas à créer le leur pour dénigrer ou dénoncer les pratiques de telle ou telle banque. Ces nouveaux paradigmes au sein de la transaction bancaire obligent alors les banques à réinventer la relation de proximité au sein de leurs agences. Le défi semble être d'autant plus grand pour les banques coopératives qui ont par le passé engagé des coûts fixes plus élevés que leurs concurrents SA dans leur important réseau physique de caisses locales.

3.2.2. L'agence bancaire 2.0, un concept qui se cherche encore

En 2013, une étude du cabinet Score Advisor annonçait que 15% des agences bancaires n'étaient pas rentables⁵¹. Ce constat a été l'un des points de départ de l'attrition de l'ensemble des réseaux bancaires sur le territoire français⁵². Néanmoins, plutôt que de fermer purement et simplement l'ensemble de leurs agences, les différents groupes bancaires ont préféré opter pour une réorganisation de leurs réseaux et un remaniement du rôle de l'agence dans sa relation avec la clientèle, en optant notamment pour une approche axée sur le multicanal. Les

⁵⁰ « Global Consumer Banking Survey », étude réalisée en 2014 auprès d'un panel de 32000 clients au travers 43 pays.

⁵¹ Source : <http://score-advisor.com/les-agences-bancaires-en-2013/>.

⁵² En 2014, la BCE annonçait en effet que la France avait perdu plus de 1100 agences depuis 2008 (-2,8%).

différentes enseignes bancaires testent en ce sens depuis plusieurs années de nouveaux concepts d'agences afin d'allier rentabilité et nouveaux usages des consommateurs.

Nous pouvons à titre d'exemple citer le nouveau « concept store » de BNP Paribas à Paris structuré en plusieurs espaces (boutique, conseil, lounge, exposition, etc.) permettant de tester une nouvelle approche dans la relation bancaire en rapprochant clients et nouvelles technologies. Dans le même temps, le groupe convertit une partie de son réseau en « agences-experts » spécialisées sur un segment particulier (crédit immobilier, prévoyance, etc.).

Du côté de la Société Générale, les agences sont aménagées au cas par cas. Le groupe teste des horaires réduits pour s'adapter à la baisse de fréquentation des agences et concentre les portefeuilles de clientèles dans les mains des conseillers afin de réduire les coûts.

Concernant les établissements coopératifs, certaines enseignes comme le Crédit Agricole prennent cette tendance à contre-pied afin de légitimer leurs engagements de proximité. Plusieurs « camions banques » sillonnent ainsi les routes de la Creuse, de la Corrèze et du Cantal, assurant un service de proximité en zones rurales dépourvues de points de vente. Dans le même temps, le groupe segmente son réseau par typologies de clientèle, comme l'atteste la mise en place d'agences dédiées aux viticulteurs au Crédit Agricole Champagne Bourgogne.

En juillet 2010, LCL a mis à disposition des visiteurs une tablette tactile permettant de découvrir les nouvelles technologies appliquées au monde bancaire. Grâce à l'application « LCL à la carte », chaque client peut désormais créer lui-même son panier de produits bancaires ou encore comparer les tarifs des différents services.

La Banque Régionale d'Escompte et de Dépôt (BRED) a quant à elle misé sur un modèle de banque hybride : la BRED espace. Cette banque en ligne, qui comptait près de 110 000 utilisateurs en 2014, allie physique et numérique afin de s'adapter à la mobilité des clients qui ont désormais la possibilité de rencontrer leurs conseillers en visioconférence.

En 2013, La Banque Populaire a de son côté ouvert la première agence « Atlantique Coopération » à Nantes. Dédiée aux clients fragiles, l'agence a pour objectif de proposer des services d'écoute, de diagnostic et d'accompagnement. Elle assure par ailleurs la formation des sociétaires qui se sont portés volontaires pour accompagner les clients bénéficiaires de microcrédit. Cette même année, la Banque Populaire Rives de Paris a inauguré, sur les grands boulevards, un nouveau concept d'agence testant des interfaces technologiques et de nouvelles méthodes de vente par le biais de conseillers mobiles.

La Caisse d'Épargne lance quant à elle son concept d'agence « Nouvelle Définition ». L'objectif est ici de faire de la relation client une priorité en s'appuyant sur l'utilisation des technologies numériques. L'agence, adoptant une esthétique plus contemporaine, devient une boutique au sein de laquelle les clients peuvent réaliser leurs opérations via les tablettes à disposition et rencontrer des conseillers spécialisés dans la relation multicanal.

Enfin, en 2013, le Crédit Mutuel Arkéa a rénové quinze caisses locales en région brestoise en repensant les espaces d'accueil afin de réduire au maximum les délais d'attente des sociétaires, tout en mettant à disposition de la clientèle des tablettes tactiles et autres fresques numériques. Les couleurs de ces « caisses pilotes » ont par ailleurs été retravaillées pour paraître plus attractives aux yeux des jeunes sociétaires. L'année suivante, le groupe Arkéa a par ailleurs annoncé le déploiement de la technologie *iBeacon*⁵³ dans son réseau de caisses locales. Le Crédit Mutuel de Bretagne est par ailleurs actuellement en train de réorganiser son réseau bancaire en instaurant des « unités territoriales » regroupant un certain nombre de caisses locales sur une zone géographique donnée, ces dernières conservant leur autonomie et leur direction. Cette nouvelle organisation permet de cette manière de proposer davantage d'expertise à la clientèle puisque chaque unité dispose désormais d'un pôle professionnel et patrimonial composé d'experts professionnels, entreprises, agricoles et patrimoniaux.

Comme nous pouvons le constater, toutes les banques sont désormais à la recherche du modèle de « l'agence de demain » et aucun consensus n'est encore établi quant à la stratégie optimale à déployer à ce niveau, d'autant plus qu'il est encore trop tôt pour mesurer efficacement l'impact de ces expérimentations sur le ressenti des clients et sociétaires. Parallèlement, chaque enseigne développe sa propre banque 100% en ligne afin de capter de nouveaux segments de clientèles et faire face à l'arrivée de nouveaux concurrents proposant des modèles innovants sur le segment des nouvelles technologies bancaires.

3.2.3. Nouvelles technologies et modèles bancaires disruptifs

En plus d'une concurrence déjà rude entre les différentes enseignes bancaires, ces dernières doivent par ailleurs désormais compter avec l'arrivée de nouveaux entrants proposant des services bancaires disruptifs captant de fait des flux dévolus originellement aux seuls établissements bancaires (de Vauplane, 2014). Pour l'auteur, cette disruption illustre « *ce passage d'une économie bancaire traditionnelle à une économie bancaire totalement*

⁵³ Cette technologie permet au client équipé de l'application adéquate d'être reconnu dès son entrée en agence et d'en informer en temps réel le banquier tout en précisant le motif du rendez-vous.

renouvelée » (2014, p.30). Après avoir fait face il y a quelques années à l'arrivée de géants de la high-tech dans le domaine des paiements, les banques devront désormais aussi compter avec la concurrence des *FinTech*⁵⁴ dans leur cœur de métier (Roux, 2015). Quelques exemples permettent d'illustrer ce phénomène en pleine expansion.

Après avoir vu une grande partie des activités de paiement leur échapper sur internet du fait de l'arrivée de nouveaux acteurs comme Paypal, les banques se heurtent désormais à la problématique des paiements par mobile. Des géants de l'internet américains ont en effet annoncé des possibilités de paiement mobile sans recourir à une carte bancaire. De même, l'émergence de monnaies virtuelles contribue à enlever aux banques le monopole des paiements sur internet. En tant que moyen de paiement, le *bitcoin*⁵⁵ est ainsi accepté par un nombre croissant de commerçants du fait de frais de transaction largement inférieurs à ceux pratiqués par les organismes de cartes de crédit. De même, le compte *Low Cost* distribué en bureau de tabac sous l'appellation de « compte Nickel » constitue une alternative au compte bancaire comme moyen de paiement. Contrairement à de nombreux établissements de crédits, il n'impose pas de conditions de revenus ou de patrimoine et trouve donc sa cible parmi les très petites entreprises, associations, interdits bancaires ou autres clients qui seraient considérés comme « fragiles » d'après les standards bancaires traditionnels.

Roux (2015, p.149) met par ailleurs en avant les nombreuses interrogations suscitées par l'introduction du *Big Data*⁵⁶ parmi lesquelles figurent « *la maîtrise, la confidentialité, la protection de quantités de données hétérogènes, et ce pour quel usage susceptible de révolutionner l'industrie bancaire* ». Autre préjudice au monopole bancaire, les assureurs sont aujourd'hui libres de prêter directement aux entreprises, sans passer par un établissement bancaire⁵⁷. Enfin, le *crowdfunding* ou « finance participative », permet désormais à des personnes physiques de prêter à des entreprises ou des particuliers sans passer par une banque. De nombreuses plateformes de prêt voient donc le jour « *pour se positionner sur ce créneau de désintermédiation* » (De Vauplane, 2014, p.31).

⁵⁴ Le terme « FinTech » (Financial Technologies) est une contraction utilisée pour désigner les « jeunes pousses » dans le domaine des technologies financières.

⁵⁵ Le *bitcoin* (« bit » : unité d'information binaire et « coin » : pièce de monnaie) est une unité de compte adossée à un système de paiement utilisant le réseau internet.

⁵⁶ Le *Big Data*, ou « mégadonnées », désigne un ensemble tellement volumineux de données qu'aucun outil classique de gestion de base de données ou de gestion de l'information ne peut traiter.

⁵⁷ Nous faisons ici allusion à la réforme opérée par le décret du 2 août 2013 au Code des assurances.

3.3. Le défi de la reconquête identitaire

Compte tenu des trajectoires récentes empruntées par les groupes bancaires coopératifs, notamment au regard des pertes financières encourues par certains de ces établissements sur les activités de marché, les banques coopératives semblent vouloir depuis quelques années enrayer leur déficit d'image et regagner la confiance des sociétaires. Richez-Battesti et Hector (2012, p.291) soulignent en ce sens qu' « *une nouvelle vague de réflexion sur le sociétariat et l'ancrage coopératif semble s'amorcer, notamment à l'échelon régional, en lien avec la crise financière et le mouvement de défiance vis-à-vis des banques : elle porte sur le rôle et la place des administrateurs, d'une part, et sur la sensibilisation des responsables des caisses locales, d'autre part* ».

Plusieurs auteurs insistent par ailleurs sur la nécessité de renouer avec l'identité coopérative tant en remobilisant le sociétariat qu'en préservant les modèles de gouvernance face au développement d'un modèle intégré et standardisé. Pourchet (2012, p.445) estime ainsi que « *le management des groupes bancaires coopératifs doit œuvrer au retour de l'implication des sociétaires dans la vie de leur caisse* ». Régnard et Rousseau (2012) proposent quant à eux « *une hybridation contrôlée des changements culturels induits par les changements de dirigeants* » et insistent sur « *la clarté de la mission des administrateurs et de leur compte rendu de mandat auprès des sociétaires* ». Selon Coupet (2014, p.48), il s'agit avant tout pour les banques coopératives « *de réinventer leur promesse client en puisant dans leurs valeurs d'origine : l'accessibilité, la solidarité entre sociétaires et la responsabilisation de leurs clients, notamment par l'éducation et par la pédagogie de l'argent et des risques* ». Enfin, pour Pastré et Gecheva (2014, p.313), le mouvement mutualiste se doit, en réponse aux conséquences de la crise, « *de retrouver ses racines et de faire de la lutte contre l'exclusion son principal moteur* ».

Dans les faits, les banques coopératives semblent avoir pris la pleine mesure de la nécessité de renouer avec le sociétariat et l'économie réelle. Ainsi, comme le soulignent Caire, Glémain et Nivoix (2013), les réseaux bancaires coopératifs ont depuis 2010 largement recentré leurs stratégies de communication sur les spécificités coopératives. Ainsi, le Crédit Mutuel met régulièrement en scène dans ses spots TV une « *saga familiale* » au sein de laquelle l'accent est mis sur le fait que les caisses locales soient la propriété de leurs membres. La « *banque qui appartient à ses clients* » permet ainsi aux sociétaires de déposer leurs fonds dans « *une banque solide où les économies sont en sécurité* » d'une part, et d'élire des représentants

administrateurs qui travaillent main dans la main avec les directeurs des caisses locales d'autre part. Le Crédit Agricole met quant à lui en avant la proximité entre ses caisses régionales et l'économie réelle. Les notions de territoire et de citoyenneté sont ici largement abordées en expliquant que l'argent des épargnants contribue au développement des entreprises régionales. De leur côté, les Banques Populaires misent sur la complémentarité entre le réseau et les pôles d'expertise en vantant les mérites de leurs conseillers qui sont alors capables « d'additionner les bonnes compétences pour multiplier les chances de réussir » afin d'accompagner les entrepreneurs et dynamiser l'économie locale.

Les sites internet des différentes banques constituent par ailleurs une excellente vitrine dans leur tentative de reconquête identitaire. Ainsi, le Crédit Mutuel met en avant, dans l'espace RSE de son site internet, la place accordée par la banque au développement des territoires. Nous pouvons notamment citer le « *soutien à l'emploi local* », la « *participation au financement de grands travaux* » ou encore le « *financement des équipements environnementaux qui contribuent à la gestion durable des territoires* »⁵⁸. Le groupe Crédit Agricole dispose quant à lui d'un onglet entièrement dédié à l'actualité régionale avec une communication forte en faveur du réinvestissement de l'épargne collectée auprès des clients sociétaires à destination de l'économie réelle. L'ancrage territorial se concrétise dès lors par le financement de pôles écologiques, l'aide aux populations sinistrées à la suite de catastrophes naturelles ou encore le parrainage de festivals à l'approche de l'été⁵⁹. Le groupe BPCE communique lui aussi, dans ses engagements, sur son action en faveur de l'économie locale. Il s'agit notamment de « *favoriser le développement économique et social sur le terrain* » via l'investissement socialement responsable, l'épargne solidaire ou le microcrédit⁶⁰.

Les différents rapports annuels sont par ailleurs l'opportunité pour les banques coopératives de démontrer qu'elles parviennent à concilier dématérialisation de la relation client et proximité territoriale. Le Crédit Mutuel introduit ainsi son rapport RSE 2015 en nous rappelant que « *l'enracinement du groupe dans les territoires et sa participation au financement des économies régionales se traduit par plus de 91% de ses crédits mobilisés en France, un pourcentage très largement supérieur aux autres grandes banques françaises* ». Jean-Pierre Denis, président du Crédit Mutuel de Bretagne et du Crédit Mutuel Arkéa,

⁵⁸ Source : <https://www.creditmutuel.fr/groupecm/fr/index.html>.

⁵⁹ Source : <https://www.credit-agricole.com/>.

⁶⁰ Source : <http://www.groupebpce.fr/>.

souligne d'ailleurs « *des performances remarquables qui témoignent de l'efficacité de son modèle économique et de la pertinence de son positionnement de banque coopérative et territoriale, exclusivement dédiée au financement de l'économie réelle* »⁶¹. Le groupe Arkéa met également en avant, dans ses axes de développement prioritaires, une volonté de faire de la caisse locale le lieu central de la valeur ajoutée tout en affichant l'objectif de devenir leader de la banque en ligne en France et en Belgique. Philippe Brassac, directeur général du Crédit Agricole, s'attarde quant à lui sur la pertinence du modèle d'une banque universelle de proximité multicanal au sein de laquelle chaque client est libre d'opter pour le mode de relation qu'il privilégie avec sa banque tout en précisant qu'il n'est pas question « *d'opposer maillage du territoire et digital* »⁶². Dans le même ordre d'idées, François Pérol, président du directoire du groupe BPCE, souligne la nécessité d'amplifier la transformation digitale et technologique de la banque tout en continuant à promouvoir la force du modèle coopératif auprès des sociétaires⁶³.

Nous remarquons ainsi, en décryptant les stratégies de communication des différents groupes bancaires coopératifs français, que ces derniers insistent sur trois points essentiels dans leur volonté de s'éloigner d'un modèle bancaire universel et standardisé. Nous notons, dans un premier temps, une volonté affirmée de renouer le discours avec le sociétaire en le requalifiant au sein du modèle de gouvernance coopératif historique, redonnant par la même occasion toute leur importance aux administrateurs des caisses locales. Dans un second temps, il s'agit pour les établissements coopératifs de regagner une légitimité morale suite aux déboires rencontrés par certains groupes bancaires sur les marchés financiers en usant d'un discours basé sur l'ancrage territorial et le financement de l'économie réelle. La contribution des caisses locales et régionales au dynamisme économique est ici mise en avant afin de regagner la confiance de la communauté. Enfin, l'un des objectifs prioritaires est assurément de séduire avant tout les jeunes générations, porteurs du modèle de la banque de demain, avec une argumentation parvenant à concilier essor du numérique, proximité relationnelle et engagements sociétaux.

⁶¹ Source : rapport d'activité et de responsabilité sociétale 2014-2015 du Crédit Mutuel Arkéa.

⁶² Source : rapport d'activité 2015/2016 du Crédit Agricole.

⁶³ Source : rapport d'activité et de développement durable 2015 du groupe BPCE.

Conclusion du chapitre 1

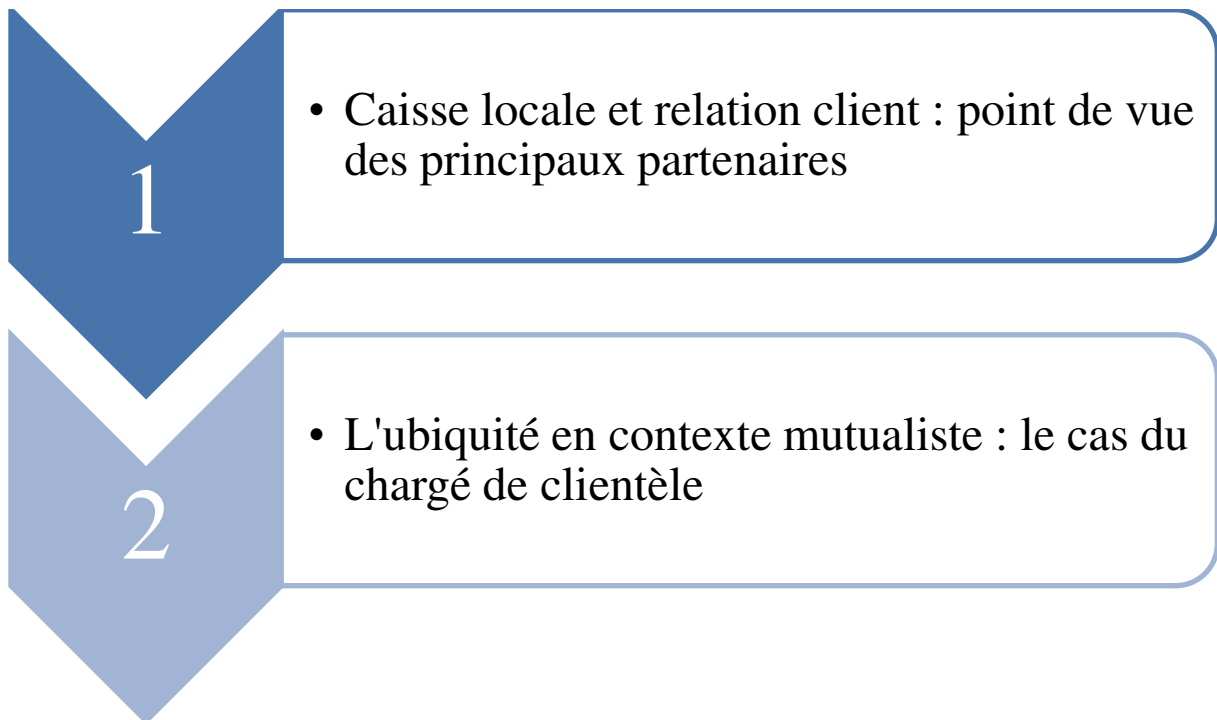
Ce premier chapitre a été pour nous l'occasion de confronter les valeurs historiques caractérisant la banque de réseau coopérative aux défis induits par les mutations socio-économiques de ces dernières années. Comme nous l'avons vu, le modèle bancaire coopératif est ainsi à la croisée des chemins entre hybridation de son modèle de gouvernance, course à l'innovation et reconquête de l'*affectio mutualis*. Fort de la volonté d'enrayer un réel déficit d'image dû aux stratégies de développement parfois hasardeuses de certains groupes bancaires coopératifs sur les marchés financiers, ce modèle évolue et tend à revenir sur ses fondamentaux. En parallèle, de nouveaux formats de caisses locales « nouvelle génération » voient le jour avec la promesse de concilier nouvelles technologies, proximité relationnelle et valeurs mutualistes.

Paradoxalement, tous les efforts faits en ce sens pour s'émanciper de l'image du modèle bancaire actionnarial et fuir l'isomorphisme institutionnel conduisent au final les banques coopératives à adopter des stratégies de communication relativement identiques impliquant logiques de proximités territoriales, revalorisation du rôle des sociétaires et approche multicanal. De même, au sein du réseau, les « caisses locales 2.0 » semblent pour le moment davantage miser sur la forme et il est encore difficile de trouver une réelle spécificité mutualiste de fond quant à l'instauration de ces nouvelles entités.

Plusieurs interrogations s'imposent dès lors à nous. Que cache ce remaniement de la banque de réseau ? Les attentes des sociétaires concernant la caisse locale de demain ont-elles bien été prises en compte ? Ce nouveau modèle est-il pertinent aux yeux des acteurs ? Comment ces derniers perçoivent-ils cette tentative de reconquête ? La différenciation entre établissements bancaires coopératifs et banques SA est-elle désormais réelle ? En d'autres termes, la relation bancaire de proximité présente-t-elle des spécificités en contexte coopératif aujourd'hui ? Afin de répondre à ces interrogations, qui de mieux placé que les parties prenantes elles-mêmes pour nous apporter des éléments de réponse ? C'est donc naturellement vers les partenaires clés de la caisse locale que nous nous tournons pour la suite de notre recherche...

Chapitre 2

La perception de la relation bancaire par les parties prenantes impliquées au niveau local : une double étude exploratoire



Suite à l'étude du contexte coopératif au niveau global, nous cherchons à approfondir notre réflexion en impliquant les acteurs de la banque de réseau. Alors que le premier chapitre abordait plutôt la problématique des mutations macro et méso environnementales, nous observons à présent ce qu'il se passe de l'autre côté de la « pyramide inversée » en nous attardant sur le vécu de la relation bancaire de proximité par les acteurs des caisses locales. Ces dernières, fer de lance du modèle bancaire coopératif, représentent un terrain d'investigation original dans la mesure où elles constituent un lieu de rencontre politique et économique entre les agents, nous permettant en ce sens d'opter pour une approche partenariale.

Comment les parties prenantes appréhendent-elles dès lors la relation de proximité au niveau local ? Existe-t-il des écarts de perception susceptibles d'exister entre ces partenaires au sein d'un contexte bancaire en pleine évolution ? Nous tâchons de répondre à ces interrogations en optant pour une double étude exploratoire qualitative nous amenant à prendre en compte la diversité des points de vue des partenaires impliqués.

Dans un premier temps, nous nous intéressons aux relations entre les sociétaires et la banque de réseau coopérative. Plutôt que de nous limiter à la seule vision du sociétariat, nous optons pour une approche quadripartite en menant également des entretiens semi-directifs auprès d'administrateurs, de conseillers particuliers et de directeurs de caisses locales. Nous cherchons en ce sens à mettre en exergue des similitudes et des gaps entre les différentes interprétations des partenaires.

Suite aux résultats de la première étude, nous nous rendons compte qu'il est fondamental de nous pencher plus en détail sur la personne du chargé de clientèle, que nous assimilons au Producteur au sens de Levy-Garboua et Maarek (2007). Bien que souvent dépeint comme un acteur dont les missions sont aujourd'hui largement banalisées et standardisées, le chargé de clientèle est pourtant susceptible de jouer un rôle central quant au déploiement de la stratégie de l'entreprise mutualiste. L'acteur est dès lors appréhendé comme une partie prenante ubiquiste dans la mesure où il est potentiellement amené à jouer plusieurs rôles dans l'exercice de son métier au quotidien.

Nous présentons ainsi successivement les points de vue des différents partenaires de la caisse locale (1) avant de nous concentrer sur le cas du chargé de clientèle (2). Chacune des deux études est précédée par la présentation de son cadre méthodologique et fait l'objet d'une analyse d'abord manuelle puis lexicale à l'aide du logiciel ALCESTE.

1. Caisse locale et relation client : point de vue des principaux partenaires

Nous menons dans un premier temps une série de huit entretiens semi-directifs auprès des parties prenantes impliquées à l'échelon coopératif local. Nous présentons tout d'abord le cadre méthodologique de l'étude avant de détailler les résultats des études manuelle et lexicale.

1.1. Cadre méthodologique de l'étude

En amont de la présentation des résultats, nous précisons quelques éléments sur la manière dont cette première étude a été préparée puis traitée, en rappelant notamment les caractéristiques d'un entretien semi-directif puis en nous intéressant à la conception du guide d'entretien, au profil des répondants et au mode de traitement des données

1.1.1. Les caractéristiques d'un entretien semi-directif

Dans le cadre d'une approche qualitative, nous avons opté pour l'utilisation d'entretiens semi-directifs. Cette forme d'entretien permet à l'interviewé de disposer de davantage de liberté que dans un entretien purement directif, tout en demeurant cadré un minimum. Le chercheur doit cependant faire preuve de prudence dans son travail d'analyse car les informations récoltées ne permettent pas toujours un traitement statistique approfondi et sont soumises à un important travail de relecture et d'interprétation.

Le choix de cette forme d'entretien implique par ailleurs la conception préalable d'un guide d'entretien. Celui-ci est composé d'une série de questions regroupées en un certain nombre de thèmes supposant ainsi que l'intervieweur a connaissance (au moins en partie) du type d'informations et de réponses qu'il souhaite obtenir. L'objectif est dès lors d'introduire chacune de ces thématiques par une question générale qui incite l'interviewé à aller en profondeur (Demers, 2002).

L'ordre de la discussion n'est toutefois pas imposé dans la mesure où l'enquêteur s'appuie sur l'enchaînement des idées du répondant pour aborder un thème avant ou après un autre. Le chercheur peut ainsi adapter la formulation de ses questions en fonction des interactions avec le répondant, la seule contrainte étant que tous les thèmes soient couverts lors de l'entretien (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Nous nous devons également de préparer un certain nombre de questions de relance afin d'orienter l'interviewé du général au particulier si un besoin d'approfondissement ou de recadrage se fait ressentir.

1.1.2. La conception du guide d'entretien

Dans le cadre de cette première étude exploratoire, nous menons une série de huit entretiens semi-directifs auprès des quatre parties prenantes composant les caisses locales du CMB. Nous en présentons les résultats en distinguant la demande de l'offre bancaire en référence au quadrilatère de Desroche (1976) mettant en évidence un « clivage vertical » potentiel entre le pôle économique (employés et managers) et le pôle politique (sociétaires et administrateurs). Nous avons ainsi interviewé deux sociétaires (dont l'un est délocalisé dans le sud de la France), deux administrateurs (l'un local et l'autre fédéral), deux chargés de clientèle particuliers et deux managers (l'un étant directeur de caisse locale et l'autre, directeur d'unité territoriale⁶⁴).

Certaines des thématiques du guide d'entretien (annexe 1) sont construites selon un principe de « questions miroirs » afin de mieux cerner les écarts de perception entre les parties prenantes interviewées. Ainsi, lorsque nous demandons par exemple à un sociétaire « qu'attendez-vous de votre caisse locale aujourd'hui ? », la question sera posée de la manière suivante au chargé de clientèle : « Selon vous, qu'attendent les sociétaires de leur caisse locale aujourd'hui ? ». Notre guide d'entretien est articulé autour de quatre thématiques, chacune d'entre elles étant introduite par une question large, que nous précisons avec des questions de relance le cas échéant.

- La première thématique a trait à la manière dont les parties prenantes appréhendent le modèle bancaire coopératif en général.
- La seconde s'intéresse à la façon dont les acteurs perçoivent la caisse locale, ses spécificités et les défis à relever pour cette entité.
- Nous cherchons ensuite à mettre en exergue les attentes des sociétaires au sein de la relation bancaire en nous intéressant notamment à leurs comportements de consommation.
- La quatrième et dernière thématique a pour objectif d'étudier la manière dont le métier des conseillers bancaires est perçu par les partenaires.

Deux prétests sont effectués au préalable afin d'éprouver la bonne compréhension du guide d'entretien, le premier auprès d'un sociétaire et le second auprès d'un chargé de clientèle du CMB.

⁶⁴ Au CMB, le directeur d'unité territoriale est une fonction qui a été mise en place récemment dans une optique de réorganisation du réseau des caisses locales. Il est de cette manière responsable de l'ensemble des directeurs de caisses locales sur un secteur géographique donné.

1.1.3. Profil des répondants

Nous avons pour cette première étude essayé de sélectionner des profils différents au sein même des classes de partenaires. Les tableaux 3 et 4 présentent les caractéristiques des différents types de partenaires interviewés.

Tableau 3 : Profil des sociétaires et des administrateurs

Entretien	S	SD	AL	AF
Typologie de partie prenante	Sociétaire	Sociétaire délocalisée	Administrateur local	Administrateur fédéral
Age	32 ans	40 ans	33 ans	67 ans
Ancienneté	4 ans	40 ans	6 ans	30 ans
Sexe	Homme	Femme	Homme	Homme
Durée de l'entretien	55 min	50 min	1H15 min	1H07 min

Parmi les deux sociétaires interviewés, nous avons estimé qu'il serait intéressant de confronter le point de vue d'un sociétaire habitant à proximité de sa caisse locale (S) à celui d'une sociétaire délocalisée à l'autre bout de la France (SD). Concernant les élus, nous avons fait le choix de cibler un jeune administrateur de caisse locale (AL) et un administrateur plus expérimenté exerçant son mandat au niveau de la fédération (AF).

Tableau 4 : Profil des collaborateurs

Entretien	CC	RC	DDC	DUT
Typologie de partie prenante	Chargée de clientèle	Responsable de clientèle	Directrice de caisse	Directeur d'unité territoriale
Age	27 ans	40 ans	48	49
Ancienneté	5 ans	17 ans	24 ans	26 ans
Sexe	Femme	Homme	Femme	Homme
Durée de l'entretien	54 min	46 min	55 min	1H10 min

Les conseillers interviewés (CC et RC) travaillent tous les deux sur le marché des particuliers mais se distinguent par leur genre, leur âge et leur ancienneté. Du côté des managers, les répondants se caractérisent par un âge et une expérience comparables mais n'exercent pas au même niveau. Nous avons ainsi eu l'opportunité de rencontrer une directrice de caisse locale (DDC) et un directeur d'unité territoriale (DUT).

1.1.4. L'analyse des données

Afin de rendre exploitables les données, nous avons dans un premier temps retranscrit intégralement les entretiens, préalablement enregistrés avec l'accord des répondants, au sein d'un fichier word. Pour assurer une meilleure cohésion d'ensemble, nous avons ensuite structuré l'ensemble des informations en tenant compte de l'ordre des thématiques existant dans le guide d'entretien original. De cette manière, nous disposons des réponses de l'ensemble des interviewés pour chacune des questions afin de pouvoir effectuer une analyse comparative en profondeur. Cette structuration s'est avérée délicate dans la mesure où, comme nous l'avons vu précédemment, l'entretien peut suivre un ordre différent d'un répondant à l'autre. Cette étape a donné lieu à une première analyse, manuelle, au niveau du sens des discours, au cours de laquelle nous n'avons conservé que les verbatims que nous avons estimé être les plus significatifs pour notre interprétation.

Notre analyse de contenu, dite thématique, a pour objectif « *de trouver, par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.290) et est réalisée de manière *a priori* à partir des thèmes préalablement déterminés par les rubriques de guide d'entretien.

Afin de compléter notre analyse manuelle, nous en avons effectué une seconde à l'aide du logiciel ALCESTE (« Analyse Lexicale par Contexte d'un Ensemble de Segments de Texte »). L'objectif de ce logiciel est de mener une recherche exploratoire par l'analyse textuelle (Reinert, 1998) afin de faire ressortir l'information essentielle contenue dans un texte ou un discours, en mettant en exergue une ou des typologies de discours dominantes. L'analyse procède à un découpage du texte en Unités de Contexte Élémentaires (U.C.E) en fonction des phrases ou portions de phrases présentes dans le corpus. A partir d'un dictionnaire de mots-racines, ALCESTE établit alors des classes, basées sur une corrélation entre les différents mots, dont les rapports de proximité et d'éloignement peuvent être observés sur les axes de l'analyse factorielle des correspondances. L'analyste dispose d'une relative liberté dans son interprétation mais doit demeurer vigilant quant aux biais possibles, d'où la nécessité de mener dans un premier temps une analyse au niveau du sens du discours afin de nous assurer d'une bonne maîtrise du corpus.

L'analyse avec ALCESTE implique par ailleurs une préparation rigoureuse. Nous avons ainsi regroupé l'ensemble des entretiens au sein d'un même document texte, constituant le corpus. Afin de distinguer les répondants, chaque entretien a ensuite été séparé par une « ligne étoilée

» (exemple : 0001 *sexe_m *age_25 *chargé_d'affaires_professionnels). Il est dans un second temps nécessaire d'apporter plusieurs modifications au corpus. Les majuscules ont d'abord été remplacées par des minuscules, les mots en majuscule n'étant pas pris en compte lors de l'analyse. Enfin, afin de considérer certains mots composés comme un seul et unique mot et ne pas fausser l'analyse, nous avons remplacé l'espace par un tiret bas (exemple : crédit_mutuel, société_générale, chargé_de_clientèle). Une fois le corpus formaté, nous avons lancé l'analyse avec le paramétrage standard.

La pertinence de l'analyse est mesurée par rapport au pourcentage d'U.C.E classées, tout en sachant qu'un pourcentage minimum de 50 ou 60% est requis afin que les résultats aient un sens (Leconte, Régnard et Rousseau, 2008). Nous répondons à cette exigence puisque les corpus de nos deux études exploratoires affichent l'un comme l'autre un indice de pertinence de 76%. Ce corpus doit par ailleurs être suffisamment volumineux (environ 20 000 mots) pour que l'analyse statistique soit pertinente (Reinert, 2000). Nous respectons ce critère de taille minimale puisque nos corpus sont respectivement constitués de 27 804 et 27 538 formes.

1.2. Les résultats de l'étude

Nous inscrivant dans une analyse de contenu thématique, nous passons en revue chacun des thèmes du guide d'entretien avant de réaliser une analyse complémentaire à l'aide d'ALCESTE.

1.2.1. Présentation des répondants

Notre premier interlocuteur peut être qualifié de sociétaire type. Client depuis quatre ans, il a fait du CMB sa banque principale pour deux raisons : un prêt immobilier attractif et une forte proximité géographique avec sa caisse locale. A l'inverse, la seconde personne interviewée est une sociétaire délocalisée (SD) à l'autre bout de sa région d'origine qui a conservé ses comptes dans la même caisse locale depuis sa naissance.

L'administrateur local (AL) que nous avons interviewé exerce ses fonctions depuis six ans. A 33 ans, il est l'un des plus jeunes administrateurs du CMB et nous confie qu'il a au départ choisi cette voie par curiosité mais « *sans avoir mis les mots* » sur ce qu' « *était vraiment une structure coopérative ou une banque mutualiste* ». En parallèle, nous avons rencontré un administrateur fédéral (AF) exerçant son mandat depuis trente ans. L'interviewé nous fait savoir que son père était déjà administrateur avant lui et qu'il s'est lancé dans l'aventure avec la volonté de s'impliquer en tant qu'administrateur de caisse locale dans un premier temps.

Du côté du salariat, la chargée de clientèle (CC) que nous avons rencontrée est entrée au CMB il y a cinq ans suite à une licence professionnelle en alternance dans cette même enseigne. La collaboratrice nous explique qu'à l'issue de son année d'apprentissage elle a uniquement postulé auprès de banques coopératives car elle estime, suite à plusieurs stages, que « *l'ambiance et la mentalité* » de la BNP et de la Société Générale sont « *très agressives d'un point de vue commercial* ». Le responsable de clientèle (RC) interviewé a quant à lui été attaché commercial et référent habitat avant d'être spécialisé en gestion de patrimoine. Il a intégré le CMB car l'image qu'il avait de la banque à ses débuts était associée à un conseil de qualité.

Nous avons par ailleurs eu l'opportunité d'échanger avec une directrice de caisse (DDC) exerçant des fonctions managériales à différents degrés depuis 13 ans. La répondante nous confie qu'elle a postulé à ses débuts au Crédit Mutuel par pur hasard, sans savoir en quoi consistait le mutualisme. Pour précision, le management de la caisse locale en question est assez atypique puisque cette dernière est une « caisse pilote » au sein de laquelle est testée une nouvelle approche de la relation bancaire consistant à concilier relation client et nouvelles technologies. Enfin, le directeur d'unité territoriale (DUT) interrogé se caractérise par une expérience dans l'externalisation et la réorganisation de la banque de réseau. Le choix de son employeur a au départ été fonction des opportunités de carrière et de mobilité géographique.

1.2.2. La perception du modèle bancaire coopératif par les partenaires

Nous cherchons dans un premier temps à comprendre de quelle manière le modèle coopératif et ses spécificités sont compris aux yeux des parties prenantes.

Selon les sociétaires, la banque coopérative peut être considérée comme une « *banque différente* » pour deux raisons. Selon la SD, l'institution est proche de ses clients du fait de son implantation géographique. Ayant grandi dans une zone rurale, cette sociétaire garde le souvenir que « *les gens vont à la banque un peu comme ils vont au café du coin* ». Habitant désormais à l'autre bout de la France, sa banque lui permet par ailleurs de « *joindre son conseiller n'importe quand sur sa ligne directe ou lui envoyer un mail et espérer avoir une réponse rapidement* ». Cette sociétaire compare la banque coopérative à un « *port d'attache* » puisque « *pour rien au monde* » elle ne changerait de banque dans la mesure où elle se sent ainsi « *bretonne même en étant à l'autre bout de la France* ». Selon elle, lorsqu'un client est loin de sa ville natale, le nom de l'enseigne a son importance, d'où une sensibilité affective prononcée pour le Crédit Mutuel de Bretagne. Pour l'autre sociétaire, c'est surtout le « *respect*

de certaines valeurs » qui compte, notamment le fait que sa banque ne soit pas cotée en bourse, « *contrairement à d'autres qui se disent coopératives et qui ont perdu des millions avec les crises* ». Pour les répondants, la force du modèle s'appuie ainsi sur une plus grande confiance avec les clients et une meilleure réputation que les banques SA dans la mesure où beaucoup de clients « *commencent à être désabusés par cette finance virtuelle* ». Malgré cela, les deux sociétaires estiment que toutes les banques coopératives, y compris le Crédit Mutuel, dépendront des marchés financiers dans les prochaines années. Parallèlement, le premier sociétaire reconnaît qu'à ses yeux le mutualisme « *n'est pas très clair* » tandis que la SD nous explique que ce concept est « *un ensemble de valeurs* » plutôt qu'une définition. En résumé, le mutualisme semble retranscrire un certain nombre de valeurs aux yeux de ces partenaires sans pour autant avoir de définition propre.

Les administrateurs nous parlent quant à eux de la banque coopérative comme d'une entité politisée en mettant en avant un « *fonctionnement démocratique avec des représentants des sociétaires clients* ». La question du statut coopératif et des valeurs historiques qui y sont associées font ainsi de l'entreprise coopérative « *un modèle original* ». Un premier écart de perception semble ici se dessiner dans la mesure où les administrateurs mettent en avant la dimension politique de l'institution là où les sociétaires abordent presque exclusivement la question de l'économie réelle. L'AF met par ailleurs en avant la possibilité d'« *avoir une vision à plus long terme* » dans les banques coopératives, et ainsi de ne pas dépendre « *d'une conjoncture, d'une inflexion des marchés* » comme cela peut être le cas au sein des banques SA. Pour l'AL, la force du modèle coopératif consiste également à raisonner sur le long terme et par rapport à un territoire tangible. Les répondants nous confient par ailleurs que « *le concept de coopérative ou de mutualisme* » est néanmoins flou auprès de la plupart des clients ou sociétaires et que si certaines banques coopératives continuent leurs activités de spéculation, « *cette incompréhension risque d'empirer dans les prochaines années* ». Pour l'AL, le mutualisme doit aller plus loin que la « *simple solidarité* » avec les sociétaires en renforçant son implication dans le développement socio-économique des territoires dans le sens où la « *sphère publique va probablement maigrir et ses champs d'intervention seront moins importants* ».

Les deux conseillers que nous avons interviewés semblent percevoir le modèle coopératif d'une manière relativement similaire. Pour la CC, il s'agit avant tout de permettre aux sociétaires de s'exprimer par le biais des élections d'administrateurs. Pour le RC, le modèle coopératif est une « *perception d'avenir* » et un « *gage de fiabilité* » dans le sens où les

« *grandes décisions* » peuvent être prises par les sociétaires. La force du modèle réside dans le fait d'être « *proches du terrain et de l'économie réelle contrairement aux banques capitalistes qui ne rayonnent que sur les grosses agglomérations* ». D'un autre côté, l'un des répondants reconnaît que « *la faiblesse du système c'est le désintérêt des gens pour les assemblées générales* ». La question politique est d'ailleurs d'autant plus urgente qu'« *on se retrouve avec des anciens qui représentent des jeunes qui ne savent d'une part même pas qu'ils sont représentés la plupart du temps, et d'autre part qui ont des attentes potentiellement différentes par rapport à leurs aînés* ». Aux yeux de la CC, le mutualisme est un concept ambigu pour les collaborateurs comme pour les sociétaires. Ce répondant nous confie en ce sens que les jeunes générations de conseillers « *ne maîtrisent absolument pas le sujet* » alors que « *les plus anciens* » sont souvent attachés aux valeurs mutualistes. Pour le RC, le modèle semble *a priori* être parlant aux yeux des acteurs même si l'interviewé reconnaît qu'il y a encore du travail à faire concernant la communication vis-à-vis du sociétariat.

Concernant les deux managers que nous avons rencontrés, la « *différence coopérative* » est ici abordée de façon plus concrète. La DDC évoque ainsi des dispositifs de solidarité comme « *Ark'ensol* », à l'instar d'autres projets éthiques tels que l'aide à la création d'emploi ou le microcrédit. Le DUT met par ailleurs en avant le principe d'égalité, se traduisant par un traitement équitable entre tous les sociétaires, peu importe leur situation financière. L'objectif de la coopérative de crédit est alors de respecter avant tout les « *obligations de fonds propres et de rentabilité minimale* » avant d'être en capacité de partager la richesse créée entre les sociétaires ou d'affecter les fonds de réserves aux « *projets de modernisation et de développement* ». Le modèle est caractérisé, aux yeux des deux répondants, tant par une importante proximité géographique et relationnelle que par une forte résilience aux crises financières et donc, de fait, par une plus grande capacité de projection que la concurrence. La DDC estime néanmoins que les clients sont parfois mal informés sur la « *différence mutualiste* » et que les collaborateurs ont « *un rôle important à jouer en leur expliquant en quoi la banque mutualiste est différente des autres banques* ». Le DUT pense lui aussi que la communication à l'égard des sociétaires concernant les valeurs mutualistes pourrait être améliorée. Ce répondant nous fait par ailleurs part de ses inquiétudes au regard du manque de connaissance de certains collaborateurs sur le sujet. Les managers estiment enfin que le modèle coopératif devra s'adapter dans les prochaines années, notamment vis-à-vis de la dimension politique de l'institution au sein de laquelle le taux de participation des sociétaires « *avoisine rarement les 5%* ». Les répondants nous font également part de la nécessité de

développer à l'avenir de nouveaux canaux de communication avec la clientèle, tout en maintenant le conseiller bancaire « *au centre de la relation* ».

1.2.3. Banque de réseau coopérative : ressentis et perceptions d'avenir

Dans un second temps, nous tâchons d'analyser comment les caisses locales et leurs éventuelles spécificités sont perçues par les parties prenantes. Nous essayons par ailleurs de savoir auprès des agents quels sont, selon eux, les défis à relever pour la caisse locale de demain.

Pour les sociétaires, la caisse locale est uniquement un lieu au sein duquel « *on peut rencontrer son conseiller attitré* ». Lorsque nous abordons la question politique en parlant des assemblées générales, le concept de gouvernance de l'institution semble être mal maîtrisé par les répondants. D'un point de vue plus cognitif, la SD nous explique néanmoins que « *c'est par l'intermédiaire de ce lieu qu'on se représente sa banque et qu'on en a une bonne image ou pas* ». Les caisses locales du Crédit Mutuel sont surtout considérées comme « *plus nombreuses* » au sein des agglomérations et semblent être « *plus modernes que certains concurrents* ». La vision du territoire traditionnel semble ici prédominer dans la mesure où le premier sociétaire interviewé nous explique que certaines caisses locales peuvent même être implantées au sein de villages, « *un peu comme si elles faisaient partie de la commune comme l'église ou la mairie* ». Pour la SD, ce n'est pas l'entité physique qui semble importer mais plutôt le comportement des collaborateurs dans la mesure où « *c'est la façon de faire et la mentalité des salariés à l'intérieur* » qui définit l'agence. Les deux sociétaires nous font cependant part de leur scepticisme quant à l'avenir de cette forte implantation géographique dans la mesure où « *des agences devront certainement fermer dans le futur, même s'il s'agit d'une banque coopérative* ». La question de la rentabilité est ici d'emblée abordée par les sociétaires. Ces derniers nous expliquent en effet qu'au regard de la banalisation de la banque à distance, « *les caisses locales font moins de bénéfices qu'avant* » et que « *c'est peut-être plus compliqué de faire des affaires* » pour l'établissement. Pour le premier sociétaire, la banque de réseau a alors tout intérêt à être attractive auprès des jeunes si elle souhaite rester compétitive. La SD estime quant à elle que sa banque doit davantage s'adapter à l'ère du numérique tout en demeurant « *au service du réel* ».

Concernant les administrateurs, la caisse locale est « *un lieu de rencontre* » entre des spécialistes, que sont les conseillers, et des sociétaires clients « *qui viennent pour être conseillés principalement* ». Il s'agit par ailleurs, selon eux, du lieu au sein duquel les

sociétaires peuvent élire leurs représentants et avoir un droit de regard sur l'orientation de la caisse lors des assemblées générales. L'AL estime que la spécificité du réseau se manifeste par une attention très forte portée « *à l'accueil, au conseil, à la relation avec les clients* ». Pour l'AF, la force des caisses locales réside dans « *un maillage serré et une forte représentation sur le territoire* ». Contrairement aux sociétaires, les deux administrateurs affirment qu'il n'y aura pas de fermetures de caisses dans un futur proche mais qu'il s'agit tout de même de « *faire évoluer le réseau* ». En effet, l'AF s'interroge sur l'avenir du réseau « *dans une relation avec la banque qui deviendra de plus en plus multicanal* ». L'AL met de son côté en avant le fait qu'il faille développer une « *proximité technologique* » avec les clients tout en leur donnant envie de revenir en agence. Pour mettre cela en pratique, il estime qu'il ne faut surtout pas « *attendre qu'il n'y ait plus personne en caisse pour réagir* ». Toujours selon ce même répondant, même si le client contacte régulièrement sa caisse pour un besoin particulier, c'est aussi aux équipes des caisses locales de « *susciter le besoin* » et « *d'apporter de la plus-value* » même lorsque les clients n'ont pas d'attentes immédiates. En ce qui concerne l'AF, « *il faut tout faire pour garder le client* » en essayant de revenir sur une activité de conseil, de « *mieux expliquer les choses* » et ne pas se contenter de vendre à tout prix. C'est d'ailleurs ce dernier point qui, à ses yeux, fait que « *les clients sont souvent méfiants* » vis-à-vis de la banque de réseau.

Les deux conseillers bancaires perçoivent de leur côté la caisse locale comme une entité favorisant les interactions entre plusieurs acteurs, qu'il s'agisse des salariés, des sociétaires ou des administrateurs. Aux yeux de la CC, le directeur d'agence est quant à lui un collaborateur qui « *représente la hiérarchie et les instances au-dessus de la caisse locale* ». Pour le RC, la caisse locale peut se définir comme « *un groupe de personnes travaillant sur un secteur déterminé* » au sein duquel les différents métiers du conseil côtoient les administrateurs élus en assemblée générale. Pour la CC, les caisses locales contribuent à la cohésion socio-économique des territoires dans la mesure où elles permettent de « *financer des projets, faire du sponsoring ou encore mettre en place des ateliers de microcrédit personnel ou professionnel pour des acteurs dans le besoin* ». Du point de vue du RC, la spécificité des caisses locales se mesure par une grande réactivité du réseau dans la prise de décision à l'échelon local. Le principal challenge de ces caisses aujourd'hui est, aux yeux des répondants, de s'adapter aux nouvelles attentes des clients tout en prenant en compte les évolutions du marché concurrentiel, « *notamment les banques en ligne* ». Il s'agit également de faire comprendre au client que sa caisse locale reste « *une banque de proximité joignable* ».

sur différents canaux ». L'objectif est dès lors de « *donner envie aux gens de revenir en agence* » en développant « *un conseil de qualité qu'on ne trouve pas dans les banques en ligne* ». Le RC précise d'ailleurs que le métier du conseiller est au centre des enjeux puisque « *c'est son expertise et sa plus-value qui vont donner envie au client, ou pas, de revenir* ». La CC estime que le mutualisme a tout à fait sa place au sein de la caisse locale de demain à condition que la banque améliore sa communication auprès des sociétaires. Le RC voit la caisse locale de demain fonctionner autour d'un panel de nouvelles technologies tout en reconnaissant que « *si c'est juste une histoire de convivialité entre le client et la banque il n'y aura rien de révolutionnaire* ».

Aux yeux des managers, les caisses locales « *doivent être en adéquation avec leur environnement* » en prenant en compte les réalités socioéconomiques qui les touchent. Il s'agira alors pour telle ou telle caisse de fédérer l'ensemble des acteurs autour de projets de réflexion concernant « *des questions agricoles ou maritimes par exemple* », en fonction de l'implantation géographique et des problématiques propres à chacune d'entre elles. Il s'agit par ailleurs de concilier un « *centre de profit* », un « *centre de distribution* » et un « *conseil d'administration qui est le garant de la bonne santé de la caisse locale* ». A l'instar de l'un des salariés, la DDC met ici en avant la grande réactivité de la banque de réseau qui peut s'expliquer par « *un fort pouvoir de délégation* ». Pour le DUT, la première spécificité du réseau bancaire coopératif réside dans un rayonnement étendu d'une part et une « *démarche de proximité* » permettant d'apporter « *une réponse qui est très marquée* » à la clientèle d'autre part. La DDC met en avant « *la concurrence avec la banque en ligne* » comme principal défi pour « *la caisse de demain* ». Parallèlement, le réseau étant vieillissant, il s'agit dès maintenant de redonner une image de dynamisme et de modernité, qui puisse « *attirer l'œil du prospect qui passe devant l'agence* ». Le DUT relève quant à lui trois défis à relever pour la caisse locale de demain : renforcer encore le canal du face à face grâce à de « *bons conseillers* », être capable de « *capter des opportunités* » en revoyant la stratégie d'implantation du réseau et « *être ouvert au changement* » en repensant la relation avec les sociétaires. La DDC estime en ce sens qu'il s'agit de renforcer les pôles d'expertise « *de manière à pouvoir assurer un conseil de qualité lorsque le conseiller attiré n'est pas là* ». D'un autre côté, le répondant reconnaît que les tablettes tactiles mises à disposition dans les caisses pilotes « *sont l'un des bémols à la réussite de la nouvelle caisse* » dans la mesure où « *en réalité, il y a très peu de fond pour que cela puisse être exploité* ». Pour le DUT, le mutualisme doit être un « *chemin conducteur* » pour l'avenir du réseau. Il s'exprime à ce

sujet : « *si on n'a plus ce lien sociétaire, on n'a plus le lien commercial et donc on perd notre dynamique* ».

1.2.4. Discussion autour des attentes du sociétariat

Notre troisième partie traite des attentes des sociétaires vis-à-vis de la caisse locale et de leurs comportements de consommation bancaire. Une question plus spécifique relative aux banques en ligne est intégrée à la thématique.

Les deux sociétaires souhaitent avant tout une relation personnalisée, basée sur la confiance, tout en reconnaissant que si une offre de crédit est plus alléchante ailleurs, ils n'hésiteront pas à faire jouer la concurrence. Pour le premier sociétaire, l'important est surtout que la banque fasse preuve de transparence quant à la manière dont elle utilise les fonds déposés par les épargnants. La SD souhaite quant à elle bénéficier de facilités pour gérer ses comptes à distance et être traitée comme si elle vivait « *en face de l'agence* » dans la mesure où « *aujourd'hui les conseillers n'ont plus d'excuses pour être indisponibles avec toutes ces technologies* ». Bien qu'habitant à proximité de son agence, le premier répondant nous fait savoir qu'il attend de sa caisse locale qu'elle lui « *donne des outils internet et des applications* » pour gérer ses comptes au quotidien sans passer par l'agence. La SD nous explique qu'elle « *fonctionne quasi-exclusivement par téléphone ou mails* » avant d'ajouter : « *J'aime rester proche même en étant à l'autre bout de la France en fait.* » Malgré un contexte de dématérialisation grandissante des échanges, les deux sociétaires semblent néanmoins rester attachés à leurs conseillers. Le premier sociétaire attend avant tout de la disponibilité de part de son conseiller et ne souhaite pas avoir affaire à un commercial qui veut « *vendre tout et n'importe quoi* ». Pour la SD, l'important est de pouvoir compter sur son conseiller malgré la distance. Les deux répondants nous font néanmoins remarquer qu'à leurs yeux, la relation entretenue avec le conseiller n'est pas encore suffisamment personnalisée. Concernant les banques en ligne, les avis divergent. Le premier répondant estime qu'il est difficile de « *s'improviser banquier* » d'autant plus qu'« *il y a déjà suffisamment de choses qui sont déshumanisées aujourd'hui* » tout en ajoutant que « *c'est probablement le futur de la banque* ». La SD songe quant à elle de plus en plus à devenir cliente d'une banque en ligne dans la mesure où elle se demande « *pourquoi continuer à rester dans une agence* » alors qu'elle « *paye trois fois moins cher dans une banque en ligne* ».

Aux yeux des administrateurs, les clients attendent aujourd'hui « *de la plus value* ». Comme ces derniers sont de mieux en mieux informés, les caisses locales doivent être en mesure,

selon l'AL, de proposer « *des choses auxquelles ils n'ont pas pensé* ». Selon l'AF, les clients ont besoin d'un accompagnement et d'une relation personnalisée afin de rester fidèles. Il nous explique ainsi : « *Aujourd'hui si on n'est pas en capacité de faire un point régulier avec les clients, le client ne va peut-être pas demander le conseil mais il sera réceptif à des offres qui lui seront faites à l'extérieur alors il faut faire attention* ». Le répondant remet par ailleurs en question le modèle de la banque traditionnelle dans le sens où de nouveaux acteurs comme Paypal gagnent de plus en plus de parts de marché alors que les commissions y sont pourtant très élevées. L'AL nous apprend que la clientèle de sa caisse locale, plutôt âgée, reste attachée au contact traditionnel et utilise encore beaucoup les automates de l'agence. Ce même répondant nous fait savoir que les banques en ligne ont leur utilité car elles sont « *plutôt en avance sur le côté technologique* » et que ne pas la proposer reviendrait à « *manquer une partie des réponses qu'on peut apporter* » aux sociétaires. Pour l'interviewé, les banques en ligne filiales des banques coopératives ne sont pas incompatibles avec le mutualisme dans la mesure où « *on peut très bien avoir des valeurs affirmées sans complètement être fermés à tout le reste* ». Dans le même ordre d'idées, l'AF estime que Fortuneo⁶⁵ n'entre pas en concurrence avec les caisses locales puisque cela « *n'enlève pas de clients* » à la banque de réseau. Le répondant ajoute : « *on pourrait penser que c'est contraire aux valeurs mutualistes mais aujourd'hui un groupe comme le Crédit Mutuel ne peut pas vivre uniquement via son réseau de caisses locales* ».

Les deux conseillers semblent être relativement en phase avec les attentes des sociétaires puisqu'ils estiment que ces derniers attendent avant tout « *de l'immédiat* » et de « *la réactivité* », « *un conseil de qualité* » et « *personnalisé* » et une « *dimension humaine* ». Pour le RC, il s'agit donc d'apporter une réelle plus-value en agence afin de justifier le coût plus élevé des services de la caisse locale par rapport à la banque en ligne. Il s'explique : « *un client de caisse locale, cela lui coûte plus cher que d'être un client de banque en ligne. S'il paye plus cher il faut bien qu'il ait quelque chose de plus, qu'il y trouve une valeur ajoutée. Et le plus ne peut venir que du conseil personnalisé.* » Le répondant pense par ailleurs que les clients attendent davantage d'expertise de la part du réseau d'où la nécessité pour les caisses locales d'être un peu moins généralistes et de s'orienter vers le « *haut de gamme dans le service* ». La CC se plaint de l'une des conséquences de la dématérialisation de la relation client : « *Une des dérives de la surconsommation de médias c'est qu'on a l'impression que certains se croient sur leurs réseaux sociaux et que si le conseiller ne répond pas au message*

⁶⁵ Fortuneo est une banque en ligne française fondée en 2000, filiale du Crédit Mutuel Arkéa.

dans la minute, le client va mal le prendre. » De son côté, le RC nous explique que malgré une baisse de fréquentation des agences, « *les agendas continuent d'être remplis* ». Beaucoup de rendez-vous peuvent dès lors s'effectuer par téléphone, notamment avec la clientèle délocalisée, d'autant plus que « *toutes les opérations de base voire la souscription de produits peuvent être faites en ligne aujourd'hui* ». L'interviewé précise néanmoins que la quasi-intégralité des entrées en relation se fait encore en face en face, à l'instar des discussions autour de projets majeurs tels que l'immobilier. Contrairement aux élus, les conseillers pensent par ailleurs que la banque en ligne entre en concurrence directe avec la banque de réseau. A cet égard, La CC nous confie avoir « *peur pour l'avenir des caisses locales* » et reconnaît ne pas se retrouver dans ce modèle dans la mesure où « *on milite pour se positionner comme une banque de proximité et là on fait exactement l'inverse en déshumanisant la relation client* ». Pour le RC, les caisses locales font ici « *face à un nouveau concurrent* » puisque « *les clients sont de plus en plus prêts à passer le pas* ». L'interviewé conclut la thématique de façon pessimiste en nous confiant que si les conseillers de la banque de réseau ne renforcent pas leur compétences, « *la relation client au sein des caisses locales est peut être vouée à disparaître avec l'émergence de la banque en ligne* ».

Du côté des managers, ces derniers rejoignent leurs subordonnées sur la question des attentes du sociétariat. Pour la DDC, Il s'agit ainsi d'apporter « *un conseil de qualité et une rapidité dans la réponse, réponse devant être correcte et adaptée* ». Le DUT nous apporte davantage de précisions en distinguant trois typologies de clients : les premiers estiment que leur fidélité doit être récompensée par une caisse locale « *extrêmement disponible en contrepartie* ». Les seconds, plus volatiles, sont en permanence à la recherche de « *têtes de gondole* » et souhaitent avoir accès aux meilleurs conseils aux conditions les moins onéreuses. Enfin, les « *clients dormants* », plus passifs, constituent la troisième typologie de clientèle. Ces derniers sont généralement des clients « *par défaut* », soit parce que leurs parents sont eux-mêmes clients, soit par simple proximité géographique avec la caisse locale. Tout l'enjeu est donc de fidéliser cette clientèle dans la mesure où elle est susceptible de faire l'objet de « *sollicitations externes* ». La DDC reconnaît par ailleurs que les caisses locales ont « *peut être perdu un peu de lien* » avec une partie du sociétariat du fait de la démocratisation des nouvelles technologies. Le DUT met quant à lui en avant « *une autre proximité* » dans la mesure où les contacts physiques se raréfient au profit des échanges dématérialisés, constituant en ce sens « *une évolution majeure* » pour la banque de réseau. Néanmoins, les deux répondants restent persuadés que les sociétaires restent attachés à leurs conseillers et en sont globalement très

satisfaits. Lorsque nous abordons la question des banques en ligne, les managers semblent rejoindre l'avis des élus et être en désaccord avec les conseillers. Alors que ces derniers perçoivent ici une menace, la DDC voit de son côté la banque en ligne comme un « *complément de l'agence* », tout en ajoutant que les caisses locales doivent « *faire la différence sur la qualité du service* ». Le DUT semble rejoindre l'avis de sa collègue en jugeant la banque en ligne « *indispensable car elle est complémentaire à la banque physique* ».

1.2.5. La perception du métier de conseiller bancaire par les partenaires

Nous nous intéressons dans la dernière partie du questionnaire à la manière dont les partenaires perçoivent le métier des chargés de clientèle exerçant au sein de la banque de réseau coopérative.

Dans un premier temps, les sociétaires appréhendent le métier de conseiller comme étant « *quelque chose de difficile* », de « *stressant* », « *de plus en plus administratif* », au sein duquel « *il faut parfois être capable de vendre tout et n'importe quoi* ». Le premier sociétaire nous explique avoir une meilleure image de sa banque que par le passé car son conseiller « *explique bien et posément les choses* » et n'essaye pas de « *vendre systématiquement* » lors d'un rendez-vous. La SD estime que « *c'est un métier intéressant* », grâce auquel « *on doit apprendre plein de choses* » de par l'hétérogénéité de la clientèle rencontrée. Les répondants pensent qu'à l'avenir, les conseillers bancaires devront « *renforcer leur rôle de conseil et lâcher un peu de lest sur les objectifs commerciaux* » s'ils souhaitent réellement apporter une plus-value à la relation client dans le futur. Les conseillers devront en ce sens « *renforcer leur capacité d'écoute* » et être capables de maîtriser les nouvelles technologies afin de pouvoir assurer une activité de conseil sur plusieurs canaux relationnels. Le premier sociétaire a le sentiment que les conseillers seront de moins en moins nombreux au sein de la banque de réseau dans la mesure où « *on verra la clientèle classique être transférée vers des banques en lignes et l'agence restera là pour les opérations importantes ou pour conseiller des clients avec un gros patrimoine qui ont besoin d'une vraie expertise* ». Pour la SD, les conseillers « *ne devront pas se contenter d'ouvrir des livrets mais d'apporter de vrais conseils sinon ils risquent de perdre une grande partie de leur clientèle* ». Elle ajoute que les conseillers devront être « *plus réactifs* » et capables « *de gérer une relation intégralement à distance tout en donnant le sentiment au client qu'il est proche de sa banque* ».

De leur côté, les administrateurs pensent que le métier du collaborateur est très varié puisqu'il s'agit tant d'assurer le conseil en face à face, de répondre aux clients par téléphone ou par mail, tout en faisant face à « *une complexification des règles et des contraintes réglementaires qui changent tout le temps* ». Dans le cadre de « *la banque de demain* », les répondants voient le métier évoluer avec plus de professionnalisation, plus d'expertise et « *probablement un peu de spécialisation* ». Il s'agira de se démarquer et de ne pas être « *un simple prolongement de tout ce qui se fait en ligne aujourd'hui* ». Les conseillers devront être « *connectés en permanence* » tout en étant « *armés pour le conseil* », quitte à faire appel plus souvent à des experts. L'AF estime que le problème de ces dernières années a été de recruter trop de commerciaux et qu'il est maintenant temps de revenir « *vers plus de fondamentaux* ». L'AL pense quant à lui que le lien unissant les administrateurs et les conseillers « *n'est pas assez exploité et mérite d'être renforcé* » dans la mesure où certains administrateurs sont « *vraiment actifs dans la prescription* » et en capacité de faire « *remonter l'information* » aux caisses locales.

Les conseillers bancaires considèrent leur métier comme un travail « *riche* », au sein duquel il s'agit de « *trouver un juste milieu entre le conseil et la vente* ». La CC interviewée s'exprime : « *C'est du flux tendu, on n'arrête pas de jongler entre les rendez-vous, le montage de dossiers, le téléphone que ce soit entrant ou sortant, les mails et l'administratif qui n'en finit pas.* » Le RC met en avant la dimension psychologique de la profession dans la mesure où les échanges avec la clientèle amènent parfois « *à aborder des questions sociales* ». Pour comprendre le client, il s'agit donc de « *comprendre son état d'esprit, sa situation personnelle* ». A l'instar des administrateurs, les deux répondants insistent également sur la question de la nécessité du renforcement des compétences des collaborateurs. Dans la mesure où les clients deviennent eux-mêmes « *des généralistes de la banque* », les interviewés affirment que les conseillers ont tout intérêt à se spécialiser davantage dans leurs activités et à construire une relation bancaire sur mesure. Il s'agit donc, pour la CC, de « *renforcer leur degré de technicité* », et, pour le RC, « *de s'appuyer sur de l'expertise pour pouvoir développer ses compétences, son métier de conseil* ». La CC pense que la tendance va s'inverser au niveau du recrutement dans le sens où « *avant on recherchait avant tout des commerciaux* » alors que « *maintenant on va recruter des experts* ».

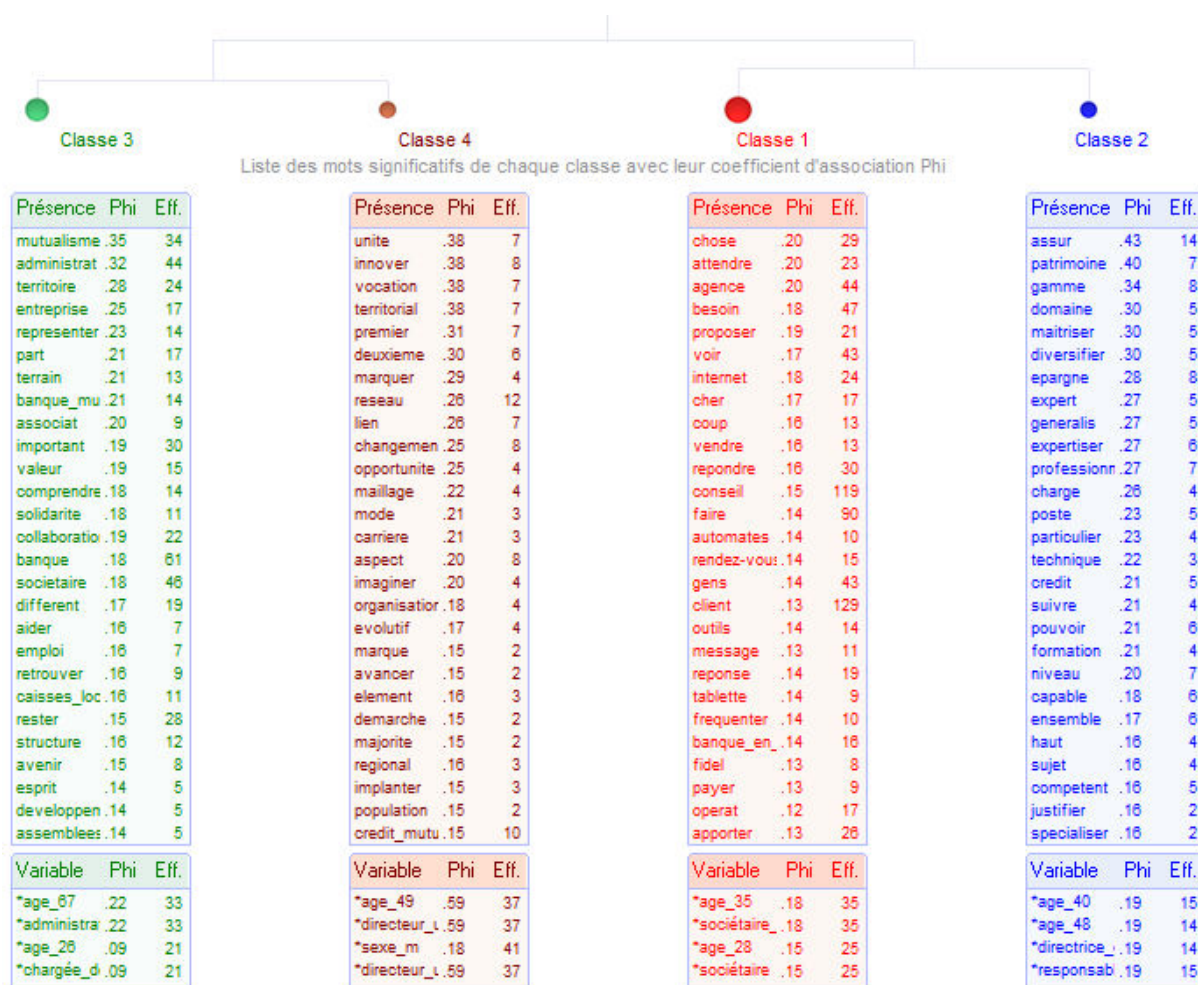
Enfin, concernant les managers, la DDC définit le métier de conseiller comme un accompagnement des « *sociétaires de la naissance au décès en passant par l'ensemble des projets qui peuvent jalonner une vie* ». Dans ce cadre, le conseiller doit être « *capable de*

balayer l'ensemble des besoins des sociétaires dont il a la charge » et de « *traiter les décisions de paiement, c'est-à-dire les sociétaires qui rencontrent des difficultés à un moment donné* ». Pour le DUT, le métier de collaborateur au sein du réseau revêt aujourd'hui une double dimension. Il existe ainsi en premier lieu « *un aspect physique* » au sein duquel il s'agit d'une classique relation de face à face avec la clientèle. Parallèlement, se développe le « *client numérique* » qui oblige le conseiller à comprendre qu' « *il faut traiter avec autant de soin les entretiens en face à face que la relation à distance* ». Selon les managers, ce changement de paradigme implique de repenser la relation client en permettant au conseiller de maîtriser une gamme plus importante de produits, notamment pour répondre aux attentes « *de la clientèle plus orientée haut de gamme* ». La DDC pense malgré tout que « *la relation de proximité telle qu'on la connaît* » va perdurer au sein du réseau et que le conseiller restera « *au centre de la relation* », même si « *cette proximité va prendre une forme différente* ». Pour le DUT, le conseiller bancaire est « *à la fois acteur et promoteur du changement [...] acteur car le changement se fait avec lui, par lui, et promoteur par la relation qu'il a avec le client* ».

1.3. Analyse complémentaire sous ALCESTE

L'analyse sémantique est appuyée par une étude lexicométrique dispensée via le logiciel ALCESTE afin d'extraire du corpus les typologies de discours dominantes. Nous tâchons en l'occurrence de savoir si ces derniers sont propres à chacune des catégories de partenaires afin de mettre en exergue des gaps de perceptions entre les parties prenantes. Sur les 619 U.C.E composant notre corpus, 469 sont analysées soit un indice de pertinence de 76%. Celles-ci sont regroupées en quatre classes observables sur la classification hiérarchique descendante suivante (figure 6). Seuls les résultats les plus significatifs sont ici mis en valeur, des informations complémentaires pouvant être trouvées en annexe 2.

Figure 6 : Classification hiérarchique descendante

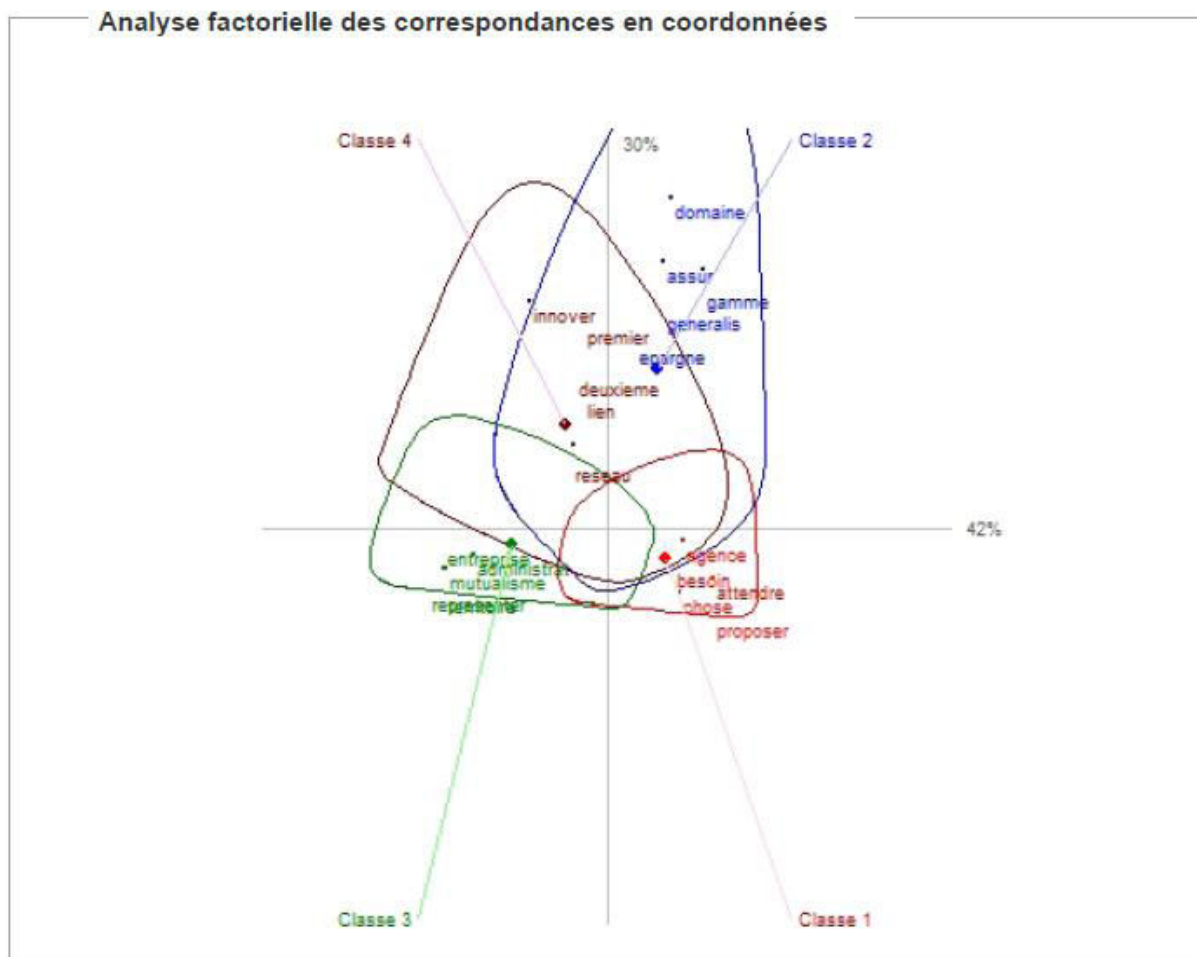


- La classe 1, nommée « **la vision pragmatique de la relation bancaire** », regroupe 51% des unités textuelles classées, soit 38% du corpus initial. Cette classe est à la fois la plus représentée et la plus spécifique au sein du corpus, traduisant de fait un vocabulaire utilisé de manière homogène par les répondants. Elle évoque la manière dont les parties prenantes perçoivent la relation bancaire entre un sociétaire et sa caisse locale. Les formes retenues sont révélatrices d’une vision très pragmatique de la relation client. Ainsi, nous retrouvons des termes comme « vendre », « besoin », « conseil », « cher », ou « réponse », mettant en évidence la conciliation entre les besoins de la clientèle et l’impératif de rentabilité des conseillers. La relation bancaire y est appréhendée tant d’un point de vue géographique (« agences », « automates », « fréquentation ») que technologique (« internet », « tablette », « banque en ligne »). Cette classe, principalement représentative des discours des deux sociétaires, traduit une vision plutôt standardisée de la relation bancaire ; la spécificité coopérative n’y trouve pas sa place.

- La classe 2, nommée « **la dimension technique de la relation bancaire** », regroupe 8% des unités textuelles classées, soit 7% du corpus initial. Cette classe est la moins présente au sein du corpus mais conserve tout de même un degré élevé de spécificité. Les termes utilisés sont ici très techniques, ce qui n'est guère étonnant puisque la classe est cette fois-ci principalement issue du discours des conseillers. Nous y retrouvons ainsi majoritairement des formes en lien avec les produits bancaires (« assur », « épargne », « crédit », « gamme »). D'un autre côté, la classe met en évidence le besoin de faire évoluer le métier des collaborateurs afin de l'adapter aux nouveaux paradigmes de la relation client, d'où la forte présence de termes comme « diversifier », « expertiser », « formation » ou encore « spécialiser ». Cette fois encore, la classe traduit des comportements relativement banalisés, ne tenant pas compte des spécificités institutionnelles.
- La classe 3, nommée « **la dimension institutionnelle du réseau coopératif** », représente 32% des unités textuelles classées, soit 25% du corpus initial. Elle arrive en troisième position du point de vue de la spécificité des formes retenues et se démarque des deux premières de part un aspect identitaire prononcé. Les termes ici mis en avant ont en effet principalement trait à la différence coopérative tant du point de vue des valeurs (« mutualisme », « valeur », « solidarité », « différent », « aider », « esprit ») que de la dimension géopolitique historique de l'institution (« administration », « territoire », « représenter », « terrain », « sociétaire », « assemblées »). Cette classe est principalement représentative du discours des administrateurs et de l'un des conseillers, excluant les sociétaires qui semblent être moins à l'aise avec la question identitaire.
- La classe 4, nommée « **la réforme du réseau coopératif** », représente 9% des unités textuelles classées, soit 6% du corpus initial. Elle est peu présente dans le corpus et son degré de spécificité est plutôt faible. La classe traduit quasi-exclusivement les propos tenus par les deux managers interviewés. L'implantation territoriale historique du réseau bancaire coopératif (« territorial », « réseau », « maillage », « régional », « implanter ») doit ici faire l'objet d'une profonde réflexion afin de s'adapter aux nouveaux défis induits par les mutations technologiques et sociétales (« innover », « changement », « imaginer », « évolutif »).

L'analyse factorielle des correspondances présentée ci-dessous sur la figure 7 suggère une représentation spatiale des rapports de proximité et d'éloignement entre les différentes classes présentes au sein du corpus.

Figure 7 : Analyse factorielle des correspondances

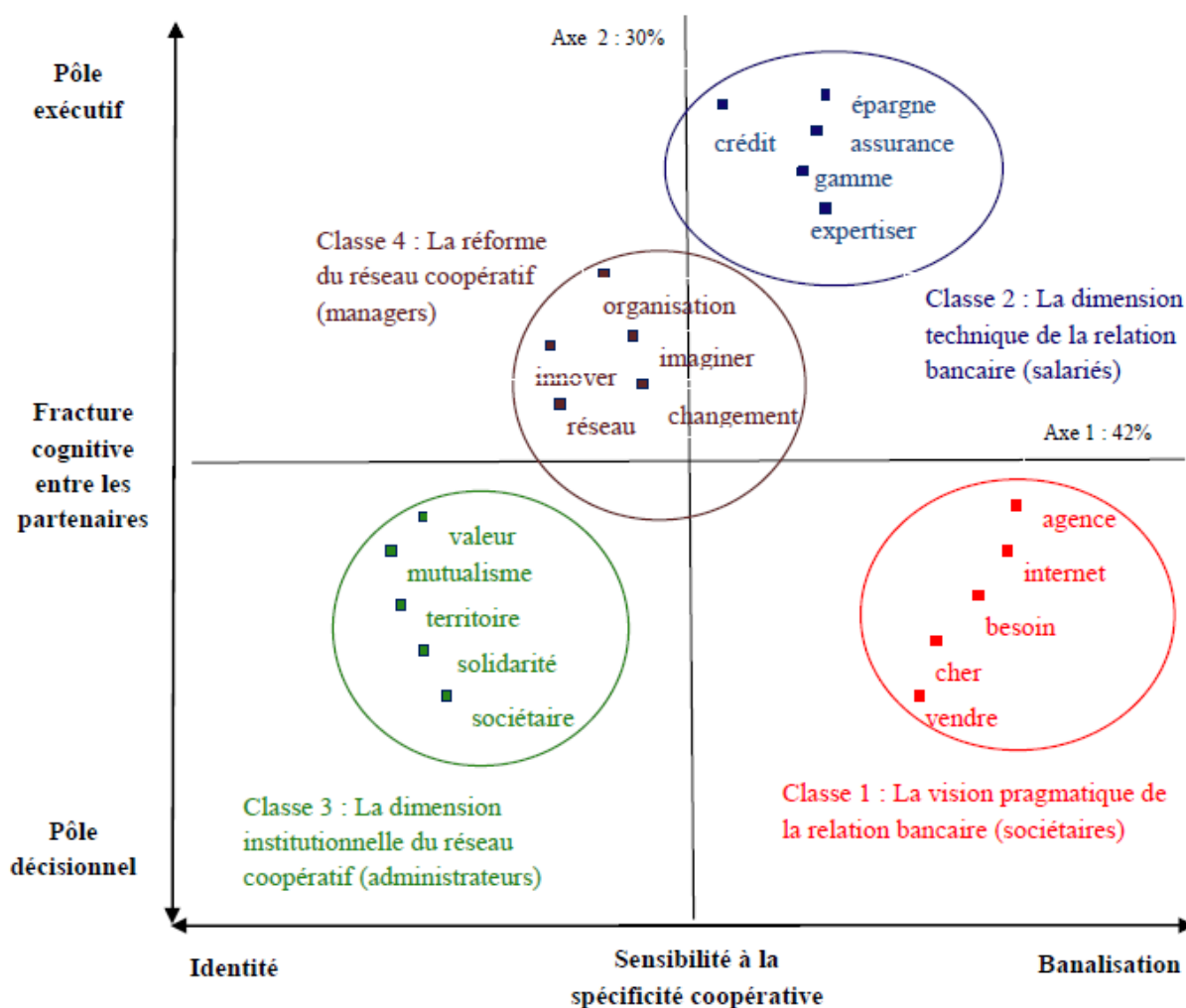


L'axe vertical de l'analyse factorielle (30% d'inertie) oppose la dimension économique de la caisse locale (les salariés et managers respectivement représentés dans les classes 2 et 4) à sa dimension politique (les sociétaires et administrateurs respectivement représentés dans les classes 1 et 3). La position des différentes classes sur cet axe est symptomatique du clivage déjà mis en avant par Desroche en 1976, stipulant que la situation d'équilibre au sein de la société coopérative peut être menacée par une fracture entre le pôle décisionnel (sociétaires et administrateurs) et exécutif (managers et employés). Cette fracture représente la difficile coordination politique entre élus et professionnels. L'axe horizontal transparaissant sur l'analyse factorielle (42% d'inertie) oppose quant à lui la dimension institutionnelle du réseau bancaire coopératif (classe 3) et sa nécessaire réforme géographique (classe 4) aux perceptions standardisées des sociétaires (classe 1) et des conseillers bancaires (classe 2).

Ainsi, si les dimensions territoriale et politique de la caisse locale sont mises en avant par les administrateurs et les managers, les sociétaires et leurs conseillers ne sont que peu réactifs aux valeurs et principes coopératifs et abordent une vision beaucoup plus pragmatique et banalisée de la relation bancaire. Les problématiques des sociétaires s'articulent ainsi davantage autour d'un désir de personnalisation de la relation tout en ayant accès à des produits/services bancaires au meilleur prix/taux, le tout en attendant une forte réactivité de la part des conseillers. Ces derniers ont pour leur part conscience que l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché de la banque en ligne va les obliger à renforcer leurs domaines d'expertise si les caisses locales souhaitent apporter une réelle plus-value à leurs clients dans le futur.

Dans un souci de synthèse et de lisibilité, nous avons réalisé une représentation simplifiée de l'analyse factorielle en corrélations (figure 8) en retenant pour chacune des classes cinq mots les plus significatifs pour appuyer notre interprétation.

Figure 8 : Représentation simplifiée de l'analyse factorielle en corrélations



2. L'ubiquité en contexte mutualiste : le cas du chargé de clientèle

L'étude que nous venons de mener nous a permis de réaliser que les acteurs de la caisse locale sont unanimement d'accord avec le fait que les conseillers bancaires auront un rôle fondamental à jouer dans les années à venir quant à la redéfinition de la relation de proximité avec la clientèle. En tant qu'acteurs du changement, ils seraient *a priori* attendus sur leur capacité à accroître leur degré d'expertise au sein d'une relation de plus en plus basée sur le multicanal. Nous avons donc souhaité centrer notre analyse sur cet acteur clé par le biais d'une seconde étude exploratoire. Avant de passer à la présentation des résultats à proprement parler, nous tenons à formuler quelques rappels relatifs aux caractéristiques du chargé de clientèle en insistant notamment sur la dimension ubiquiste de l'acteur.

2.1. Conceptualisation du métier de chargé de clientèle

Dans notre premier chapitre, nous avons abordé le caractère potentiellement ubiquiste des acteurs impliqués à l'échelon coopératif local. Nous apportons ici quelques développements relatifs à la personne du chargé de clientèle afin d'illustrer plus concrètement ce concept.

Partie prenante d'un groupe structuré, les activités du chargé de clientèle sont, à défaut d'être, faute de temps, toutes réalisables avec la même ardeur au quotidien, du moins identifiables d'un point de vue théorique. Sa mission première consiste à gérer un portefeuille de clients tout en assurant une activité de fidélisation et de prospection. Force vitale de l'institution, il est attendu par ses supérieurs sur sa capacité à dégager du produit net bancaire. Le chargé de clientèle peut ainsi être appréhendé en tant que Producteur au sens de Levy-Garboua et Maarek (2007, p.25) dans la mesure où « *en lui naissent les pulsions qui mettent en mouvement le groupe et lui donnent l'énergie nécessaire à son fonctionnement courant* ».

Selon l'approche de ces auteurs, si le Producteur est assimilé au chargé de clientèle, dont la mission est d'assurer le fonctionnement et la pérennité de la firme, le Prince est quant à lui interprété par les instances hiérarchiques qui canalisent la créativité et l'ambition du producteur, fixent les objectifs et font en sorte que la pulsion du chargé de clientèle soit socialement acceptable. Cette autorité est représentée au niveau local par les directeurs d'agences qui managent au quotidien leurs équipes de commerciaux. Le Prêtre correspond quant à lui à l'idéal mutualiste : il est le véritable garant de l'identité coopérative et est l'incarnation même des valeurs mutualistes. Enfin, le Professeur correspond tant à la direction des ressources humaines qui diffuse la connaissance auprès des nouveaux entrants qu'à la

communication externe qui vise à faire adhérer les parties prenantes au projet stratégique et à le rendre légitime auprès de la communauté.

Le rôle du chargé de clientèle est également d'aider les personnes à réaliser leurs projets et à se couvrir contre les aléas de la vie via la commercialisation de produits et services de bancassurance. Comme le souligne Gloukoviezoff (2013), « *le banquier doit alors concilier la satisfaction des besoins du client et l'impératif de rentabilité découlant de la nature commerciale des établissements bancaires* ». Le collaborateur doit par ailleurs être en mesure d'évaluer les risques encourus et de prendre contact avec les clients si un incident se produit. Par ailleurs, le nombre croissant de directives et de réglementations visant à protéger le client (et à décharger le banquier) implique une forte hausse des tâches administratives. Plus implicitement, le chargé de clientèle est l'expression au niveau local du système mutualiste et coopératif. Il en découle un particularisme puisque le salarié est alors un instrument de transmission de valeurs auprès des sociétaires qui sont à la fois propriétaires du capital de leur caisse et clients usagers des services de la banque (Cadiou *et al.*, 2006).

De par la connaissance de son portefeuille, le collaborateur joue un rôle de détecteur, met en œuvre les actions de solidarité et remonte l'information à sa hiérarchie. Son implication est également politique : il va chercher à développer l'implication du sociétariat et par là-même à raffermir la confiance au sein du système coopératif. En tant que créateur de lien social, il contribue à « *réduire la distance qui s'est instaurée entre le sociétaire « consommateur » de services bancaires et le sociétaire « acteur » de l'identité coopérative* » (Nouvel, 2008, p.36). Le chargé de clientèle apparaît dès lors comme un pivot entre les clients sociétaires, les administrateurs, le management et la transmission de valeurs, justifiant ainsi l'intérêt que nous portons à cette partie prenante, d'autant plus que « *les recherches relatives à la manière dont les employés évaluent et réagissent aux pratiques citoyennes de leur entreprise restent plutôt rares* » (Gara-Bach Ouerdian et Gaha, 2009, p.55).

En contexte mutualiste, le caractère ubiquiste du chargé de clientèle peut être décliné *de facto* en trois dimensions en ceci qu'il est à la fois un collaborateur investi d'une mission, un acteur légitimant la démarche citoyenne véhiculée dans les médias et un être humain ayant sa propre sensibilité envers le système mutualiste et coopératif (figure 9). Notre objet d'étude est ainsi en premier lieu un salarié qui, comme nous l'avons vu, est chargé de commercialiser des produits et services de bancassurance tout en répondant aux besoins des clients et sociétaires. Parallèlement, il est un instrument de représentation du groupe coopératif amené à expliciter

un système de valeurs souvent mal connu des clients et prospects. De plus, en tant qu'agent du territoire au service d'une banque se revendiquant citoyenne, il est porteur d'initiatives de solidarité et est garant du lien social existant entre les acteurs de la vie locale tels que les sociétaires, les administrateurs, les PME ou encore les associations. En développant la RSE et l'activité sociétale, il participe de cette manière à la reconquête de l'identité coopérative et apparaît alors comme un vecteur de légitimation du mouvement coopératif. Si nous adoptons un point de vue plus large, le salarié est lui-même un client, utilisateur des services de la banque, voire, à titre privé, un sociétaire de caisse locale caractérisé par des attentes à part entière. Chaque collaborateur a dès lors sa propre sensibilité vis-à-vis des produits et services commercialisés et des valeurs mutualistes.

Figure 9 : Représentation factuelle du chargé de clientèle ubiquiste

Salarié	Citoyen	Client sociétaire
<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilisation de la relation client • Gestion des risques • Satisfaction des besoins des clients et sociétaires • Instrument de représentation du système mutualiste et coopératif 	<ul style="list-style-type: none"> • Agent du territoire • Garant du lien social entre les acteurs de la vie locale • Porteur d'initiatives de solidarité • Outil de légitimation du mouvement coopératif 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisateur des services de la banque • Sensibilité personnelle plus ou moins prononcée envers les valeurs mutualistes • Potentiellement sociétaire à titre privé et donc détenteur de parts sociales

2.2. Cadre méthodologique de l'étude

La méthodologie que nous utilisons pour cette seconde étude est la même que précédemment. Nous ne revenons donc pas sur le mode de collecte ni la méthode d'analyse des données. Seuls sont donc présentés ici les caractéristiques du guide d'entretien et le profil des répondants.

2.2.1. La conception du guide d'entretien

Cette seconde étude exploratoire nous amène cette fois-ci à mener une série d'entretiens semi-directifs auprès de sept salariés issus de six caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne (CMB) situées dans le Finistère. L'intérêt de la démarche est de comprendre comment les chargés de clientèle perçoivent leurs comportements, leurs besoins et leurs différents rôles au

quotidien au regard de trois variables (salarié, citoyen et client sociétaire) qu'il s'agit d'étudier et de hiérarchiser. Nous nous interrogeons ainsi sur l'écart observé, par le biais des interprétations des acteurs, entre le spectre théorique que nous avons présenté et la réalité correspondant au vécu des chargés de clientèle. Notons que notre guide d'entretien s'avère par moment assez directif dans la mesure où nous estimons que les chargés de clientèle n'aborderont pas forcément d'eux-mêmes certains points tels que l'aspect client ou citoyen de leur quotidien. Après avoir demandé à l'interviewé de se présenter, le guide d'entretien réalisé pour l'occasion (annexe 3) est articulé autour de quatre thématiques :

- La première thématique vise dans un premier temps à comprendre de quelle manière les chargés de clientèle perçoivent les banques mutualistes et les valeurs qui y sont associées.
- La seconde tente de valider le caractère ubiquiste des répondants en fonction de la manière dont ils appréhendent leurs missions et vivent leurs spécificités.
- Nous nous intéressons ensuite à leurs attentes envers la banque, qu'elles soient professionnelles, citoyennes ou privées.
- Enfin, nous concluons en hiérarchisant les dimensions ubiquistes des salariés selon leurs priorités au quotidien.

Avant de nous attaquer aux entretiens définitifs, nous avons prétesté notre guide d'entretien auprès de deux chargés de clientèle du CMB, nous permettant ainsi d'affiner ledit guide et de revoir certaines questions jugées trop théoriques par les interviewés.

2.2.2. Profil des répondants

Afin de multiplier les points de vue, nous avons tâché de mener cette étude auprès d'un échantillon de conseillers hétérogène. Certains directeurs de caisses locales nous ont en ce sens facilité le travail en nous permettant de choisir le profil désiré. Ainsi, lorsque cela était possible, nous avons sélectionné les participants en fonction de quatre critères : la fonction exercée, l'âge, l'ancienneté et le sexe. Le tableau 5 présente ainsi le profil des sept répondants retenus.

Nous avons eu l'occasion d'interviewer quatre chargés de clientèle particuliers (répondants N°2, N°3, N°4 et N°5), deux chargés de clientèle professionnels, dont un spécialiste du secteur agricole (répondants N°1 et N°6) ainsi qu'un responsable de clientèle, travaillant sur un segment de clientèle caractérisé par un revenu et un patrimoine importants (répondant N°7). L'échantillon est composé de quatre hommes et de trois femmes, pour un âge moyen de

34 ans et une ancienneté moyenne de 12 ans. Notons que les deux chargés de clientèle professionnels sont parmi les plus jeunes des interviewés (25 et 32 ans). Le responsable de clientèle est le répondant le plus âgé et est également celui qui a le plus d'ancienneté. Cela s'explique facilement car ce poste demande davantage d'expérience et de connaissances afin de répondre aux besoins d'une clientèle plus fortunée et avertie. Chacun des collaborateurs a été interviewé en caisse locale, sur son lieu de travail. Notre seule contrainte a été que la durée des entretiens ne dépasse pas une heure afin de ne pas trop perturber l'emploi du temps des collaborateurs.

Tableau 5 : Profil des chargés de clientèle

Entretien	1	2	3	4	5	6	7
Fonction	Chargé de clientèle professionnels	Chargé de clientèle particuliers	Chargée de clientèle particuliers	Chargé de clientèle particuliers (réfèrent habitat)	Chargée de clientèle particuliers (réfèrent habitat)	Chargée de clientèle agricole	Responsable de clientèle
Age	25 ans	26 ans	38 ans	31 ans	41 ans	32 ans	47 ans
Ancienneté	5 ans	4 ans	13 ans	11 ans	19 ans	8 ans	25 ans
Sexe	Homme	Homme	Femme	Homme	Femme	Femme	Homme
Durée de l'entretien	50 min	45 min	39 min	35 min	36 min	25 min	43 min

2.3. Les résultats de l'étude

Sont présentés cette fois encore successivement les résultats relatifs à l'étude de sens puis à l'analyse lexicale.

2.3.1. Présentation des répondants

Nous introduisons l'entretien en demandant aux collaborateurs de présenter leurs parcours au sein du CMB. Cette première question simple nous permet ainsi de mieux faire connaissance avec nos interlocuteurs et constitue pour ces derniers un bon moyen de se décontracter avant la venue de questions plus spécifiques.

Cette première série de réponses fait ressortir deux éléments : le CMB recrute des profils très divers et les salariés sont caractérisés par une forte mobilité au cours de leur carrière (qu'elle soit géographique ou du fait de leur ascension hiérarchique). Seuls les répondants N°1, N°2 et

N°4, c'est-à-dire les plus jeunes, ont fait référence à un diplôme de type BTS ou DEUG avant d'entrer dans la banque. Le répondant N°2 est le seul à avoir travaillé dans une banque concurrente avant d'intégrer le CMB. Les répondants N°3, N°4 et N°5 ont insisté sur le fait que leurs études antérieures (lettres modernes, agroalimentaire et publicitaire) n'avaient pas de lien direct avec le milieu de la banque de détail. En ce qui concerne l'évolution de carrière des salariés, celle-ci semble impliquer une forte mobilité géographique. En effet, si les répondants N°1 et N°2 ont une expérience restreinte en terme de changement de postes et d'agences (s'expliquant par leur plus faible ancienneté), le reste des répondants a connu un certain nombre de mutations afin de pouvoir évoluer. Cette ascension hiérarchique nous paraît relativement homogène dans le sens où la plupart des répondants ont commencé par un poste d'accueil avant d'accéder à des responsabilités supérieures. Plus le diplôme est élevé et plus le salarié semble avoir évolué rapidement. Le répondant N°7 nous fait part de son expérience en tant qu'attaché commercial lors de ses débuts dans le métier, poste qui n'existe plus aujourd'hui mais qui jouissait à l'époque d'une forte reconnaissance.

2.3.2. Perception de la spécificité mutualiste par les répondants

A la question « *Pourquoi avez-vous choisi de travailler dans un établissement mutualiste ?* », la majorité des interviewés fait part de son attrait, avant embauche, pour le système mutualiste. Les explications sont à la fois éthiques et identitaires : les salariés sont à la recherche d'une banque « *régionalement indépendante* », « *proche des clients* », « *à taille humaine* », « *ancrée* » et « *portant un intérêt à l'homme* ». Les répondants N°2 et N°4 estiment que l'aspect mutualiste de la banque peut permettre d'améliorer la relation avec le client et se disent à la recherche d'une « *vraie relation commerciale* » et d'un « *aspect commercial sédentaire* » leur permettant « *un bon suivi de la relation client* ».

Sans forcément les nommer, les interviewés font ainsi régulièrement allusion à un certain nombre de valeurs caractérisant les banques coopératives, à savoir notamment l'indépendance institutionnelle, la proximité avec les territoires et la primauté de l'homme sur le capital. Les répondants N°1 et N°2 comparent les banques mutualistes à leurs homologues SA, en considérant que ces dernières jouissent d'une mauvaise image due à un déficit de confiance de plus en plus prononcé avec la clientèle. D'un point de vue plus pragmatique, les répondants N°1 et N°4 pensent qu'une banque régionalement indépendante peut favoriser leurs perspectives d'évolution tout en leur permettant de ne pas trop avoir à s'éloigner de leurs domiciles. Le répondant N°7 est le seul à comparer deux banques coopératives : le Crédit

Mutuel et le Crédit Agricole. Selon lui, la première porte « *un intérêt à l'homme* » tandis que la seconde opère « *une distinction très forte entre le patron et les salariés* ». Il ressort de cette première question que le CMB semble être instinctivement assimilé à des valeurs sans pour autant que les salariés ne puissent expliquer ce qu'est réellement le mutualisme.

Nous cherchons ensuite à approfondir ces réponses en demandant aux répondants en quoi consistent les valeurs de leur banque. Force est de constater que les réponses restent assez évasives : certains répondants semblent même être embarrassés par la question et tentent de simplifier au maximum le concept en nous parlant d'une « *banque à caractère humain* » qui « *n'opère pas de discrimination à l'entrée* ». Deux des salariés sont même explicites quant à leur scepticisme vis-à-vis du mutualisme. Ils estiment que la communication de la hiérarchie à ce sujet est « *assez floue* » et qu'ils n'y sont pas sensibilisés. Ainsi, le répondant N°2 pense que ses clients en ont « *marre d'entendre les pubs sur le mutualisme* » tout en reconnaissant que « *les valeurs des banques coopératives peuvent éventuellement servir d'argument de vente* ». Le répondant N°3 estime quant à lui que le mutualisme ne va pas « *changer grand-chose* » et que ses valeurs paraissent très « *théoriques* ».

D'un autre côté, les répondants N°1, N°4, N°5 et N°7 sont plus explicites quant à la définition des valeurs propres à leur banque. Pour la plupart, ils semblent clairement porter une grande attention aux principes démocratiques incarnés par les assemblées générales, lieu au sein duquel peuvent s'exprimer les sociétaires. La quasi-totalité des répondants fait ici référence à la démarche démocratique qui consiste pour les sociétaires à élire leurs représentants selon le principe « *une personne, une voix* ». Nous sommes dans ce cadre face à une forme de légitimité procédurale au sens de Cadiou *et al.* (2005) dans la mesure où les salariés semblent accorder du crédit à la démarche sans pour autant qu'il y ait un quelconque consensus sur la finalité de l'action. En seconde position est énoncé l'ancrage territorial de la banque. Les salariés perçoivent leur institution comme proche de ses clients et contribuant au développement local et régional. Le répondant N°7 insiste sur le fait que l'enseigne se veut « *proche de la réalité économique* ». La solidarité est enfin citée par le biais d'exemples tels que les filiales d'entraide, l'aide au développement économique ainsi que le remboursement de facturations élevées à des clients à faibles revenus. En définitive, la banque est comprise au travers un système de valeurs qui semble séduire les salariés. Paradoxalement, certaines de ces valeurs, voire le mutualisme en général, paraissent floues au regard du caractère parfois imprécis des réponses. Ces résultats peuvent être reliés à ceux de Pourchet (2012) dans la

mesure où les entretiens mettent en lumière le manque de connaissances de certains collaborateurs sur le fonctionnement d'une coopérative.

Par le biais d'une question de relance, nous tâchons dès lors de comprendre en quoi les banques coopératives sont différentes des banques SA. Les répondants N°1, N°2, N°4 et N°5 assimilent instinctivement ces dernières aux marchés financiers et à la recherche de profit. Ils en profitent pour rappeler que le CMB n'a pas le même rapport vis-à-vis de ces marchés puisqu'il n'y a pas d'actionnaires à rémunérer et que les parts sociales des sociétaires donnent un droit de vote indépendamment du nombre de parts détenues. Les répondants N°3, N°6 et N°7 mettent davantage en avant le fait que les clients sont traités indépendamment de leur profil au sein des coopératives de crédit. Ainsi, les salariés déclarent que le CMB est « *une banque pour tout le monde* » et que les clients présents dans leurs portefeuilles « *ne pourraient pas être ceux de la BNP* ». Le répondant N°7 souligne une plus grande personnalisation de la relation et un accompagnement des clients en situation difficile. Notons le pragmatisme du répondant N°6 qui nous précise que la recherche du profit caractérisant les banques SA n'est pas négative en soi puisque cela peut potentiellement permettre aux collaborateurs d'évoluer plus rapidement. Le répondant N°3 nous confie que la différence entre les deux types d'établissements reste ténue, que le mutualisme n'est pas assez mis en avant et que le travail est plutôt standardisé à ses yeux quel que soit l'établissement bancaire.

Nous concluons cette première série de questions en interrogeant les salariés sur la pertinence du mutualisme dans le contexte actuel. Les six premiers répondants sont unanimes. Selon eux, le contexte dans lequel évoluent les banques coopératives aujourd'hui est caractérisé par deux éléments : la « *sortie de la crise économique* » et « *la présence de plus en plus forte des établissements mutualistes sur les marchés financiers* ». Les répondants sont d'accord sur le fait que leur banque a bien résisté à la crise du fait de sa prise de distance vis-à-vis des activités de marché. Ils nous expliquent par ailleurs que cette crise a joué en leur faveur dans le sens où les prospects se tournent désormais beaucoup plus facilement vers les établissements coopératifs par méfiance des activités spéculatives. Le répondant N°4 précise d'ailleurs que cette résilience se ressent sur le recrutement des collaborateurs : alors que beaucoup de banques « *mettent du monde dehors* », le CMB s'est simplement « *calmé sur l'embauche* ». En ce qui concerne la convergence des groupes coopératifs vers les activités de marché, les répondants N°2, N°3, N°4, N°5 et N°6 estiment que le statut de banque mutualiste est incompatible avec la spéculation boursière. Les salariés N°2 et N°4 considèrent d'ailleurs

le CMB comme « *la dernière vraie banque mutualiste* » dans la mesure où leur banque « *ne veut pas à tout prix se faire une place en bourse* ».

2.3.3. Mise en perspective du chargé de clientèle ubiquiste

La seconde partie de l'entretien cherche à mesurer le caractère potentiellement ubiquiste des chargés de clientèle. Afin d'introduire la thématique de manière assez ouverte, nous expliquons simplement à l'interviewé que nous appréhendons le chargé de clientèle comme un salarié amené à revêtir plusieurs « *casquettes* » dans l'exercice de ses fonctions.

Les sept répondants s'accordent à dire qu'ils revêtent à la fois une casquette de conseiller et de commercial. Alors que le conseil est uniquement assimilé à un rôle de « *technicien* », l'aspect commercial du métier se rapporte à des mots-clés tels qu' « *indicateur* », « *PNB* » ou encore « *marge* », traduisant de fait un impératif de rentabilité omniprésent. Les répondants N°4, N°5 et N°7 insistent sur l'idée d'un consensus dans la mesure où il s'agit pour eux de « *faire coïncider l'intérêt du client et l'intérêt de la boîte* » et de trouver un « *juste milieu* » entre les exigences du métier. Les priorités ne semblent pas être les mêmes pour tous puisque le répondant N°2 nous précise qu'il est un commercial en premier lieu alors que le répondant N°4 nous explique que son rôle premier est d'apporter un conseil de qualité.

Par ailleurs, les répondants N°1, N°2, N°3 et N°6 abordent la dimension psychologique de leur quotidien puisqu'il s'agit régulièrement d'écouter les confidences des clients, en particulier ceux qui traversent des périodes difficiles telles que le surendettement ou le deuil. Ainsi, « *le social* », « *l'empathie* » et le « *soutien moral* » font partie intégrante du travail des salariés. Enfin, les répondants N°2 et N°6 abordent un aspect administratif prenant une place de plus en plus importante tandis que les répondants N°3 et N°7 insistent sur une nécessaire gestion des risques au quotidien.

Comme nous pouvions nous y attendre, les chargés de clientèle ne perçoivent à première vue que la dimension purement salariale de leur métier. Une question de relance nous permet alors d'aborder le concept de citoyenneté bancaire. Les répondants N°1, N°2, N°4 et N°5 assimilent cette citoyenneté à un ancrage local et régional fort dans la mesure où leur banque « *incarne la proximité auprès des clients* ». Il s'agit concrètement de soutenir les particuliers dans leurs projets et d'aider au développement des PME locales afin de stimuler la croissance et favoriser l'émergence d'externalités positives, principalement en termes de consommation et d'emploi. Si une situation délicate est détectée, l'information est remontée à la hiérarchie et le

client est orienté vers un organisme de solidarité tel qu'Ark'ensol, une association du Crédit Mutuel Arkéa spécialisée dans l'aide aux créateurs d'entreprises et aux emprunteurs en difficulté ainsi que dans le microcrédit personnel. Pour le répondant N°3, la citoyenneté de la banque est à comprendre en termes d'accompagnement et de développement durable, notamment via l'octroi de taux préférentiels concernant le financement des travaux d'économies d'énergie. Aux yeux du répondant N°6, la dimension éthique de la banque se mesure par le comportement des collaborateurs au quotidien. Enfin le répondant N°7 perçoit la citoyenneté comme un engagement réciproque : les chargés de clientèle sont responsables du suivi et de l'accompagnement des projets des sociétaires alors que ceux-ci « *s'engagent au développement du Crédit Mutuel* » par leur implication dans la vie économique de la banque. Les répondants N°2 et N°6 soulignent le fait que la citoyenneté fait partie intégrante de la culture d'entreprise historique du CMB.

D'un autre côté, le répondant N°1 nous explique qu'il n'a pas spécialement l'impression que sa banque prône l'aide aux individus en difficulté. Le répondant N°2 estime pour sa part qu'un certain nombre de salariés du CMB utilise davantage cette dimension citoyenne comme un « *argumentaire de vente* » afin d'atteindre plus facilement les objectifs fixés par la direction. Aux yeux du répondant N°3, la hiérarchie n'encourage pas outre mesure les collaborateurs à adopter une telle démarche.

En résumé, les salariés interviewés reconnaissent la politique citoyenne de leur banque au travers l'implantation locale et régionale des agences contribuant à faciliter la mobilisation des acteurs du territoire autour du développement de projets communs. D'un autre côté, les répondants semblent mitigés concernant les directives de leur hiérarchie sur le sujet. Pour certains d'entre eux, la direction reste muette et ne semble pas particulièrement prôner les valeurs de citoyenneté.

Enfin, nous cherchons à savoir si la sensibilité personnelle du répondant, lui-même sociétaire à titre privé, est susceptible d'avoir un impact sur les conditions d'exercice de son métier. Les interviewés nous expliquent dès lors que leur comportement avec la clientèle peut en effet être influencé par leur attirance envers tel ou tel produit. Cependant, cette influence est plus ou moins prononcée selon le répondant. Le répondant N°1 fait ainsi preuve d'un détachement presque total dans sa réponse en nous expliquant que ce n'est pas parce qu'il n'est pas attiré par un produit qu'il ne le proposera pas au client. Il reconnaît tout de même qu'il est plus crédible dans sa démarche s'il croit lui-même au produit. Le répondant N°2 nous avoue qu'il

ne propose ni de vend jamais certains produits qu'il juge superflus. Selon lui, l'expérience personnelle (crédit immobilier à titre personnel par exemple) permet d'améliorer ses connaissances professionnelles et de mieux comprendre et conseiller le client. Le répondant N°7 nous indique qu'il y a bien une corrélation entre ses convictions personnelles et son métier. En fonction de sa sensibilité plus ou moins prononcée vis-à-vis de certains produits, il souligne qu'il existe ainsi une notion de priorité puisque les salariés sont « *des êtres humains avant tout* ». Les répondants N°3, N°4 et N°5 se rejoignent sur leurs propos. Pour eux, être client et avoir un avis personnel ne doit normalement pas avoir d'impact sur le métier. Ils précisent toutefois qu'il est « *difficile de prendre du recul à 100%* », qu'il est compliqué d'aborder certains sujets qu'ils jugent personnellement sensibles et qu'il existe des « *freins personnels* » à la vente de certains produits. Cinq répondants sur sept reconnaissent en dernier lieu que leur sensibilité personnelle, plus ou moins prononcée envers le mutualisme, motive leurs discours auprès des clients et les incite à « *ne pas vendre n'importe quoi à n'importe qui* ».

2.3.4. L'ubiquité, vecteur d'attentes plurielles

Maintenant que nous avons identifié les différentes facettes du métier de conseiller bancaire, nous tâchons d'identifier quelles attentes sont associées à chacune d'entre elles. Pour les répondants N°2, N°3 et N°5, leur attente principale est d'accéder à des formations leur permettant d'évoluer dans leur carrière. Les perspectives d'évolutions jouent donc ici un rôle important en termes d'attractivité pour le salarié. Le répondant N°7 reste dans le registre des perspectives de carrière tout en précisant que le CMB n'arrive pas à « *définir clairement l'évolution de carrière du CMB* », ce qui constitue selon lui le principal point faible de son employeur. Il est dès lors dans l'expectative de plus de clarté et de transparence concernant la définition d'un plan de carrière clair par la hiérarchie.

D'un point de vue plus moral, le salarié N°1 attend des ressources humaines qu'elles adoptent un comportement empathique afin de pouvoir prendre en considération sa faible mobilité due à des obligations familiales. Il souhaite par ailleurs que sa direction donne aux salariés des objectifs « *à taille réelle* » et « *réalisables* ». Le répondant N°3 nous fait part de son besoin d'être « *soutenu et épaulé* » par la direction afin de disposer d'un avis extérieur lors des prises de décisions. Le répondant N°4 est le seul qui adopte d'emblée un discours tourné vers l'éthique du mutualisme dans le sens où sa principale attente est que le CMB conserve son identité via un système de valeurs basé sur l'entraide, la proximité et la primauté de l'homme

sur le capital. D'un autre côté, deux salariés abordent, non sans un certain malaise, le mouvement de grève ayant frappé le Crédit Mutuel Arkéa en 2011, soulevant la question de la rémunération des dirigeants. Pour eux, cet évènement a remis en cause le principe d'égalité entre les salariés au sein de la banque. Le répondant N°6 va même jusqu'à nous confier : « *on a perdu nos valeurs* ». Pour le répondant N°7, ce conflit est la conséquence d'un « *manque de communication* » entre les salariés et la direction.

Concernant les attentes citoyennes, l'attente majeure passe par le financement de l'économie réelle, avec une attention forte portée au déploiement d'aides en faveur des associations de la commune (répondants N°1 et N°3). Pour le répondant N°5, cette proximité passe par l'obligation pour le CMB de ne pas désertier les zones les moins peuplées et donc potentiellement moins rentables. Pour le répondant N°6, il s'agit de sponsoriser la création d'emplois afin de « *créer des entrepreneurs* ». Le répondant N°4 accorde quant à lui une attention particulière aux fonds d'entraides du CMB afin que sa banque citoyenne aide les plus démunis. Les répondants sont ici pour la majorité en quête d'un sens sociétal associé aux valeurs du mutualisme.

Enfin, les salariés, en tant que clients et sociétaires, formulent le souhait d'être accompagnés et écoutés par leur banque (répondants N°1, N°2, N°4 et N°5). Certains d'entre eux estiment par ailleurs qu'en tant que sociétaires d'une banque mutualiste, les frais bancaires se doivent d'être moins onéreux que dans une banque SA (répondants N°3 et N°6). D'autres sont à la recherche d'une banque sûre, ne « *jouant pas avec leur argent sur les marchés financiers* » (répondants N°1 et N°2). Les salariés N°4, N°5 et N°7 attendent enfin de leur banque qu'elle soit facilitatrice de leur quotidien, au travers la proximité (conseillers joignables dès que souhaité), la fonctionnalité de la banque (via son site internet notamment) et sa réactivité. Sur le plan cognitif, le répondant N°2 souhaite avoir affaire à une banque transparente, qui communique auprès de ses clients « *afin de se faire comprendre* ».

2.3.5. Illustration de la diversité des collaborateurs

Pour la dernière partie de notre entretien, nous demandons à nos interlocuteurs de hiérarchiser les modalités de l'ubiquité que nous avons abordées tout au long de l'entretien en fonction de leur degré d'influence sur leur quotidien. Cette question de synthèse fait ressortir deux typologies de chargés de clientèle.

Nous avons dans un premier temps affaire à des banquiers tournés vers le pragmatisme. Ce comportement est représentatif des répondants N°1, N°2 et N°4 qui se perçoivent avant tout comme des commerciaux. La commercialisation de produits de bancassurance est ici une priorité et est liée à leur désir d'ascension hiérarchique. Ces salariés sont sceptiques envers le concept de banque citoyenne et estiment d'ailleurs qu'ils n'y sont en aucun cas sensibles ni sensibilisés. Ils s'appuient éventuellement sur un répertoire de valeurs pour rendre le discours plus vendeur auprès de la clientèle. Même s'ils détiennent des parts sociales à titre personnel, ils semblent faire le choix de ne s'impliquer dans le système coopératif ni personnellement ni professionnellement. Ces répondants nous expliquent d'ailleurs que comme les salariés ne sont en aucun cas sensibilisés à la dimension coopérative de l'institution, le seul « *aspect mutualiste* » que revêt leur métier consiste simplement à expliquer au sociétaire ce qu'est une part sociale à la manière d'une simple formalité administrative.

La deuxième typologie de salariés se manifeste au travers les réponses des répondants N°3, N°5 et N°6 et N°7. Ces banquiers se considèrent comme des conseillers avant d'être des commerciaux et essaient au maximum de concilier impératifs de rentabilité et satisfaction de la clientèle. L'empathie envers les clients représente d'ailleurs à leurs yeux une part non négligeable du métier puisqu'il s'agit d'écouter, d'accompagner et d'épauler les clients dans des périodes difficiles. La citoyenneté de la banque est ici assimilée tant à un ancrage territorial prononcé qu'à un idéal démocratique organisationnel. L'attachement personnel au système coopératif contribue à renforcer le sentiment d'appartenance envers une firme disposant d'une identité forte. C'est d'ailleurs la démarche que chaque salarié adopte au quotidien qui fait que la banque peut être perçue ou non comme citoyenne.

Lorsque nous demandons à nos interlocuteurs s'ils estiment que le management a conscience des différentes « casquettes » que nous avons évoquées, nous constatons que l'avis général est relativement homogène. Les répondants N°1, N°2, N°3 et N°4 soutiennent que leur hiérarchie directe, à savoir le directeur d'agence, en a parfaitement conscience. C'est d'ailleurs ce dernier, selon le répondant N°1, qui a le plus de responsabilités au regard de ses nombreuses missions. D'un autre côté, ce chargé de clientèle nous confie que la direction ne semble pas s'intéresser plus que cela au mutualisme et que ce concept est « *un peu flou pour tout le monde* ». A l'inverse, le salarié N°5 estime que « *l'aspect citoyen est reconnu voire encouragé* » afin que la perception qu'ont les sociétaires de la caisse locale soit conforme à l'image véhiculée par les médias. Par ailleurs, nos interlocuteurs avancent que si les directeurs d'agences semblent avoir pleinement conscience du quotidien de leurs

subordonnés, cela n'est pas toujours le cas des « *plus hautes instances* », à savoir les directions départementales et régionales. Le répondant N°6 nous confie à cet effet que la hiérarchie n'étant pas en contact avec la clientèle ne prend pas suffisamment en compte les attentes des conseillers en caisse locale. De son côté, le répondant N°7 revient sur le mouvement de grève de 2011. Selon lui, cet évènement a contribué à effacer les valeurs du CMB à cause d'une importante fracture entre les salariés et la direction, tout en ajoutant que la banque essaye néanmoins de revenir sur ses valeurs aujourd'hui.

En guise de conclusion, nous demandons aux collaborateurs de quelle manière ils souhaitent voir évoluer leur institution. Les réponses de nos interlocuteurs nous permettent de mettre en exergue cinq souhaits : une proximité accrue avec le terrain de la part des hiérarchies intermédiaires, une communication plus claire sur l'approche citoyenne à adopter, une baisse des charges administratives, une meilleure visibilité du plan de carrière et des améliorations concernant une optimisation de l'efficacité organisationnelle.

Le répondant N°1 insiste largement sur la nécessité d'une prise de conscience du quotidien des salariés par la hiérarchie. Il estime en effet que le gouffre est trop grand entre le travail en agence et les impératifs de rentabilité imposés par les instances supérieures et souhaite alors que ces dernières fixent des objectifs réalisables en prenant en compte la réalité du terrain. Concernant la communication entre la direction et les salariés, ces derniers souhaitent que le CMB soit plus explicite à leur égard concernant la place que doivent occuper les valeurs de la banque vis-à-vis du sociétariat. Le répondant N°1 estime d'ailleurs qu'il n'est pas assez sensibilisé à certains aspects tels que le microcrédit ou le développement durable. Le répondant N°2 nous avoue être « *parfois perdu* » quant à la logique à adopter dans la mesure où si la banque communique sur son implication citoyenne dans les médias, la hiérarchie semble paradoxalement n'être intéressée que par l'atteinte des objectifs commerciaux. De leurs côtés, les répondants N°3 et N°7 se plaignent de la lourdeur des tâches administratives, due au trop grand nombre de casquettes du salarié, qui prennent de plus en plus de temps au détriment de l'activité de conseil. Les répondants N°6 et N°7 souhaitent une communication plus claire de la part de la hiérarchie vis-à-vis des plans de carrière afin d'éviter les « *non-dits* » et les « *tensions* ». Le répondant N°7 souligne qu'il est difficile de discuter avec les ressources humaines, ce qui est assez paradoxal, selon lui, avec une banque qui « *prône mettre l'homme au centre des préoccupations* ». Enfin, sur le plan organisationnel, le répondant N°5 propose une modification des horaires d'ouverture afin de permettre aux clients, via un système de roulement, de pouvoir rencontrer leurs conseillers sur l'heure du

déjeuner. Le répondant N°4 attend quant à lui une meilleure gestion de l'imprévu afin de pallier « *les problèmes organisationnels* ». Enfin, selon le répondant N°7, les sources d'informations sont trop diffuses, ce qui fait que « *trop d'information tue l'information* ».

2.4. Analyse complémentaire sous ALCESTE

Dans l'optique de compléter notre analyse sémantique, nous utilisons à nouveau le logiciel d'analyse lexicale ALCESTE afin d'extraire des entretiens les structures signifiantes les plus fortes dans le but de mettre en exergue une ou des typologies de discours dominantes (annexe 4). Celles-ci sont regroupées en trois classes mises en évidence par le biais d'une classification descendante hiérarchique (figure 10).

Figure 10 : Classification hiérarchique descendante



- La classe 1, nommée « **l'approche métier** », regroupe 162 U.C.E et représente 36% des unités textuelles classées, soit 27% du corpus initial. Les formes retenues, très spécifiques, sont révélatrices d'une approche technique du métier et peuvent être reliées au souhait d'évolution hiérarchique dont font part certains collaborateurs (« métier », « poste », « service », « directeur », « domaine », « carrière », « hiérarchie »). Ces derniers, en faisant référence aux instances de régulation qui ont le pouvoir de façonner leur quotidien et leur carrière au sein de l'organisation, privilégient ici l'influence du Prince (Levy-Garboua et Maarek, 2007) dans leurs discours.
- La classe 2, nommée « **la perception du modèle mutualiste** », regroupe 101 U.C.E et représente 22% des unités textuelles classées, soit 17% du corpus initial. Les formes retenues indiquent de quelle manière les chargés de clientèle interviewés perçoivent leur banque et la positionnent face à ses concurrents. Les termes se référant aux établissements mutualistes (« local », « mutualiste », « régional », « entraider ») s'opposent à un vocabulaire se rapportant à la sphère financière (« bourse », « actionnaires », « financier », « national »). Cette typologie de discours est influencée par la sensibilité au rôle du Prêtre (Levy-Garboua et Maarek, 2007) qui diffuse les valeurs mutualistes et encourage les comportements positifs au sein de l'organisation.
- La classe 3, nommée « **le polymorphisme de la mission** », regroupe 190 U.C.E et représente 42% des unités textuelles classées, soit 32% du corpus initial. Si une majorité de termes se réfère à une situation de face à face type lors d'un entretien (« client », « démarche », « produit », « argument », « besoin »), nous retrouvons parallèlement des formes se rapportant à la démarche citoyenne que nous évoquions précédemment (« citoyen », « valeur », « trouver », « accompagner », « attentif », « défendre ») opposées à un vocabulaire plus standardisé émanant de banquiers sceptiques vis-à-vis du mutualisme et de ses valeurs (« flou », « commercial », « prix », « vendre »). Ces résultats sont révélateurs de la situation complexe du Producteur (Levy-Garboua et Maarek, 2007), véritable moteur du groupe, qui a parfois du mal à trouver sa place entre la manière idéalisée dont il aimerait exercer son métier et la réalité qui prend le plus souvent la forme d'une course aux objectifs.

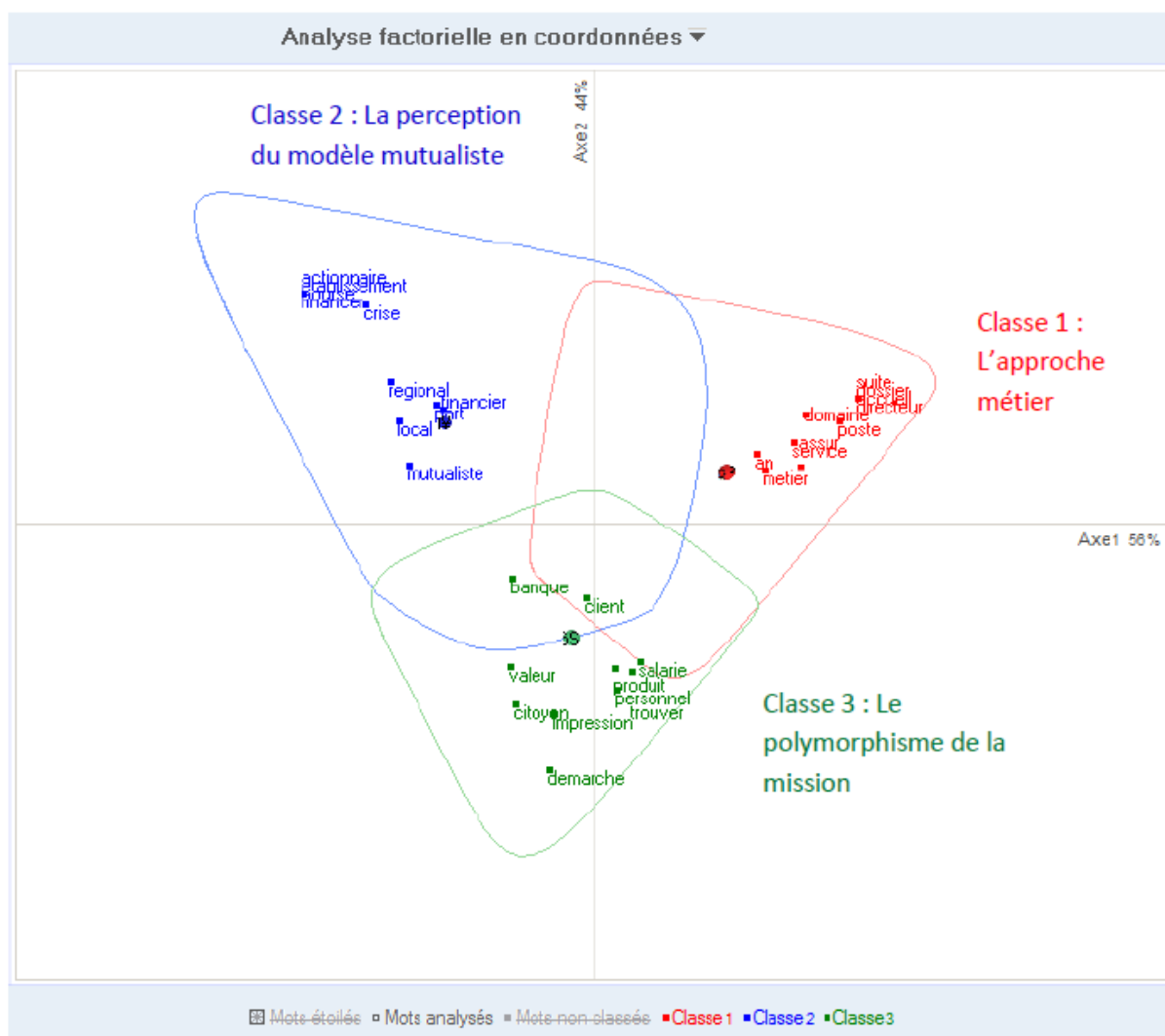
Les chargés de clientèle perçoivent ainsi leur banque comme étant une entité structurée, procédurale, au sein de laquelle le contact avec la hiérarchie fait partie intégrante du quotidien (classe 1). Cette classe, bien que n'étant pas la plus présente dans le corpus, demeure la plus spécifique de par l'homogénéité du vocabulaire utilisé, la rendant périphérique aux deux autres classes. Cette typologie de discours met en exergue l'existence d'un comportement standardisé, non spécifique aux firmes mutualistes, lié notamment au besoin d'évoluer et d'accéder à de plus grandes responsabilités au sein de l'entreprise. Une recherche de légitimité pragmatique (Suchman, 1995) semble donc ici s'opérer.

Néanmoins, certains collaborateurs se représentent et défendent leur établissement au travers ses spécificités mutualistes (classe 2). Cette classe est la moins représentée dans le corpus mais son vocabulaire reste assez homogène. L'aspect local et régional caractérisant les banques coopératives est ici opposé à la dimension nationale des banques SA et à leur dépendance des marchés financiers. Une dimension cognitive au sens de Suchman (1995), basée sur la compréhension du modèle coopératif et de ses valeurs, semble ici prévaloir.

Enfin, le polymorphisme de la mission des chargés de clientèle (classe 3) explique à la fois la surreprésentation de la classe au sein du corpus mais aussi l'hétérogénéité du vocabulaire utilisé. La diversité des formes retenues témoigne de l'ubiquité de l'acteur, amené à être présent sur plusieurs fronts simultanément.

L'Analyse Factorielle des Correspondances (figure 11) suggère dès lors une représentation spatiale des oppositions entre les différentes classes. L'axe horizontal (56% d'inertie), que nous qualifions d'« axe cognitif », oppose la perception du modèle mutualiste (classe 2) à une vision plutôt technique de la banque et indépendante de la question identitaire (classe 1). L'axe vertical (44% d'inertie), nommé « le jeu des acteurs », marque l'opposition entre la mission polymorphe du Producteur (Levy-Garboua et Maarek, 2007), plus ou moins sensible à la représentation idéalisée du système coopératif par le Prêtre (classe 3), l'influence des instances hiérarchiques, à savoir notamment le directeur d'agence (le Prince) qui stimule et contrôle ses subordonnés dans leur quête d'ascension hiérarchique (classe 1), et la communication du groupe (le professeur) qui veille à mettre en avant la différence mutualiste (classe 2).

Figure 11 : Analyse factorielle des correspondances



La caisse locale, garante du caractère proxémique donnant son identité aux banques coopératives, apparaît comme étant un carrefour partenarial entre les acteurs du territoire. Au sein de cette entité, le chargé de clientèle est un rouage permettant d'articuler la relation entre la banque et ses clients et sociétaires. Cette étude nous fait ainsi prendre conscience de la complexité inhérente à l'ubiquité du collaborateur dans le sens où celui-ci, bien que caractérisé par de multiples rôles au quotidien, aura tendance à privilégier l'une ou l'autre des dimensions sans pour autant écarter les autres.

L'analyse lexicale confirme en ce sens la dualité que nous avons mise en avant lors de notre étude sémantique. En tant que créateur de produit net bancaire, le chargé de clientèle doit ainsi assurer la pérennité du groupe en rentabilisant la relation client tout en exerçant une fonction de représentation du mutualisme à une époque où les banques coopératives font le choix de communiquer sur leurs spécificités pour se différencier. Or, conséquence de la

banalisation, certains salariés semblent ignorer les caractéristiques du modèle et apparaissent comme des acteurs standardisés, dont l'objectif est de vendre toujours plus en appuyant une partie de leur argumentation sur un système de valeurs auquel ils n'adhèrent d'ailleurs pas, ou, peu, personnellement. D'autres collaborateurs apparaissent à l'inverse comme des vecteurs de légitimation du mouvement coopératif. Si la vente de produits et services de bancassurance fait partie intégrante de leur quotidien, la course au profit n'est pas une fin en soi. Les valeurs de citoyenneté, de proximité et de solidarité sont au cœur d'un processus conférant à l'acteur une certaine maturité pour être ce fameux pivot entre les différentes parties prenantes rattachées à la caisse locale.

Conclusion du chapitre 2

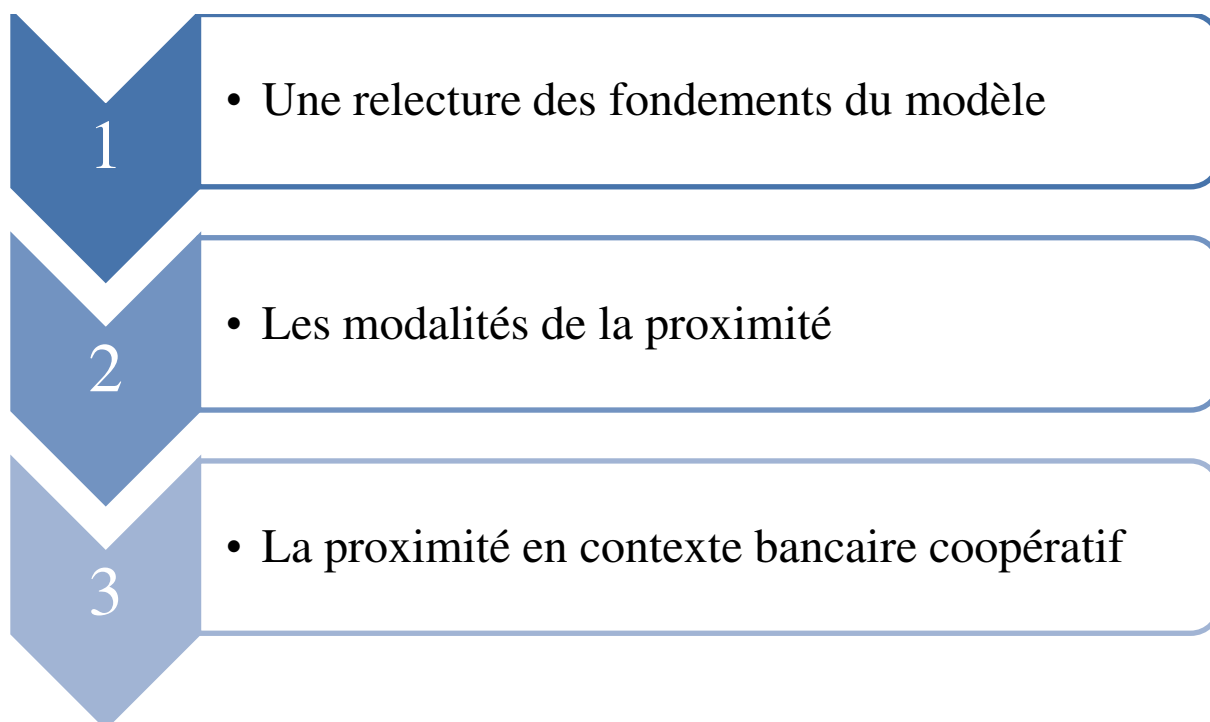
Les résultats de cette double étude exploratoire nous ont permis de mettre en lumière les représentations mentales des parties prenantes impliquées à l'échelon coopératif local quant à leur vision de la relation bancaire de proximité. Entre des « sociétaires sans le savoir » sceptiques vis-à-vis de la différence coopérative, des salariés mitigés sur la question et des managers reconnaissant un manque de communication sur le sujet, il n'est ainsi guère étonnant de constater un net recul des liens institutionnel et géopolitique entre la banque de réseau coopérative et son environnement. La question identitaire est dès lors révélatrice d'un écart de perception au sein des partenaires de la caisse locale. La dimension politique de l'institution semble en effet échapper totalement aux sociétaires alors que les administrateurs, qui pourtant les représentent, mettent cette question au cœur de leurs préoccupations. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les conseillers bancaires peinent parfois à expliciter le modèle coopératif et ses valeurs auprès de la clientèle, même s'ils en saisissent le concept.

Parallèlement, une nouvelle forme de lien, basé sur l'utilisation du multicanal, se développe au sein de la banque de réseau. Les parties prenantes sont ici unanimes : les nouveaux comportements de consommation bancaire obligent tant la banque coopérative à revoir sa stratégie d'implantation géographique que les collaborateurs à renforcer leurs compétences, s'ils souhaitent que la caisse locale devienne un gage de différence face à l'émergence de la banque 100% en ligne, proposant des produits et services moins onéreux. Concernant cette dernière, les salariés ne semblent guère être en accord avec leurs supérieurs. Pour les premiers, la banque en ligne, synonyme de menace, est perçue comme un sérieux concurrent et compromettrait l'avenir même du réseau alors que les seconds voient en elle un complément de la caisse locale tout à fait conciliable avec l'esprit mutualiste.

Ces résultats illustrent ainsi les conséquences des mutations macro et méso environnementales abordées dans le premier chapitre sur le niveau local. De nouvelles formes de liens se créent (banque à distance, relation multicanal) et d'autres s'effritent (incompréhension des valeurs, désintérêt des assemblées générales, relation physique), avec pourtant en arrière-plan une communication forte émanant des banques coopératives mettant en avant tant leurs spécificités que leur proximité avec les territoires. Dans un tel contexte, comment donc définir ce qu'est concrètement un territoire ? Et comment alors qualifier ces multiples liens de proximité qui unissent les caisses locales à leurs sociétaires ? Dans l'optique de mieux comprendre ces concepts, un retour à la littérature semble ici s'imposer...

Chapitre 3

Une application des théories de la proximité au cas de la banque de réseau coopérative



Comme nous avons eu l'occasion de le voir dans le premier chapitre, les banques coopératives abordent presque systématiquement la question de l'ancrage territorial dans leur stratégie de reconquête identitaire. Notre second chapitre nous a quant à lui permis d'avancer que les acteurs de la caisse locale présentent des sensibilités différentes vis-à-vis des formes de proximité régissant la relation bancaire. Ce sentiment de proximité peut ainsi être en lien avec le respect de certaines valeurs, le degré d'expertise du conseiller, la possibilité d'entretenir une relation à distance avec sa caisse locale ou encore l'opportunité de s'exprimer en assemblée générale. Ce constat étant posé, il nous semble à présent pertinent, et même indispensable, d'approfondir ces concepts-clés par un retour à la théorie.

Le territoire, devenu un objet de recherche suite à l'ouvrage de Marshall (1879), se définit tant comme une ressource que comme un construit social (Colletis et Pecqueur, 1995) et peut être appréhendé en mobilisant le concept de proximité (Lapoutte, 2014). Cette dernière est pour sa part tantôt perçue comme une simple caractéristique du territoire, tantôt comme une mécanique de coordination entre les acteurs (Rallet, 2002). L'interaction entre les banques coopératives et leur territoire (Glémain, 2015), rendue dès lors possible par l'existence de relations de proximité entre les acteurs, pourrait ainsi permettre aux réseaux bancaires coopératifs de se démarquer de la concurrence en s'appuyant sur cette compétence stratégique que peut constituer la proximité.

Ces concepts sont à nos yeux particulièrement adaptés à l'étude des banques coopératives du fait de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) dégagée par la richesse des interactions entre les parties prenantes impliquées dans le projet coopératif. L'étude de la proximité s'avère néanmoins délicate à appréhender dans la mesure où il s'agit d'un concept polysémique (Boschma, 2005) : l'identité partagée, l'appartenance au territoire, les liens socio-émotionnels, le partage de valeur en seraient autant de déclinaisons. Dans une société en proie au numérique, ces acceptions de la proximité défieraient le temps et l'espace. Elles réinventeraient le territoire et revisiteraient la relation entre le sociétariat et les caisses locales.

En premier lieu, nous mobilisons ainsi la littérature académique afin de définir les concepts de territoire et de proximité au regard de leurs différentes acceptions (1). Dans un second temps, nous démontrons qu'il est nécessaire de s'affranchir de la seule dimension physique de la proximité afin de prendre en compte de nouvelles formes de proximité induites par l'activité socio-économique de l'entreprise (2). Enfin, nous nous proposons d'adapter les différentes modalités identifiées au cas de la banque de réseau coopérative (3).

1. Une relecture des fondements du modèle

Le concept de territoire a pendant longtemps été l'apanage exclusif des géographes et des économistes avant d'être mobilisé dans d'autres disciplines. Son entrée, au demeurant relativement récente, dans le champ des Sciences de Gestion, a largement été conditionnée par la popularisation des travaux du groupe « dynamiques de proximité »⁶⁶. Sous l'impulsion du courant de ces économistes de la proximité, le territoire n'est plus seulement appréhendé dans sa seule dimension spatiale mais est aussi la résultante de nouvelles formes de proximités induites par l'activité sociale de l'entreprise (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Avant de nous pencher sur l'identification de ces dimensions de la proximité au sein de nos sociétés contemporaines, et plus particulièrement en contexte bancaire coopératif, nous cherchons au préalable à comprendre comment s'articulent les concepts de territoire et de proximité au regard de leurs différentes acceptions.

1.1. De la dimension spatiale à l'approche contemporaine du territoire

C'est seulement suite à l'ouvrage de Marshall en 1879, intitulé *Elements of economics of industry*, que le territoire est redevenu un objet de recherche pour les économistes. Comme le soulignent Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005, p.9), « *Jusque-là, le territoire se confondait avec l'espace dans la démarche des économistes situant leurs travaux dans le domaine de la « science régionale »* ».

1.1.1. Le rôle de l'espace dans la théorie économique

La dimension spatiale du territoire s'est pendant longtemps résumée à une réflexion purement géographique au sein de laquelle il s'agissait de s'interroger sur la manière d'aller d'un point A à un point B en tenant éventuellement compte des contraintes naturelles. Partant de ce postulat, Zimmermann (2008, p.106) nous explique qu'à l'origine, « *le territoire n'a pas d'existence propre au cœur de la théorie économique. L'espace n'a pas d'épaisseur il est espace-point où se localise l'entreprise en fonction de critères strictement individuels résultant de ses caractéristiques propres.* » L'auteur précise alors que « *la question de base sur laquelle s'interrogeaient les économistes était celle de la détermination d'une localisation optimale pour un entrepreneur désireux d'implanter une unité nouvelle (entreprise,*

⁶⁶ Ce groupe de recherche pluridisciplinaire, constitué dans les années 1990, rassemble économistes, gestionnaires, géographes et sociologues afin d'apporter un éclairage nouveau dans le domaine de l'économie régionale et spatiale. Nous pouvons entre autres citer Bellet *et al.* (1993, 1998), Rallet et Torre (1995), Gilly et Torre (2000), Pecqueur et Zimmermann (2004), Torre et Filippi (2005).

établissement, filiale), individualisée au regard de l'objectif de maximisation de son profit » (2008, p.107). C'est à Weber (1909) que nous devons l'introduction d'un premier modèle de localisation questionnant la maximisation du profit comparativement à la minimisation des coûts de transport (Aydalot, 1985). Ce modèle se verra progressivement enrichi par le biais de différents apports. Ainsi, Predhol (1928), dans une approche néo-classique, assimilera la localisation à une combinaison de facteurs de production, dont il s'agira de minimiser les coûts. Hotteling (1929) introduira quant à lui la notion de concurrence spatiale en reliant choix de la localisation et détermination du prix de vente.

Le territoire ne commencera à être popularisé dans la théorie économique que suite aux travaux de Marshall (1920) avec l'idée directrice qu'une implantation à proximité d'autres entreprises aurait pour effet de baisser les coûts de production de chacune d'entre elles. L'auteur s'intéresse ainsi notamment aux milieux industriels qu'il appréhende en termes de « districts » au sein desquels les entreprises sont amenées à coopérer : le territoire devient dès lors façonné par les acteurs. Zimmermann (2008, p.108) précise alors que « *Marshall reconnaissait l'importance des formes d'organisation industrielle construites sur les milieux locaux et le rôle souvent fondamental joué par les aspects de culture industrielle, non quantifiables et qui témoignent de l'existence de certaines formes de relations non transactionnelles entre les agents* ».

Becattini (1979), s'appuyant sur les recherches de Marshall, parviendra à proposer quelques décennies plus tard une définition de ces districts en conciliant les apports des économistes, des sociologues et des géographes. L'auteur insiste notamment sur la nécessité de prendre en compte les savoir-faire tacites et plus uniquement la seule disponibilité du capital matériel⁶⁷. En ce sens, Daumas (2007, p.133) propose de synthétiser les caractéristiques du milieu industriel en s'appuyant sur les travaux relatifs à chacune de ces disciplines : le district y est ainsi décrit comme « *un territoire organisé autour d'une petite ville, la spécialisation dans la fabrication d'un produit spécifique exigeant la mise en œuvre de savoir-faire accumulés localement, l'agglomération de nombreuses pme spécialisées liées entre elles par des rapports de concurrence et de coopération, l'importance des économies externes permises par la proximité géographique et l'homogénéité socioculturelle du territoire, une atmosphère favorable à l'apprentissage et à l'innovation, un marché du travail segmenté et très flexible,*

⁶⁷ Ces travaux seront par la suite repris dans le cadre de la « nouvelle économie géographique » (Krugman, 1991 ; Krugman et Venables, 1995) afin d'appliquer les apports de l'économie régionale aux théories du commerce international.

un fort consensus social, des institutions collectives et un vigoureux sentiment d'appartenance à la communauté locale ».

1.1.2. Territoire et innovation

Par le biais des différents travaux relatifs à l'économie spatiale, les apports successifs des chercheurs ont permis d'ouvrir la voie à une nouvelle problématisation du territoire. Celui-ci n'est plus seulement appréhendé en termes de coûts mais aussi d'un point de vue extra financier au sein duquel la question de l'innovation est régulièrement soulevée. Un premier courant voit le jour suite aux travaux d'Aydalot (1984) et de Maillat (1992) assimilant les territoires à des « milieux innovateurs ». L'ouvrage thématique proposé par Aydalot (1984) nous permet de constater une prise en compte progressive de la dimension qualitative des modes de vie par les économistes spatiaux, d'où une nécessaire adaptation de l'appareil industriel. Cette approche met notamment l'accent sur l'importance des interactions locales et du face à face dans les processus d'innovation (Zimmermann, 2008). Dans la lignée de ce courant, les « milieux innovateurs » seront ainsi progressivement déclinés en trois dimensions : techno-productive, socio-économique et institutionnelle.

Une autre approche s'appuie sur le concept de « systèmes localisés d'innovation » (Colletis, Courlet et Pecqueur, 1992) constituant pour les auteurs une forme originale d'organisation industrielle. Longhi et Quéré (1993, p.719) insistent ici sur la nécessaire explicitation du concept d'innovation défini par les auteurs comme « *un processus d'essais et d'erreurs, un processus cumulatif de petites ou de grandes modifications des procédés ou des produits* ». Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005, p.10) y appréhendent le territoire comme une « variable active » dont les caractéristiques sont les suivantes : « *division forte du travail entre entreprises, caractère diffus de l'industrialisation, importance de la flexibilité et des économies d'agglomération, surtout importance des régulations locales à travers le jeu combiné du marché et des mécanismes de réciprocité et de solidarité* ».

Les travaux sur les « technopoles » associent pour leur part innovation et dynamisme urbain. C'est ainsi que Longhi et Spindler (2000) s'intéressent au cas de la Silicon Valley et à sa dynamique d'innovation technologique se basant sur une industrie informatique et électronique génératrice d'emplois et de pôles de recherche. Antonelli (1995) s'appuie quant à lui sur la corrélation entre retombées technologiques et gains de productivités considérables en Italie dans les années 1980 afin de développer la notion de « district technologique » permettant de faire le lien entre territoire, réalisations techniques et connaissances (Colletis,

1992). Dufourt (1991, p.95) précise alors que « *l'organisation spatiale du territoire sur lequel le district technologique exerce son emprise, est caractérisée par des réseaux visant à exploiter les proximités tant dans l'application et l'usage des nouvelles technologies que dans les prestations de services aux entreprises* ». La technologie, spécifique à l'entreprise, est alors la résultante de compétences cumulables, tacites et non codifiées acquises dans le cadre de l'activité (Nelson et Winter, 1982 ; Dosi, 1988).

1.1.3. L'approche contemporaine du territoire

Une approche plus récente du territoire s'attache à faire converger les travaux relatifs au champ de l'économie industrielle avec ceux relevant de l'économie régionale. Ce courant, initié par les travaux de Bellet, Colletis et Lung (1993), est porté par un groupe d'économistes nommé « dynamiques de proximité » (DP).

D'un point de vue industriel, les auteurs s'accordent sur la nécessaire révision d'une théorie économique de plus en plus marquée par la dimension territoriale des processus productifs. Pecqueur et Zimmermann (2002, p.3) posent ainsi le constat suivant : « *Il convient de dépasser le caractère souvent statique des analyses de l'organisation industrielle. En particulier, dans une optique dynamique de dépassement de l'approche ricardienne des avantages comparatifs, l'espace tend à intervenir de façon « active » dans la formation et la transformation des activités industrielles en opposition avec l'idée que la globalisation conduirait à la création d'un espace homogène et par conséquent à sa négation.* »

En parallèle, cette approche contemporaine du territoire s'inscrit dans la lignée des travaux des « districts industriels » et des « milieux innovateurs » en mettant notamment au cœur de ses problématiques les questions de dynamiques territoriales et d'innovation. Néanmoins, la posture épistémologique propre à l'économie régionale fait ici l'objet d'une révision dans la mesure où le local n'est plus postulé *a priori* comme niveau pertinent de l'analyse, mais bien déduit. Le territoire devient désormais un construit, façonné par les interactions et les représentations des agents d'où la naissance d'un « processus de territorialisation » induit par la construction d'un patrimoine mémoriel des situations de coordinations antérieures réussies au fil des interactions locales (Jardat, 2008).

Rallet et Torre (2005) analysent alors la convergence de ces deux disciplines de la manière suivante : « *Les questions de l'organisation spatiale des firmes constituent une première série de besoins. [...] les firmes ont à traiter la question de leur inscription dans l'espace sous des*

formes nouvelles. [...] L'émergence des « territoires » comme des acteurs du développement économique est le second motif d'analyse. [...] On reconnaît maintenant que les « territoires » ont une histoire, des formes institutionnelles et des objectifs qui les différencient des firmes mais ne sont pas, en même temps, indépendants du jeu de ces dernières. »

Un second courant, issu de la théorie de la régulation (TR)⁶⁸, est constitué par le groupe « Régulation-Secteur-Territoire » (RST). Nous proposons ci-après, à l'aide du tableau 6, de mettre en exergue les principales caractéristiques des deux approches.

Tableau 6 : Caractéristiques des groupes DP et TR/RST

Courant	Économie de proximité (Groupe DP)	Régulationniste (Groupes TR et RST)
Rapport à l'espace	<ul style="list-style-type: none"> • L'espace n'est pas neutre, il est construit via les pratiques des acteurs. • Objectif d'endogénéisation de l'espace et du territoire. • Le territoire n'est pas postulé <i>a priori</i> mais est appréhendé via l'existence de plusieurs formes de proximités (géographique, organisationnelle et institutionnelle notamment). • Pas de consensus définitif établi entre les membres du groupe concernant le nombre exact de modalités de la proximité constituant le territoire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche Marxiste initiée par Lipietz (1977, p.90) : « <i>la structuration de l'espace est lutte de classes, non seulement en ce sens qu'elle en est le produit, mais en ce qu'elle en est un enjeu et même un moyen</i> ». • Objectif d'appréhension de la diversité des processus productifs. • Pour le groupe RST, le local ne se résume pas à une matérialisation des rapports sociaux. • Le local est postulé en amont de l'analyse.
Posture épistémologique	<ul style="list-style-type: none"> • Démarche interactionniste privilégiant une approche individualiste et une lecture institutionnaliste. • Cadre conceptuel permissif, caractère informel du réseau. 	<ul style="list-style-type: none"> • Approche davantage macroéconomique et de la dynamique spatiale. • Existence d'une « école de pensée », cadre théorique clairement défini se structurant autour de la TR.
Contexte institutionnel de recherche	<ul style="list-style-type: none"> • Formation du groupe à l'occasion de l'Association de Sciences Régionales de Langue Française en 1991 à Montréal avec l'ambition de relier thématiques régionales et spatiales. • Décisions et stratégie de publication collectives. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le domaine de l'agriculture a été la première tentative d'application de la TR à un niveau sectoriel par le groupe RST. • Objectif de légitimation scientifique mais pas de légitimation d'une thématique précise.

Source : adapté de Gilly et Lung (2005)

⁶⁸ La TR est l'une des deux approches hétérodoxes de l'économie en France avec l'économie des conventions. Ce courant « régulationniste », porté notamment par M. Aglietta et A. Orléan, tient compte, contrairement aux économistes de la proximité, des macro-institutions constituant le système capitaliste. À l'inverse, la TR ne s'intéresse pas aux niveaux méso-économiques, comme les territoires, dans son approche initiale, d'où la constitution du groupe RST.

Comme le soulignent Gilly et Lung (2005, p.11), « *l'objectif commun et premier des tenants de l'approche par la Proximité est d'intégrer la dimension spatiale de la coordination économique dans une problématique de proximités* ». Les dynamiques endogènes de la constitution du territoire sont dès lors expliquées par l'imbrication de plusieurs formes de proximités (Gilly et Torre, 2000 ; Torre et Zuindeau, 2006). Avant de passer en revue les différentes modalités envisageables de la proximité, nous tenons à formuler quelques rappels relatifs à la manière dont s'articulent territoire et proximité.

1.2. Approfondissements et imbrication des concepts

Depuis l'antiquité, les peuples ont toujours eu pour objectif de minimiser les distances afin de maximiser leurs interactions (Bailly, 1998). Cette question, ayant longtemps été au cœur des préoccupations des populations, est aujourd'hui remise en question dans la mesure où les individus sont progressivement amenés à se détacher de l'espace avec l'avènement des nouvelles technologies. A une époque où les territoires ne sont plus délimités par les seules frontières géographiques, la distance physique en devient dès lors réduite à l'état de simple composante du concept de proximité.

D'un espace physique, clairement tangible, nous entrons dans l'ère de l'espace abstrait. Gaudard (2004) souligne à cet égard que l'espace n'est plus un seul lieu mais un ensemble de lieux et que chacun d'entre eux est caractérisé par une loi d'appartenance à cet espace. Ce dernier implique par ailleurs de prendre en considération la variable temporelle. L'auteur précise alors que « *l'étude de l'économiste est celle qui examine le passage d'un espace-temps à un autre espace-temps. Le temps, qui avait été intégré préalablement dans la théorie, était incomplet sans l'espace, parce qu'ils sont tous les deux constitutifs pour la théorie économique moderne* » (2004, p.456).

Selon Zimmermann (2008), cette volonté de dépasser l'approche localiste est dès lors opérée en trois temps successifs. Dans un premier temps, il s'agit ainsi de passer d'un espace physique à un espace géographique construit et organisé. En second lieu, la proximité se doit d'être appréhendée comme une notion relative dans la mesure où l'éloignement dans l'espace engendre des coûts et/ou des obstacles. Enfin, il s'agit d'admettre qu'être en proximité géographique avec d'autres acteurs ne débouche pas nécessairement sur une situation de coordination avec ces derniers.

Rallet et Torre (2005, p.2) s'interrogent ainsi à propos du concept de proximité : « *But what is proximity ? Or more precisely, what is its relation to geographic space? The question might seem preposterous: Doesn't « being in proximity » simply mean being situated near and not somewhere else? Yet this answer is not that obvious. What does « being near » somebody mean? What does it imply in social and economic relations? ».*

En reprenant les outils de l'analyse systémique développés par Le Moigne (1994), Le Boulch (2001) s'essaye ainsi à définir la « proximité contemporaine » au regard de ses dimensions ontologique, fonctionnelle et génétique (tableau 7).

Tableau 7 : Triangulation du concept de proximité

Définition ontologique	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité est un jugement de valeur qui porte sur la perception de la distance, cette dernière évoquant le rapport entre deux objets relativement au Droit, à l'Espace et au Temps. • La proximité, qualitative, s'exprime de façon subjective alors que la distance, objective, peut être quantifiée. • La proximité est choisie par le sujet. Elle se distingue donc du voisinage qui implique que l'objet n'est pas choisi et de la promiscuité qui rejette quant à elle la possibilité du choix.
Définition fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité est fonction d'une perception de la réalité sociale délimitée par le triptyque Droit-Espace-Temps. • La proximité, dans sa dimension sociale, a donné naissance à la « loi proxémique » : « <i>toutes choses égales par ailleurs, ce qui est proche est pour moi (ici, maintenant) plus important que ce qui est loin (étranger, ailleurs, autrefois, plus tard)</i> » (Bailly, 1998). • La proximité renvoie au territoire. Il est alors possible de distinguer le territoire choisi, où les rapports de proximité sont choisis par l'individu (proximité du lieu de travail, de la mer...), du territoire subi (proximité avec une discothèque, une rame de métro...).
Définition génétique	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité tend à être redéfinie avec le boom des nouvelles technologies. Nous passons ainsi d'une distance absolue (métrique) à une distance relative (perçue) : la proximité n'est plus commune à tous mais propre à chacun. • La proximité implique que le local se confond avec le global. Ce nouveau rapport à l'espace se concrétise par la montée en puissance de solutions spatiales que sont les services.

Source : adapté de Le Boulch (2001)

Dans ses travaux, Rallet (2002) s'attache quant à lui à comprendre comment s'articulent territoire et proximité. Comme le souligne l'auteur, les travaux relatifs à ces concepts sont de deux ordres. Dans le premier cas, la proximité, facteur de compétitivité territoriale, est une caractéristique intrinsèque du territoire. Elle est ici davantage appréhendée sous un angle économique plutôt qu'institutionnel et caractérise tant les « milieux innovateurs » que les « districts industriels ». Dans le second, la proximité est susceptible de relever d'une mécanique de coordination entre les acteurs : la notion de proximité n'est dans ce cas là pas tributaire de celle de territoire.

Les différentes approches relatives à ces deux visions sont synthétisées dans le tableau 8 :

Tableau 8 : Articulation des concepts de territoire et de proximité

Proximité et approche territoriale	
Approche historique du territoire	La proximité, fondée sur l'existence historique d'un territoire, est caractérisée par une capacité à innover ou à bâtir un système industriel compétitif.
Approche fonctionnaliste du territoire	Le territoire, non déterminé <i>a priori</i> , est façonné par l'existence de relations de proximité entre les acteurs.
Approche institutionnelle du territoire	Le territoire est une zone modelée par les politiques publiques et par des proximités entre acteurs relatives à un sentiment d'appartenance institutionnelle.
Proximité et coordination entre acteurs	
Approche hétérodoxe	La proximité est un prérequis à l'analyse des mécaniques de coordination entre les acteurs. Elle permet de mieux expliquer la distribution spatiale des acteurs du point de vue de leurs besoins de coordination.
Approche standard (ou géographique)	La proximité permet d'expliquer les logiques de localisation des acteurs. Ces dernières sont fonction d'externalités pécuniaires (coût de transport) et technologiques (communication d'informations).

Source : adapté de Rallet (2002)

2. Les modalités de la proximité

Comme nous l'avons vu, il n'existe pas une proximité préconstruite que tous les acteurs peuvent s'approprier collectivement mais bien des proximités construites par les différentes perceptions des acteurs, d'où une définition pouvant s'avérer être complexe à établir. Rallet et Torre (2005) soulèvent en ce sens que c'est justement cette complexité qui donne tout son intérêt au concept de proximité puisque cette dernière regroupe en un seul terme la pluralité des échelles, qu'elles soient spatiales ou non, au sein desquelles les acteurs économiques inscrivent leurs actions. L'ambiguïté du terme peut dès lors être levée en identifiant les différentes formes de proximité à l'œuvre dans les relations entre les agents, permettant de fait, du point de vue des économistes de la proximité, de se concentrer sur la question centrale de la coordination des individus (Bouba-Olga, Carrincazeaux et Coris, 2008). Nous nous attachons ainsi dans cette section à dimensionner le concept de proximité en vue de l'adapter à notre objet de recherche.

2.1. La dimension géographique de la proximité

Dans son acception la plus classique, le concept de proximité est généralement instinctivement assimilé à la distance rapprochant les individus dans l'espace. Tantôt qualifiée de « proximité géographique », « proximité spatiale » ou « proximité physique » selon les auteurs⁶⁹, cette modalité présente la particularité d'être doublement relative. Relative car d'une part, cette forme de proximité est pondérée par le temps et les coûts de transport mais aussi relative car la distance séparant les acteurs fait de leur part l'objet d'une représentation mentale les conduisant à se sentir « près de » ou « loin de » (Torre et Filippi, 2005).

En nous référant à l'approche d'Audretsch et Stephan (1996), une proximité géographique entre plusieurs entreprises favoriserait ainsi les contacts visuels d'où l'instauration d'une plus grande confiance, de relations plus personnelles et donc le développement de relations d'encastrement inter-entreprises. Rallet (2002, p.17) met en avant le fait que la proximité géographique joue le rôle d'une condition permissive dans la mesure où elle « *favorise a priori le développement des interactions entre agents* » et « *facilite les échanges de produits mais aussi les rencontres, les échanges d'information, le partage de connaissances* ». Enfin,

⁶⁹ Grossetti et Bouba-Olga (2008) soulignent à ce sujet que chacune de ces appellations a ses avantages et ses limites, mais que « géographique » est probablement le terme le plus juste dans la mesure où « *il se réfère à l'espace terrestre (géo) partagé et aménagé par les hommes* ». D'un autre côté, les auteurs précisent que ce qualificatif est susceptible de poser problème aux géographes qui y verraient une trop grande vulgarisation de leurs travaux.

pour Boschma (2004, p.19), la proximité géographique est susceptible de faciliter la capacité d'apprentissage des entreprises étant donné que « *les courtes distances favorisent effectivement les contacts informatifs et l'échange d'informations entre les acteurs* ».

En soulevant la question des conditions objectives de localisation, Pecqueur et Zimmermann (2004) avancent quant à eux que la proximité géographique favoriserait les situations de coordination entre les individus dans la mesure où (1) elle peut faciliter la mise en relation des acteurs, (2) elle peut favoriser une interaction directe via le recours au face à face, (3) elle peut compenser une insuffisance de proximité non essentiellement spatiale et (4) elle est susceptible de faire émerger sous certaines conditions une forme d'organisation particulière : le territoire. Elle constitue ainsi à la fois une mise en disponibilité relationnelle (Talbot, 2009) et un référent cognitif dans la mesure où elle est intégrée dans le rapport aux autres (Pecqueur, 1997) d'où l'émergence d'un sentiment d'appartenance collectif (Giddens, 1987).

Mais par delà l'acception classique selon laquelle la proximité géographique serait uniquement une affaire de distance, Torre (2009) évoque de quelles autres manières possibles cette forme de proximité peut être appréhendée. Dans sa définition élargie, la proximité géographique serait alors relative (1) à la morphologie des espaces intégrant les activités (proximité à vol d'oiseau ou intégrant la problématique du relief), (2) à l'existence, ou non, d'infrastructures de transport (autoroute, ligne de train, transport fluvial...) et (3) à la situation pécuniaire des individus utilisant ces infrastructures (les coûts souvent plus élevés des TGV ou du transport aérien pouvant alors faire office de frein à la couverture des grandes distances pour une partie de la population).

Dans une perspective de modernisation de l'approche par les proximités, Torre (2008) cherche par ailleurs à apporter de nouveaux éclairages sur la manière d'aborder la proximité géographique. Tout d'abord, si cette dernière est une proximité dans l'espace relative aux personnes, elle peut aussi l'être par rapport à des objets, « *ce qui conduit à relativiser le rôle primordial pouvant être attribué aux interactions entre individus ou entre organisations* » (2008, p.4). Par ailleurs, l'auteur souligne que les comportements des acteurs peuvent les amener à privilégier des formes de proximité géographique dites temporaires (festivals, colloques, foires...) ayant pour but « *de permettre la rencontre d'acteurs humains localisés dans des lieux différents, qui ne cherchent pas à vivre ensemble, mais éprouvent le besoin de se rencontrer et d'échanger, en dehors de la communication à distance, par le téléphone ou Internet* » (2008, p.4).

Talbot et Kirat (2005, p.9) soulignent néanmoins qu' *« il ne s'agit pas ici d'affirmer que le partage d'un même espace géographique induit nécessairement des relations entre acteurs, mais que la proximité géographique, par les fréquents face à face qu'elle permet, peut les faciliter ou au contraire être une source de conflits »*. Talbot (2009) abonde dans ce sens et précise : *« Le fait de se sentir « proche » ne doit pas être interprété comme l'assurance qu'une relation s'instaure. La relation à autrui ainsi posée n'est ici qu'une possibilité de relation entre deux individus pour l'instant indépendants. Cette ressemblance ne repose sur aucune connexion positive des individus et n'implique pas une relation systématique, même si elle permet de prévoir le type de liens envisageables. »*

Torre (2009) attire dès lors notre attention sur le fait que la proximité géographique, neutre par essence, nécessite d'être activée pour que les acteurs entrent en interaction. Il est ainsi possible de vivre à proximité d'une entreprise sans n'y avoir jamais mis les pieds ou encore de ne pas fréquenter son voisin d'immeuble même s'il habite juste en face de chez nous. L'activation de ce potentiel offert par la proximité géographique pourra dès lors soit déboucher sur la constitution d'avantages en termes de localisation soit être source de conflit : il convient donc de distinguer la proximité géographique recherchée de la proximité géographique subie. La première est inhérente *« à la quête d'acteurs cherchant à satisfaire une demande de Proximité Géographique à d'autres acteurs économiques ou sociaux, à des ressources naturelles ou artificielles, à des lieux ou à des objets techniques »* alors que la seconde correspond *« à la situation d'acteurs qui se voient imposer la Proximité Géographique de personnes, d'activités, d'objets techniques ou de lieux, sans être en mesure de se déplacer et de changer de localisation »* (2009, p.67).

Selon Boschma (2004, p.20), la proximité géographique est par ailleurs susceptible de nuire à l'apprentissage interactif et à l'innovation dans la mesure où *« les régions peuvent se trouver enfermées dans des trajectoires rigides, ce qui affaiblit leur capacité d'apprentissage »*, ce qui est particulièrement le cas *« pour les régions hautement spécialisées, qui peuvent se trouver confrontées à un processus de verrouillage géographique »*. Comme souligné par Torre et Tanguy (2014), la proximité géographique peut en outre, dans le cas des firmes innovantes, être à l'origine de trois catégories de problèmes, à savoir (1) une augmentation des fuites de connaissances et de l'espionnage industriel, (2) une trop grande volonté de se cantonner au local, se traduisant par une difficulté d'acceptation des nouveaux entrants et (3) des relations locales de trop faible intensité ayant pour conséquence de développer des liens internes au cluster peu favorables au transfert de connaissances.

2.2. La nécessité de dépasser l'approche physique de la proximité

Si la proximité géographique apparaît comme étant facilitatrice dans la coordination des mises en relations et des interactions entre les individus, ce support n'est assuré sur le long terme que si les acteurs intègrent également leurs rapports de proximité dans un cadre non spatial. Ainsi, Talbot (2009) insiste sur le fait que « *la proximité géographique ne joue que dans son articulation à une proximité de nature organisationnelle, qu'elle soutient, renforce, compense, voire détruit en s'avérant être une source de conflits* ». L'auteur confirme en ce sens les apports de Pecqueur et Zimmermann (2004) qui concluent leurs travaux en avançant que « *les dispositifs de coordination ne peuvent relever de la seule dimension géographique, de la proximité, mais de sa conjonction avec les autres formes non essentiellement spatiales* ». Quelles sont alors les proximités nécessaires à l'activation et à la pérennisation de ces dispositifs de coordination et comment s'articulent-elles ?

Il y a plus de vingt ans, avec la volonté d'endogénéiser l'espace, les économistes de la proximité mettaient déjà en avant le fait que le territoire, non postulé en amont de l'analyse, était la résultante d'une pluralité de formes de proximité, sans pour autant avancer la prédominance de l'une d'entre elles. Il leur a donc fallu dissocier clairement la proximité physique des autres modalités de proximité afin de tenir compte de la complexité inhérente au monde de l'entreprise et de ses réalités socio-économiques (Bouba-Olga et Grossetti, 2008).

La proximité n'est alors plus seulement physique mais aussi relationnelle, comme souligné par Gilly et Torre (2000) par le biais de cette définition : "*La notion de proximité s'inscrit dans une conception de la réalité économique, comme de la réalité sociale (au sens de Bourdieu), essentiellement relationnelle. Elle renvoie à la fois à la séparation, économique ou géographique, des acteurs (individuels ou collectifs), détenteurs de ressources différentes et aux relations qui les rapprochent (et/ou les éloignent) dans la résolution d'un problème économique (production d'un bien, innovation technologique, ...)*".

Cette approche relationnelle de la proximité a dès lors inspiré de nombreux débats et discussions ayant abouti à la proposition de plusieurs déclinaisons et modalités de la proximité. Sans avoir l'ambition d'être exhaustif, le tableau 9 donne un aperçu des différentes formes de proximités ayant émergé de quelques-uns des principaux travaux des économistes de la proximité dans les années 1990 et 2000.

Tableau 9 : Dimensionnement du concept de proximité

Proximités	géographique	organisationnelle	organisée	institutionnelle	Autre(s)
Bellet, Colletis et Lung (1993)	X	X			territoriale
Kirat et Lung (1995)	X	X		X	technologique
Sierra (1997)	X	X		X	technologique, industrielle
Gilly et Torre (2000)	X	X			
Rallet (2002)	X		X		
Dupuy et Burmeister (2003)	X		X		
Pecqueur et Zimmermann (2004)	X	X	X	X	
Boschma (2004)	X	X		X	sociale, cognitive
Rallet et Torre (2005)	X		X		
Talbot et Kirat (2005)	X		X	X	
Torre (2006)	X		X		
Bouba-Olga et Grossetti (2008)	X				socio-économique
Bocquet et Brossard (2008)	X				technologique
Talbot (2009)	X	X			cognitive, politique
Talbot (2010)	X	X			politique
Torre et Beuret (2012)	X		X		territoriale

Source : Gilly et Lung (2005), complété et actualisé par nos soins

Depuis quelques années, certains auteurs proposent une relecture des différentes formes de proximité (Villardier et Do, 2008 ; Paquelin, 2011 ; Rodet, 2011). Bien que ces nouvelles grilles de lecture présentent de légères variations, les différentes nomenclatures proposées s'appuient toutes en quasi-intégralité sur les travaux de l'école française de la proximité afin d'appréhender de façon moderne le territoire dans sa dimension non spatiale. Le cadre théorique du présent travail de thèse s'inscrit lui aussi en grande partie dans le courant des économistes de la proximité.

2.3. Les déclinaisons de la proximité dans la littérature académique

Au côté de la proximité géographique, d'essence spatiale, la proximité dite organisée, d'essence non spatiale mais relationnelle, résulte quant à elle d'un lien social entre les acteurs (Rallet, 2002). Cette forme de proximité peut se définir par « *la capacité qu'offre une organisation de faire interagir ses membres* » (Rallet et Torre, 2004) et relève de « *la séparation économique dans l'espace et des liens en termes d'organisation de la production* » (Gilly et Torre, 2000). Les transactions entre les agents s'inscrivent ici dans un cadre économique et industriel, lui-même intégré dans un contexte social. Cette approche de la proximité, d'origine interactionniste⁷⁰, est fondée sur l'hypothèse que la proximité géographique doit être activée par la proximité organisée, le territoire ne prenant alors forme qu'avec l'association de ces deux formes canoniques de la proximité. Selon Torre et Zuindeau (2009, p.350), cette proximité organisée « *facilite les interactions et les actions en son sein ; en tout cas, elle les rend a priori plus faciles qu'avec des unités situées à l'extérieur de l'organisation* ».

Une seconde approche, dite institutionnaliste⁷¹, s'articule cette fois-ci autour de trois formes de proximités : la proximité géographique, la proximité organisationnelle et la proximité institutionnelle. Alors que l'approche interactionniste n'aborde la question du partage des institutions que de façon implicite, l'approche institutionnaliste met ce partage au cœur de sa problématique, d'où l'émergence d'une troisième dimension de la proximité (Talbot, 2008). La proximité organisationnelle renvoie dès lors « *aux ressources complémentaires détenues par des acteurs potentiellement aptes à participer à une même activité finalisée de type méso-*

⁷⁰ L'interactionnisme, constituant une troisième voie possible au côté des approches individualiste et holiste, « *conçoit la société comme une composition des relations interindividuelles et prend pour unité de base de l'analyse l'interaction, conçue comme un « champ mutuel d'influence » des actions qui se déterminent les unes les autres* » (Talbot, 2008, p.6).

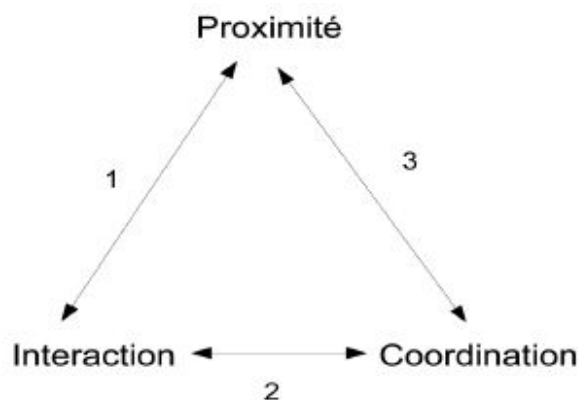
⁷¹ Cette approche, à la fois mobilisée par les groupes DP et RST, est également parfois qualifiée de « *régulationniste* ».

économique, au sein d'une même organisation (grand groupe...) ou d'un ensemble d'organisations (réseau de coopérations, secteur d'activité, système productif local,...) » tandis que la proximité institutionnelle « repose sur l'adhésion des acteurs à des règles d'action communes, explicites ou implicites (habitus), et, dans certaines situations, à un système commun de représentations, voire de valeurs » (Gilly et Lung, 2005, p.6). Là où la proximité institutionnelle, informelle, ne relève pas nécessairement d'une interaction directe entre les agents, la proximité organisationnelle est quant à elle caractérisée par des échanges bien tangibles entre des acteurs soumis à des normes et règles de fonctionnement strictes.

Il est ainsi possible de distinguer les proximités selon si elles se réfèrent à une logique d'appartenance ou de similitude (Gilly et Torre, 2000 ; Rallet et Torre, 2004). La logique d'appartenance implique que les interactions entre les acteurs sont facilitées par des règles ou des routines de comportement suivies par les membres tandis que la logique de similitude est caractérisée par le partage d'un même système de représentations, de croyances ou de valeurs qui favoriserait l'interaction entre les agents (Torre et Zuindeau, 2009, p.350).

Comme le souligne Rallet (2002, p.18), la problématique de la proximité repose dès lors sur l'articulation entre ses différentes formes afin d'expliquer en quoi elles « *se recourent ou non pour expliquer la géographie des relations entre agents en partant d'une analyse de la coordination* ». Par le biais de la figure 12, Zimmermann (2008, p.112) met alors en avant le fait que « *du point de vue de sa contribution à un jeu de coordination, la proximité peut être comprise comme un potentiel de formation d'anticipations, en réponse à une situation d'incertitude* ».

Figure 12 : Le triptyque « proximité - interaction – coordination »

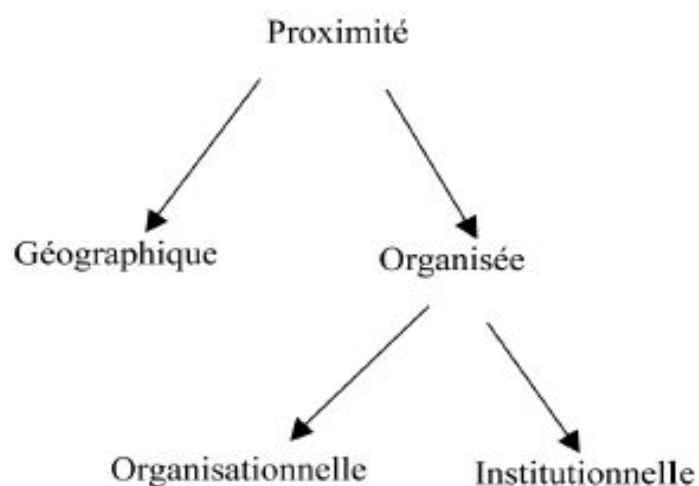


Source : Zimmermann (2008, p.113)

La proximité peut ainsi être considérée comme une condition permissive de l'interaction (1) alors que cette dernière constitue le potentiel déterminant de la coordination entre les acteurs (2) tout en tenant compte de l'éventualité selon laquelle la coordination peut parfois être possible sans impliquer nécessairement une interaction (3), comme cela peut être le cas lorsque les acteurs obéissent tous aux mêmes règles et normes de conduite (règlement intérieur, code de la route...).

En se basant sur l'analyse précédente, l'auteur s'attache alors à réduire la proximité en un nombre restreint de formes canoniques (figure 13) :

Figure 13 : Les formes canoniques de la proximité



Source : Zimmermann (2008, p.114)

Au terme de l'analyse, l'auteur distingue ainsi, sans les opposer, la proximité géographique, se manifestant à travers la localisation des agents et la proximité organisée, traduisant le potentiel de coordination de ces agents. Cette dernière, hors espace, peut alors être déclinée sous une forme organisationnelle, relative à la manière dont les acteurs se reconnaissent et se positionnent au travers de l'activité économique de l'entreprise (relations hiérarchiques, implication dans des projets, formations...), et institutionnelle, basée sur le partage de codes, de règles ou de représentations par les agents. La proximité institutionnelle peut enfin faire l'objet d'une logique d'appartenance, liée aux caractéristiques des acteurs, ou d'adhésion, dépendant alors de leur libre-arbitre (Zimmermann, 2004). Selon ce modèle, la coordination dite localisée ne pourra alors être effective qu'à la condition que la proximité géographique

soit mobilisée conjointement avec la proximité organisée. Si ces deux formes de proximité coexistent, « *elles sont susceptibles de contribuer à l'émergence d'un territoire, définissant ainsi un dehors et un dedans, délimitant un processus d'auto-renforcement à travers la construction commune de ressources partagées entre les acteurs et favorisant leur ancrage territorial* » (Zimmermann, 2008, p.115). Talbot (2009) insiste pour sa part sur l'interdépendance entre proximité géographique et proximité organisationnelle dans la mesure où « *les stratégies de localisation développées par les firmes visent à bénéficier des effets positifs de la proximité géographique, ce qui suppose un minimum de coordination avec les acteurs locaux, c'est-à-dire un minimum de proximité organisationnelle* ».

Dans le but d'ouvrir la boîte noire des relations de proximité, Boschma (2004, 2005) élargit quant à lui la base d'attributs rapprochant potentiellement les individus en identifiant cinq modalités de la proximité. Chacune de ces modalités doit être suffisamment forte pour avoir un effet positif sur l'apprentissage et l'innovation sans toutefois être excessive, auquel cas la capacité d'innovation risquerait d'être entravée (phénomène de lock-in).

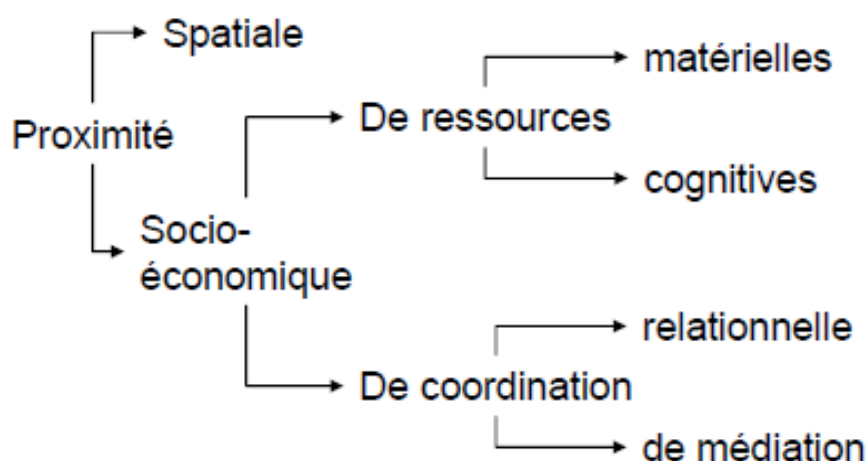
- La proximité géographique se réfère à la distance dans l'espace séparant les acteurs économiques. Les courtes distances sont ainsi susceptibles de favoriser les échanges d'informations, les relations informelles et le développement de la confiance. D'un autre côté, un excès de proximité géographique peut enfermer les entreprises dans des trajectoires trop rigides, pouvant ainsi nuire à leur capacité d'innovation.
- La proximité organisationnelle est définie par la proximité des acteurs au regard de l'organisation de la production, impliquant le questionnement du degré d'intensité relationnelle et d'autonomie des agents au sein des agencements organisationnels. Si cette forme de proximité permet de contrôler l'incertitude et l'opportunisme du point de vue de la création de connaissances nouvelles, la proximité organisationnelle peut également nuire à l'apprentissage si la gouvernance manque de souplesse, la faute à des mécanismes de contrôle pouvant être trop stricts.
- La proximité institutionnelle peut être définie comme un concept recouvrant l'idée d'acteurs économiques encadrés dans des valeurs communes et des « règles du jeu » à dominante politique. Une proximité institutionnelle insuffisante est préjudiciable à l'innovation en raison du manque de cohésion sociale mais une proximité institutionnelle

excessive peut également lui nuire si les relations de coopération s'enferment dans une culture d'entreprise ou politique trop conservatrice.

- La proximité sociale est fondée sur des relations socialement encastrées entre les acteurs impliquant une confiance basée sur l'amitié, les liens familiaux ou l'expérience. Si la confiance ou l'engagement peuvent stimuler l'apprentissage interactif, un excès de proximité sociale peut également impliquer une sous-estimation du caractère opportuniste de certains agents.
- Enfin, la proximité cognitive implique que les acteurs partagent une base commune de connaissances et peuvent apprendre les uns des autres. Si cette forme de proximité est nécessaire pour communiquer et comprendre les informations nouvelles, une trop grande proximité cognitive peut aussi augmenter la passivité de certains agents et donc réduire leur potentiel d'apprentissage tout en augmentant le risque de fuites vers les concurrents.

Bouba-Olga et Grossetti (2008) proposent quant à eux d'apporter quelques ajustements aux approches que nous avons eu l'occasion d'aborder précédemment en vue de clarifier et d'opérationnaliser certaines notions. Une nouvelle typologie des modalités de la proximité pour les individus est alors proposée (figure 14) :

Figure 14 : Typologie des formes de proximité selon Bouba-Olga et Grossetti (2008)



Source : Bouba-Olga et Grossetti (2008, p.12)

Parallèlement à la proximité spatiale, les auteurs introduisent ici la notion de proximité « socio-économique », jugeant le terme plus explicite que « proximité organisée » pour faire référence aux modalités socio-économiques structurant les échanges et les activités au sein de

l'organisation⁷². Au sein de la proximité socio-économique, les auteurs distinguent une proximité de ressources d'une part et une proximité de coordination d'autre part.

La proximité de ressource, indépendante de toute situation de coordination, s'attache à comprendre de quelle manière les individus s'approprient les ressources disponibles, ces dernières pouvant être définies individuellement ou collectivement, auquel cas elles sont alors partagées et contribuent à la coordination entre les acteurs. Cette forme de proximité s'appuie sur les notions de similarité (les individus présentent les mêmes caractéristiques) et de complémentarité (les caractéristiques des individus se complètent). Il est alors possible de définir une proximité cognitive, basée sur le partage de savoirs, de valeurs ou de routines nécessaires à la coordination et une proximité matérielle, d'essence sociale, permettant d'appréhender les individus selon les ressources dont ils disposent (revenus, patrimoines, diplômes...).

D'un autre côté, la proximité de coordination, indépendante des caractéristiques individuelles, s'évertue à étudier les facilités ou les entraves à la coordination des individus. Il est ainsi possible de distinguer la proximité relationnelle, définie par la position des acteurs au sein des réseaux sociaux (chaînes de relations personnelles), et la proximité de médiation, impliquant l'existence de dispositifs d'échanges extérieurs aux réseaux sociaux (internet, cabinets de recrutement...).

Tremblay *et al.* (2003) identifient quant à eux une proximité dite technologique qui, s'inscrivant dans une logique semblable à celle de la proximité organisationnelle, obéit à la théorie évolutionniste dans la mesure où les savoirs et savoir-faire des organisations productives contribuent à appréhender la technologie comme un savoir collectif, partagé au sein même de l'organisation mais sans être instantanément appropriable par l'environnement. A l'instar de la proximité organisationnelle, les auteurs précisent que « *la proximité technologique peut être favorisée par la proximité géographique, dans la mesure où, au-delà d'une réduction des coûts de transaction, elle facilite les relations de coopération* » (2003, p.839). Le concept de temporalité étant ici prééminent, il devient donc intéressant d'étudier la manière dont les différents canaux de transmission impactent les relations entre les parties prenantes, en nous interrogeant particulièrement sur la place des TIC dans la façon de repenser la classique proximité géographique (Bocquet et Brossard, 2008).

⁷² Nous partageons l'avis des auteurs selon lequel la dénomination des proximités est secondaire puisqu'elle représente une source de confusion potentielle pour le lecteur. Celui-ci est donc libre de substituer mentalement le terme « géographique » ou « physique » à « spatiale » et « organisée » à « socio-économique » (2008, p.6).

Du point de vue de l'économie industrielle, la proximité technologique se traduit « *par la réceptivité d'une branche industrielle aux innovations réalisées dans une autre branche, sur la base d'un degré élevé d'identité des technologies ou des processus productifs et sans que les relations marchandes soient nécessairement étroites* » (Sierra, 1997, p.8). Sous un angle plus relationnel, nous retiendrons quant à nous la définition de Brassard et Teutsch (2014) : « *La proximité technologique réfère à l'utilisabilité et à l'usage des environnements numériques. Cette proximité se concrétise dans la capacité qu'ont les acteurs à utiliser les outils et par l'existence de technologies adaptées aux besoins. Elle peut s'exprimer à travers les caractéristiques de l'environnement d'apprentissage en termes de compatibilité et de format de diffusion, dans la présence d'un bureau virtuel ou physique, ou du soutien technique offert.* »

Enfin, Talbot (2009, 2010) s'intéresse quant à lui à la question de la proximité politique, plus rarement soulevée. Par politique, nous nous intéressons ici « *à ce champ social dominé par des conflits d'intérêts régulés par un pouvoir lui-même monopolisateur de la coercition légitime* » (Braud, 2008, p.16). Cette dimension politique, au côté de la modalité cognitive, serait ainsi constitutive de la proximité organisationnelle, plus large. Pour Talbot (2009), « *la proximité organisationnelle consistera alors pour des acteurs a priori hétérogènes à intégrer une communauté cognitive, c'est-à-dire à accéder à la mémoire de l'organisation composée de ressources cognitives, de représentations, de règles, de routines, de valeurs, et à intégrer la communauté politique, c'est-à-dire à s'insérer dans la structure de pouvoir en tenant des rôles* ». La proximité politique intervient ainsi dans la régulation et l'arbitrage de phénomènes sociaux marqués par des conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Comme le souligne Talbot (2010, p.131), « *l'introduction de la dimension politique vise alors à expliquer la stabilité et la reproduction d'un système social régulé, malgré et en partie grâce aux contradictions dont il est rempli* ».

3. La proximité en contexte bancaire coopératif

Maintenant que nous avons dimensionné le concept de proximité à la lumière du courant des économistes éponymes, il s'agit à présent de contextualiser la théorie en l'adaptant à notre objet d'étude, à savoir la banque de réseau coopérative. Nous donnons ainsi en premier lieu quelques exemples d'application de la démarche proximiste avant de nous attacher à présenter les modalités de la proximité dans le cadre de la relation bancaire mutualiste.

3.1. Quelques exemples généraux d'application de la démarche proximiste

Si les années 1990 et 2000 ont surtout été marquées par la construction et la consolidation d'une solide base théorique de la part des économistes de la proximité, les tentatives d'applications empiriques ont commencé à fleurir ces dernières années.

Talbot (2009) s'attaque ainsi au cas d'Airbus, entreprise multi-établissements obligeant le groupe à compenser la dispersion géographique de ses différents sites de deux manières. En premier lieu, l'auteur y aborde notamment la création d'une proximité géographique temporaire grâce à l'instauration d'équipes plateaux intervenant lors de la phase de conception des appareils. L'entreprise doit par ailleurs être en mesure non seulement de contrebalancer la faible proximité géographique entre ses différents sites de production mais aussi être capable de diffuser des routines de comportement entre des équipes partageant des cultures potentiellement différentes. L'instauration d'une proximité organisationnelle intra-firme doit alors être en capacité de surmonter ces difficultés grâce à la mise en place d'outils de coordination cognitive et politique.

Saives, Desmarteau et Kerzazi (2011) s'intéressent quant à eux au cas de l'agroalimentaire au Québec. En se basant notamment sur les différentes modalités de la proximité abordées précédemment et à l'issue d'une vaste étude qualitative⁷³, les auteurs parviennent à faire émerger de l'analyse cinq modèles d'affaires territorialisés, quatre comportements d'innovation (imitateurs combattants, artistes innovateurs, fabricants globalisés et modèles nationaux) et quatre milieux stratégiques activant des proximités pour les firmes bioalimentaires québécoises (milieu glocalisant, milieu typifiant, milieu industrialisant et milieu globalisant).

En s'appuyant sur une revue de littérature, Brassard et Teutsch (2014) mobilisent de leur côté les théories de la proximité dans le but d'appréhender avec un regard nouveau les dispositifs de formation à distance. Les six modalités de la proximité retenues (spatiale, organisationnelle, relationnelle, technologique, cognitive et systémique) sont à cet effet croisées avec cinq dimensions de description du dispositif de formation (articulation, accompagnement, médiatisation, médiation, ouverture), nous proposant ainsi un total de 30 critères nous permettant de comprendre le rôle de chacune des formes de la proximité « *dans la définition d'une zone commune de développement personnel et collectif* ».

⁷³ Les résultats sont issus de l'analyse de 64 entretiens semi-directifs menés auprès de cadres dirigeants d'entreprises agroalimentaires de trois régions du Québec : Montréal, le centre de Québec et le Bas-St-Laurent.

Emin et Sagot-Duvaurox (2016) travaillent pour leur part sur les conditions de l'émergence des collaborations entre firmes co-localisées appartenant aux industries culturelles et créatives⁷⁴. En s'appuyant sur le courant de l'économie des proximités, les auteurs démontrent que les proximités sociale, cognitive et institutionnelle, par delà leur influence sur les mécanismes de coopération, peuvent donner lieu à des collaborations si elles sont activées par des dispositifs spécifiques. L'organisation de l'espace, ici appréhendée comme une ressource de médiation, peut dans ce cadre favoriser les interactions sociales bien qu'une séparation spatiale soit susceptible d'entraver les collaborations dans des projets communs portés par des acteurs disposant de compétences différentes.

Enfin, Pokrovsky (2016), partant du cadre conceptuel de l'économie de proximités, questionne le rôle des proximités sur le travail institutionnel en s'intéressant au cas du réseau Slow Food⁷⁵. L'auteur met ici principalement en avant l'influence des proximités géographique et organisée au travers de l'élaboration d'une grille d'évaluation du travail institutionnel s'appuyant sur les modalités de la proximité.

3.2. ESS, territoire et proximités

L'application de la démarche proximiste au cas de la banque de réseau coopérative est à nos yeux extrêmement pertinente du fait de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) dégagée par la richesse des interactions entre les parties prenantes impliquées dans le projet coopératif. Nous rejoignons ainsi l'avis de Jardat (2008) selon lequel *« le concept d'économie de la proximité semble particulièrement adapté à l'étude des banques coopératives, dans la mesure où ces dernières créent une valeur supplémentaire grâce à la relation particulière qui se noue entre clients-sociétaires et les autres parties prenantes, création de valeur que la représentation de l'entreprise par l'économie classique, même en recourant à la théorie de l'agence, semble incapable d'appréhender »*.

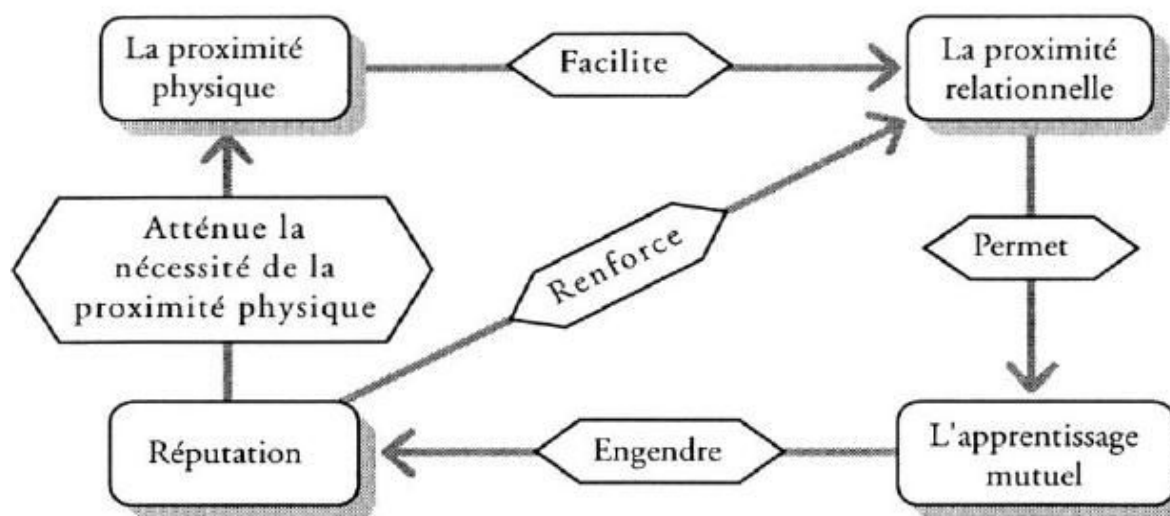
Quelques travaux, que nous présentons ci-après, ont ainsi émergé de la démarche proximiste afin de problématiser le territoire des Entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire, et plus particulièrement des banques coopératives, à la lumière des différentes modalités de la proximité.

⁷⁴ Les auteurs s'appuient ici sur 48 entretiens semi-directifs réalisés auprès d'entreprises logées au sein des anciennes halles Alstom.

⁷⁵ Le Slow Food est un mouvement international qui a pour principal objectif de sensibiliser les citoyens aux questions d'écogastronomie et d'alterconsommation.

Sans nécessairement s'appuyer sur les théories précédemment citées, Mayoukou et Ruffini (1998) s'intéressaient déjà au pouvoir de marché des agences locales s'expliquant tant par des facteurs de localisation que par des situations de voisinage. En se basant sur le cas du Crédit Fécampois, les auteurs y décrivent notamment l'articulation entre la dimension locale de l'activité bancaire, combinaison d'une proximité physique et relationnelle, et la réputation de l'agence. Comme illustré par la figure 15, si la proximité relationnelle devient suffisamment forte, elle peut alors atténuer la nécessité de la proximité physique.

Figure 15 : Articulations entre la dimension locale et la réputation de l'agence



Source : Mayoukou et Ruffini (1998)

Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005) reprennent quant à eux le postulat des économistes de la proximité selon lequel le territoire ne peut prendre forme qu'à la condition que les proximités spatiale, organisationnelle et institutionnelle se combinent, ces dernières représentant ainsi individuellement un potentiel de territoire. Le territoire des EESS serait dès lors défini par trois niveaux (2005, p.296) :

- « le niveau spatial et politique, qui renvoie aux registres de la gouvernance et de la participation démocratique abordés dans le cadre du développement local ;
- le niveau cognitif, qui renvoie à la fois aux questions liées à l'acquisition-diffusion des connaissances et aux comportements des acteurs ;
- le niveau axiologique, qui renvoie aux systèmes de valeurs comme discours construit structurant des stratégies ou conditionnant des pratiques. »

Jardat (2008) s'intéresse pour sa part aux interdépendances entre performance, territoire et développement de la banque mutualiste en s'appuyant sur l'exemple de l'émergence du Crédit Mutuel en Alsace-Moselle. Une analyse en profondeur de l'histoire de l'institution permet à l'auteur de mettre en avant le fait que trois phases historiques impliquant des dynamiques de proximité différentes (ancrage, universalisation et gouvernementalisation), ont contribué à faire évoluer la gouvernance territorialisée de la banque coopérative au fil de temps.

Alcaras, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2009) mènent de leur côté une étude exploratoire empirique⁷⁶ afin de comprendre de quelle(s) manière(s) les dirigeants des Organisations de l'Économie Sociale et Solidaire (OESS) perçoivent leurs relations avec les banques coopératives en France. En s'appuyant notamment sur les travaux de Pecqueur et Zimmermann (2004) et de Boschma (2005), les auteurs proposent une grille de lecture de la proximité déclinée en cinq modalités (géographique, organisationnelle, institutionnelle, sociale et cognitive) qu'ils adaptent au milieu des OESS. Si toutes les formes de proximité sont abordées par les répondants lors de l'étude, les auteurs retiennent principalement que les responsables des OESS se sentent proches de leur banque dès lors qu'ils partagent un « capital culturel » et un « capital social » avec elle, « *d'où l'intérêt d'approfondir la réflexion sur les relations qu'entretiennent capital culturel, capital social et territoire* » (2009, p.57).

Pecqueur et Itçaina (2012) s'intéressent à l'ancrage territorial au travers des interactions entre les ESS et leur territoire. Les auteurs mettent notamment en avant les transformations des modes de coordination des systèmes productifs territoriaux en appréhendant le territoire dans son approche dynamique, qu'ils définissent « *comme un concours d'acteurs, dans un contexte spatial déterminé qui vise à faire émerger, puis à tenter de résoudre, sous contrainte environnementale, un problème sociétal ou productif partagé* » (2012, p.48).

Dans une approche néo-institutionnaliste, Lapoutte (2014) s'interroge sur la manière dont la notion de territoire est mobilisée dans les stratégies de légitimation de l'entreprise mutualiste. Le cadre théorique utilisé croise ainsi les concepts de territoire, de proximité et de légitimité (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Suchman, 1995). Pour l'auteure, le discours mutualiste fait ainsi référence à une stratégie de glocalisation, à savoir construire et globaliser une identité nationale, d'où l'enjeu pour la firme « *d'activer les proximités lui permettant de rendre son milieu plus internationalisant* ».

⁷⁶ Les résultats sont issus de 18 entretiens semi-directifs dispensés auprès de responsables de 17 OESS des régions de Marseille, d'Avignon et de Lyon.

Dans le cadre de son mémoire d'Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion, Glémain (2015) s'évertue à démontrer que la recherche doit dépasser le simple terme de « territoire » afin de prendre en compte de manière plus large la notion de territorialité et les processus de territorialisation. L'auteur pose ainsi l'hypothèse de recherche suivante : *« entreprendre le territoire, c'est : dépasser la seule analyse de l'interaction entre une organisation et son environnement. En d'autres termes, comment peut-on appréhender le management stratégique dans la complexité des organisations d'ESS comme une dialectique constructiviste et généralisée, des volontés, des projets, des capacités et des libertés d'une action humaine collective qui génèreraient une « dialectique des énergies du changement ? »* (2015, p.30).

Enfin, Allemand *et al.* (2016) s'intéressent aux motivations des administrateurs avec pour objectif de comprendre ce qui pousse cette catégorie d'acteurs à exercer leur rôle et à s'impliquer dans la coopérative. Les proximités géographique, organisationnelle, territoriale et institutionnelle sont mobilisées dans le but d'étudier quatre typologies de motivations chez les administrateurs : *« l'envie d'accroître leurs compétences, celle de développer leurs réseaux, la volonté de contribuer au développement d'un territoire et le partage de valeurs »*. Les auteurs mettent particulièrement en avant le fait que les administrateurs sont d'autant plus impliqués et motivés que la proximité est forte, tout en expliquant que différents degrés de proximité peuvent se traduire par des inégalités en termes d'engagement d'une coopérative à l'autre.

3.3. Les modalités de la proximité dans le cadre de la relation bancaire mutualiste

Une fois définis les concepts de territoire et de proximité, et après avoir passé en revue plusieurs exemples d'applications empiriques, il s'agit enfin d'adapter les différentes formes de proximité à ce que nous appelons « la relation bancaire mutualiste », cette dernière englobant les différents aspects relationnels entre un sociétaire et sa caisse locale. Les modalités de la proximité que nous retenons sont ainsi fonction des spécificités coopératives présentées dans le chapitre 1, des discours des répondants analysés dans le chapitre 2, et bien entendu des théories abordées dans le présent chapitre. Nous retenons ainsi quatre dimensions de la relation bancaire mutualiste (socio-économique, spatio-temporelle, institutionnelle et cognitive) que nous associons à sept modalités de la proximité (sociale, économique, géographique, technologique, axiologique, politique et cognitive).

3.3.1. La dimension socio-économique de la relation bancaire

La première dimension de la relation bancaire identifiée peut être qualifiée de « **socio-économique** ». Il s'agit de l'aspect relationnel le plus intuitif, qui est d'ailleurs le plus souvent évoqué par les répondants lors des études exploratoires, se rapportant à la classique relation de face-à-face entre un sociétaire et son conseiller au sein de l'organisation mutualiste. Nous avons volontairement éloigné le terme « organisationnel » au sens de Gilly et Torre (2000), de Pecqueur et Zimmermann (2004) ou de Boschma (2004) dans la mesure où ces définitions nous apparaissent comme étant trop générales pour le cas de la banque coopérative puisqu'elles recouvrent à la fois des variables économiques, politiques ou technologiques que nous souhaitons isoler afin de les analyser plus en profondeur. Nous rejoignons ainsi l'avis de Bouba-Olga et Grossetti (2008, p.6) selon lequel le terme « organisation » « *est ici un terme générique qui désigne tout ensemble structuré de relations sans préjuger de la forme de la structure* », d'où une préférence pour le terme « socio-économique », plus explicite pour désigner tant les rapports sociaux qu'économiques entre les parties prenantes. Deux formes de proximité sont donc ici mobilisées : la **proximité sociale** et la **proximité économique**.

La proximité sociale, au sens de Boschma (2005), correspondant dans notre cas aux relations socialement encadrées entre les sociétaires et leurs conseillers, peut se mesurer en termes de capital confiance, celui-ci étant stimulé aussi bien par l'expérience du conseiller que par sa réputation, ou celle de l'établissement bancaire. Cette forme de proximité s'appréhende tant par l'existence de normes sociales similaires entre les parties prenantes que par leur insertion durable dans des activités communes (Alcaras, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2009).

La proximité économique obéit quant à elle à une logique de légitimité pragmatique dans la mesure où les acteurs cherchent ici avant tout à ce que leurs intérêts soient satisfaits (Suchman, 1995). Dans notre cas, la proximité économique peut alors être évaluée par la satisfaction des sociétaires vis-à-vis des compétences des conseillers exerçant en caisse locale mais aussi par les capacités de ces derniers à personnaliser au maximum la relation client afin de répondre aux attentes du sociétariat.

Ces deux modalités sont néanmoins interdépendantes en ceci que les liens et relations sociales ont un impact sur les performances économiques et inversement, favorisant de cette manière « *l'apprentissage interactif et l'innovation* » (Boschma, 2005, p.12). Dans le cadre de la relation bancaire, le sociétaire voudra ainsi avoir affaire à un conseiller bancaire compétent et accès à un panel de produits et services aux prix/taux les plus avantageux. De son côté, le

collaborateur cherchera à concilier satisfaction des besoins du client et exigences de sa hiérarchie. Si les parties prenantes sont satisfaites, une relation économique de qualité pourra ainsi déboucher sur le développement d'une proximité sociale au sein de laquelle la confiance et la qualité des rapports humains vont à leur tour stimuler les échanges économiques.

3.3.2. La dimension spatio-temporelle de la relation bancaire

La dimension dite « **spatio-temporelle** » de la relation bancaire recouvre à la fois l'idée que les sociétaires sont séparés de leur caisse locale par une distance métrique objective et quantifiable (Le Boulch, 2001) mais aussi par une distance subjective, relative aux perceptions des acteurs au regard du temps et des coûts de transport nécessaires pour s'y rendre (Torre et Filippi, 2005). La question de la temporalité est par ailleurs primordiale dans la mesure où la diffusion des nouvelles technologies bancaires permet d'atténuer la nécessité de la proximité physique entre les parties prenantes. Deux formes de proximité entrent donc ici, soit en complémentarité, soit en concurrence, selon les comportements de consommation des sociétaires : la **proximité géographique** et la **proximité technologique**.

La proximité géographique est historiquement présente au sein des banques coopératives puisque celles-ci ont construit leur modèle organisationnel sur un vaste réseau de caisses locales implanté dans les territoires, permettant de cette manière de couvrir les zones géographiques les plus excentrées, en accord avec le principe de circonscription restreinte de F.G. Raiffeisen. Cette modalité de la proximité peut être déterminée par le niveau de fréquentation des caisses locales, celui-ci pouvant être mesuré aussi bien par le taux d'utilisation des automates, les passages à l'accueil mais aussi par les rendez-vous en face à face avec les conseillers.

Si la proximité géographique à elle seule ne suffit pas à l'instauration de dynamiques collectives (Tremblay *et al.*, 2003), elle représente néanmoins un potentiel de contact social (Colletis et Winterhalter, 1991 ; Kirat, 1993) pouvant dès lors exacerber les autres formes de proximité. Néanmoins, le relâchement progressif du lien territorial, le développement des comportements individualistes et consuméristes et bien sûr la diffusion des innovations technologiques, obligent désormais la proximité géographique à côtoyer une proximité d'essence technologique.

Dans le milieu bancaire, la proximité dite technologique est caractérisée par trois éléments. En premier lieu, elle peut faire allusion à la banque à distance, c'est-à-dire le fait de gérer à

distance des comptes détenus dans une agence physique, principalement via l'utilisation d'internet, du téléphone, des applications sur smartphones et tablettes ou des réseaux sociaux. Elle peut également se rapporter à l'utilisation d'une banque 100% en ligne (Boursorama Banque de la Société Générale, Fortuneo du Crédit Mutuel Arkéa, Hello Bank de BNP Paribas...); dans ce cas, l'intégralité des services bancaires est accessible à distance et l'absence d'activités de conseil est généralement compensée par des prix plus attractifs. Enfin, la proximité technologique peut également intervenir en complément de la proximité géographique comme cela est aujourd'hui le cas au sein des agences « nouvelle génération » mettant à la disposition de leurs clients des tablettes tactiles et autres écrans numériques afin de repenser la classique relation de proximité.

Dans le cas des caisses locales, la proximité technologique ne peut cependant pas se passer intégralement, du moins pas encore, de la proximité géographique en ceci que les entrées en relation ou les projets importants (immobilier, gestion de patrimoine...) se font généralement toujours en agence. Si une forte proximité technologique implique néanmoins une diminution progressive des contacts physiques, elle est aussi susceptible de stimuler la relation sociétaire-caisse locale grâce à une meilleure disponibilité du conseiller, le sociétaire étant alors plus enclin à être satisfait (proximité économique) et à lui accorder sa confiance (proximité sociale).

3.3.3. La dimension institutionnelle de la relation bancaire

Si les dimensions socio-économique et spatio-temporelle peuvent concerner l'ensemble des établissements bancaires, la **dimension institutionnelle** de la relation bancaire demeure propre aux banques de l'ESS. En référence à la définition de Boschma (2004), il convient donc ici de distinguer le niveau axiologique, qui s'appuie sur un système de fortes valeurs identitaires (Alcaras, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2009), du niveau politique, encore peu pris en compte par la démarche proximiste (Talbot, 2010). Ce cadre institutionnel est formalisé lorsqu'il renvoie à un partage de lois et de règlements par les partenaires ; cela est par exemple le cas des acteurs participant à la gouvernance de l'institution qui se retrouvent alors en situation de **proximité politique**. Parallèlement, il peut aussi être informel dès lors que les parties prenantes partagent des valeurs et des modes de pensée au sein de l'organisation (Gertler, 1995) : nous parlons alors de **proximité axiologique**.

Dans le cas des coopératives de crédit, la proximité axiologique s'apprécie par l'adhésion des sociétaires aux valeurs historiques du mouvement coopératif (financement de l'économie

réelle, lucrativité limitée, ancrage dans le territoire...). La sensibilité des individus à ces valeurs serait alors en mesure de conférer à cette dimension institutionnelle un caractère affectif (Hirigoyen, 2014) voire socio-émotionnel (Sheperd, 2016), et ce même lorsque les sociétaires sont géographiquement éloignés de leurs caisses locales.

La proximité politique renvoie quant à elle « *aux registres de la gouvernance et de la participation démocratique abordés dans le cadre du développement local* » (Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2005). Elle illustre le modèle de la « pyramide inversée » au sein duquel les sociétaires, de par leur détention de parts sociales, peuvent élire des représentants administrateurs selon le principe « une personne, une voix » dans leurs caisses locales. La proximité politique peut donc se mesurer par le degré d'implication des sociétaires dans la vie de leurs caisses locales au regard de leur participation lors des assemblées générales locales.

Cette dimension institutionnelle peut dès lors être en mesure de raffermir la confiance au sein de l'organisation mutualiste (proximité sociale). Cela est par exemple le cas, en référence à notre étude exploratoire, lorsque les sociétaires se disent rassurés que leur banque réinvestisse l'épargne collectée auprès des déposants dans le financement des entreprises/associations locales et régionales plutôt que dans les activités de marché. Elle est ainsi étroitement liée aux interactions entre les caisses locales et le sociétariat par l'intermédiaire d'un processus d'apprentissage collectif (Tremblay *et al.*, 2003) pouvant alors être en mesure d' « *impliquer une proximité physique entre les agents, dans la mesure où celle-ci est une condition de la formation de relations durables, vecteur d'échanges de connaissances non codifiables (habitudes, routines, conventions), c'est-à-dire non transportables dans l'espace par des supports techniques* » (2003, p.839).

De même, un attachement historique s'est construit sur la base de l'implication politique des administrateurs, ces derniers conférant à la banque une dimension humaine de par leur connaissance des acteurs du territoire et la défense de dossiers sensibles en conseils d'administration. La proximité politique est dès lors indissociable de la proximité géographique, bien que des projets d'assemblées générales en ligne soient en cours de réflexion, comme cela est désormais le cas au sein de certaines associations.

Il existe donc ici une articulation entre proximités géographique, axiologique et politique, le partage de valeurs et de représentations pouvant par ailleurs être exacerbé au travers de l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux (proximité technologique).

3.3.4. La dimension cognitive de la relation bancaire

Avant d'adhérer aux valeurs et principes coopératifs, les parties prenantes doivent néanmoins les percevoir et les comprendre au préalable, d'où l'existence d'une **dimension cognitive** concernant « *ce qui se passe dans la tête des gens et qui se manifeste par des actions et des discours* » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Dans le cas de la coopérative de crédit, la **proximité cognitive** est dès lors déterminée tant par les capacités des banques coopératives à communiquer sur leur modèle que sur la propension des parties prenantes à comprendre et assimiler ledit modèle.

Les proximités axiologique et politique sont ainsi largement conditionnées par le degré de proximité cognitive puisque cette dernière dépend de la capacité de la banque à communiquer de façon claire sur le modèle coopératif et mutualiste auprès des sociétaires via ses différents canaux de transmission (spots TV, sites internet, réseaux sociaux...) mais aussi des conseillers de caisses locales à expliciter les spécificités du modèle auprès des partenaires. Ainsi, comme le soulignent Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2005, p.18-19), « *les problématiques jusqu'alors à peine évoquées sur la proximité cognitive ou la proximité axiologique nous conduisent maintenant à interroger la construction de territoires sous l'angle de la coopération et de l'adhésion à de valeurs entre acteurs de l'ESS* ». La proximité cognitive est par ailleurs fortement corrélée à la question spatiale dans la mesure où « *l'ancrage territorial, à travers la proximité géographique, participe largement à l'approfondissement de processus cognitifs et à la durabilité-stabilité des relations de coordination entre acteurs* » (2005, p.19).

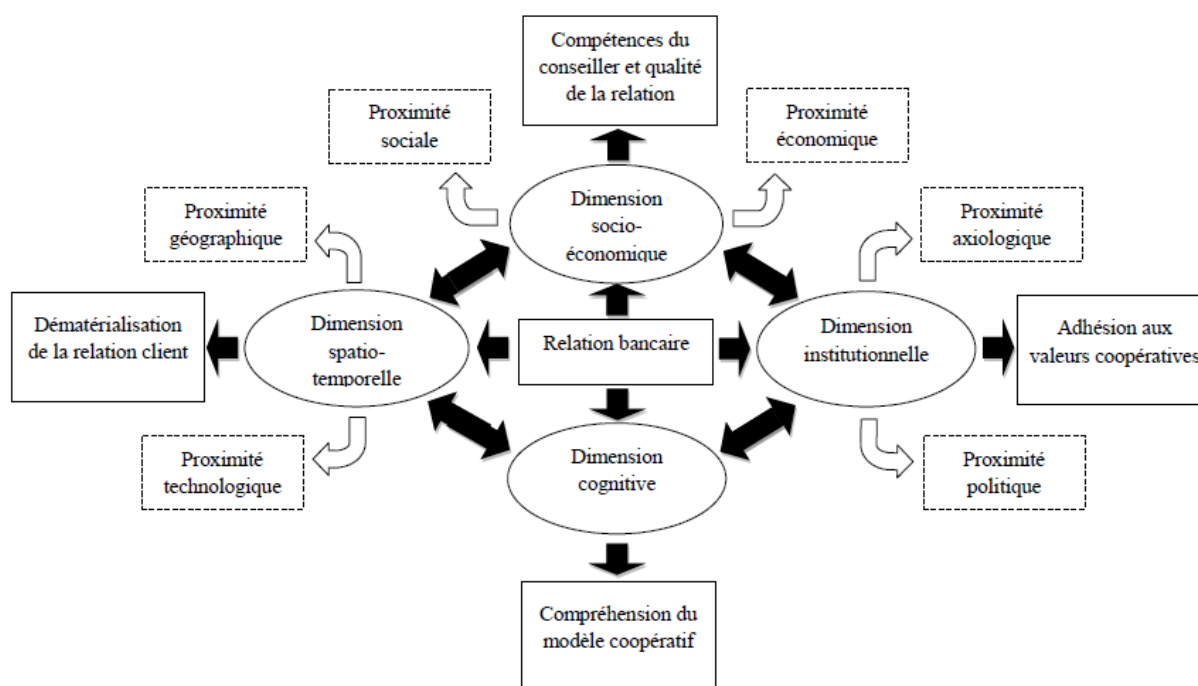
Au sein des différentes dimensions de la relation bancaire mutualiste, la proximité cognitive est généralement considérée comme la plus difficile à appréhender car elle peut être à la fois l'origine et la conséquence des autres formes de proximité relationnelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2008). Ainsi, une relation économique ne pourra par exemple se construire que si l'on se fait confiance (proximité sociale), confiance qui ne devient effective que si l'on comprend les valeurs et normes de fonctionnement de notre interlocuteur (proximité cognitive). D'un autre côté, un sociétaire pourra avoir accès à des ressources cognitives qui lui étaient jusque là inaccessibles s'il bénéficie de bons conseils de la part de son conseiller (proximité économique), ce qui est d'autant plus vrai aujourd'hui si ce dernier est réactif dans le cadre d'une relation à distance (proximité technologique).

Conclusion du chapitre 3

Ce troisième chapitre nous a permis de dimensionner le concept de proximité à la lumière des théories de l'école française de la proximité tout en apportant quelques aménagements afin d'adapter le cadre théorique au cas de la banque de réseau coopérative. Nous avons ainsi identifié quatre dimensions de la relation bancaire mutualiste associées à sept formes de proximité, la combinaison de ces dernières permettant dès lors au territoire de prendre forme.

Dans un souci de synthèse, la figure 16 représente ainsi les différentes formes de proximité susceptibles de conditionner la relation bancaire mutualiste entre la banque de réseau coopérative et ses sociétaires.

Figure 16 : Dimensionnement de la proximité au sein de la relation bancaire mutualiste



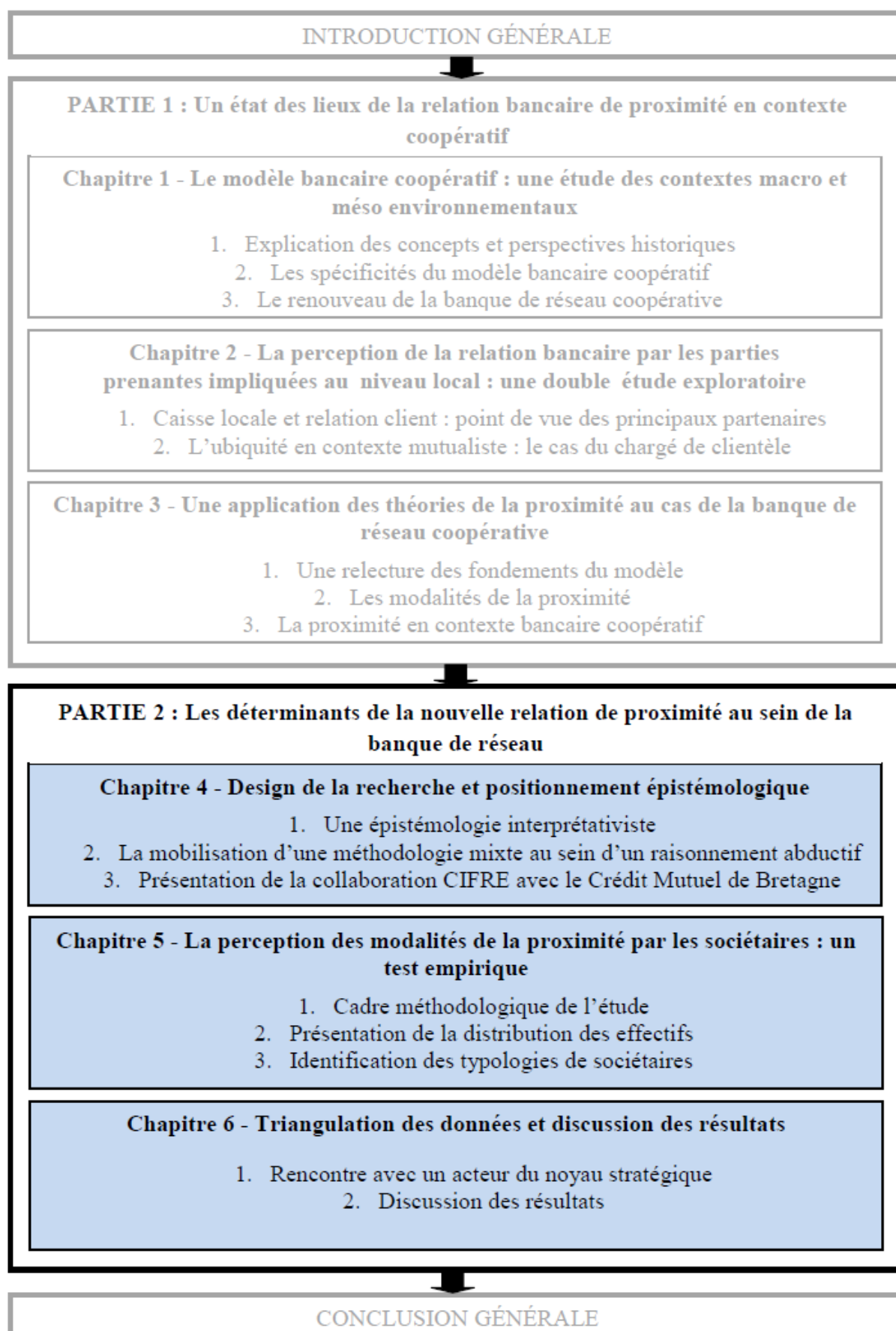
Compte tenu du contexte présenté dans le chapitre 1 et de l'hétérogénéité des sensibilités des partenaires interviewés dans le chapitre 2, nous formulons néanmoins l'hypothèse que toutes ces formes de proximité ne sont pas vécues avec la même intensité par les sociétaires au sein de ce que nous appelons désormais la nouvelle relation de proximité. Il va donc s'agir à présent de tester les différentes modalités identifiées auprès de sociétaires de caisses locales dans le cadre d'une étude empirique. Au regard de ce cadre théorique, nous allons maintenant tâcher de répondre au cours d'une seconde partie à la question de recherche principale formulée comme suit : « **Quels sont les déterminants de la nouvelle relation de proximité en contexte bancaire coopératif aujourd'hui ?** »

PARTIE 2 :

Les déterminants de la nouvelle relation de proximité au sein de la banque de réseau

La première partie de la thèse nous a aidé à mieux cerner le contexte au sein duquel évolue aujourd'hui une banque de réseau coopérative, nous permettant dès lors de construire un modèle théorique relatif aux jeux de proximité régissant la relation bancaire mutualiste. La question de recherche étant désormais clairement posée, notre seconde partie s'attache à y répondre. Pour ce faire, étant donné que nous commençons à alterner réflexions théoriques et études empiriques, nous présentons tout d'abord le design de notre recherche et son positionnement épistémologique afin de clarifier la démarche générale (chapitre 4). Nous testons par la suite les modalités de notre cadre conceptuel par le biais d'une étude quantitative menée auprès de jeunes sociétaires du CMB afin de déterminer les caractéristiques de ce que nous appelons la nouvelle relation de proximité (chapitre 5). Les résultats de cette étude sont enfin discutés avec un représentant du noyau dirigeant dans le cadre d'une approche par triangulation des données (chapitre 6).

Figure 17 : Rappel du plan de la recherche (partie 2)



Chapitre 4

Design de la recherche et positionnement épistémologique

- 1 • Une épistémologie interprétativiste
- 2 • La mobilisation d'une méthodologie mixte au sein d'un raisonnement abductif
- 3 • Présentation de la collaboration CIFRE avec le Crédit Mutuel de Bretagne

La première partie de notre travail de thèse nous a permis de présenter les spécificités de la banque de réseau coopérative et ses principaux défis, de comprendre comment les acteurs perçoivent l'institution mutualiste par le biais d'une double étude exploratoire qualitative et d'identifier d'un point de vue théorique les jeux de proximités à l'œuvre au sein de la relation bancaire mutualiste. La seconde partie de la thèse est quant à elle majoritairement consacrée à l'étude quantitative des perceptions des sociétaires au regard des différentes modalités de la proximité déterminées dans la première partie. Comme nous commençons à le voir, le processus de recherche tend à se complexifier, alternant successivement questionnements théoriques et études empiriques et cherchant à concilier approches de nature qualitative et quantitative.

Il s'agit donc à présent de nous assurer de la validité de nos travaux en justifiant nos choix afin de donner du crédit à la démarche de recherche, qu'ils soient relatifs au positionnement épistémologique retenu ou encore au design de recherche mobilisé. Comme le soulignent en effet Thietart *et al.* (2014, p.3), « *afin de rendre légitimes et visibles des travaux souvent confidentiels, afin de trouver un juste milieu entre les extrêmes d'une recherche tournée vers elle-même et celle plus pratique mais de portée réduite, seuls des travaux caractérisés par un effort véritable de poursuite de la pertinence, de l'importance et de la rigueur peuvent faire la différence* ». La rédaction d'une thèse est par ailleurs un exercice exigeant, obligeant le doctorant à acquérir de nombreux savoir-faire, qui ont aussi bien trait « *à la capacité à synthétiser une littérature volumineuse, parfois contradictoire, à formuler un objet de recherche pertinent et cohérent, à collecter et à traiter des données de manière rigoureuse, et à écrire d'une façon claire et précise* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.5), d'où l'intérêt accru d'expliquer notre cheminement intellectuel auprès du lecteur afin de le rendre tant intelligible que reproductible.

Le présent chapitre vise ainsi à expliciter le positionnement épistémologique retenu, ici en l'occurrence l'interprétativisme, puisque nous nous inscrivons dans une approche largement compréhensive de la manière dont les acteurs interprètent la réalité étudiée, à savoir la perception des proximités dans notre cas (1). Notre recherche est par ailleurs construite sur une complémentarité entre études qualitatives et quantitatives, d'où l'importance pour nous d'aborder la question du design méthodologique (2). Enfin, nous présentons brièvement le Crédit Mutuel de Bretagne, banque coopérative régionale nous ayant accueilli pendant trois ans dans le cadre d'un contrat CIFRE, nous donnant ainsi l'opportunité d'avoir accès à un terrain facilité pour le déploiement de nos études (3).

1. Une épistémologie interprétativiste

Dans son acception la plus ancienne, l'épistémologie⁷⁷ désigne de manière relativement large l'étude de la connaissance scientifique. Plus précisément, il s'agit d'une branche de la philosophie ayant pour objet d'étudier et de porter un regard critique sur les postulats et méthodologies au sein d'une science particulière afin d'en déterminer la valeur et la crédibilité scientifique. En résumé, nous pouvons donc définir l'épistémologie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (Piaget, 1967). Comme l'expliquent Gavard-Perret *et al.* (2012, p.13) dans leur ouvrage méthodologique, l'épistémologie s'intéresse dès lors à trois questions principales auxquelles nous tâchons, entre autres, de répondre au cours de ce chapitre : « *Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?* »

1.1. Les différents courants épistémologiques

L'état de la connaissance repose de fait sur une inscription dans un paradigme impliquant des hypothèses d'ordre épistémique, un paradigme épistémologique pouvant se définir comme « *une conception de la connaissance partagée par une communauté, qui repose sur un système cohérent d'hypothèses fondatrices relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.23).

Dans le cadre des Sciences de Gestion, il est usuel que les chercheurs inscrivent leurs travaux dans l'un des trois paradigmes suivants : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (tableau 10). L'approche épistémologique retenue par le chercheur conditionne dès lors tant la méthode de recherche à mobiliser que la construction de l'objet de recherche lui-même (Maurand-Valet, 2010). Chacun de ces paradigmes repose ainsi sur quatre caractéristiques fondamentales (Thietart *et al.*, 2014, p.15) :

- « *une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;*
- *une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;*
- *une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;*
- *une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance. »*

⁷⁷ Épistémologie : du grec ancien ἐπιστήμη / epistémê « connaissance vraie, science » et λόγος/lógos « discours ».

Tableau 10 : Les trois principaux paradigmes épistémologiques et leurs caractéristiques

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte	Hypothèse relativiste L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré) ou n'existe pas (constructivisme radical)
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes... » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs... » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités... » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Maurand-Valet (2010), à partir des travaux de Girod-Séville et Perret (1999)

Il est à noter qu'il n'est pas toujours évident de s'inscrire dans l'un ou l'autre de ces trois paradigmes, d'autant plus qu'il est de plus en plus admis et habituel aujourd'hui de se situer à la croisée de plusieurs courants épistémologiques afin de mener à bien une recherche en Sciences de Gestion. Plusieurs paradigmes alternatifs ont d'ailleurs fait leur apparition afin de se libérer de la rigidité des apparentes cloisons délimitant les trois courants traditionnels : les paradigmes dits post-positivistes sont ainsi constitués par le réalisme scientifique (Hunt, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994) et le réalisme critique (Bhaskar, 1988), tandis que les paradigmes post-constructivistes ont pour leur part principalement trait au constructivisme pragmatique (Le Moigne, 1995) et au constructivisme au sens de Guba et Lincoln (1989, 1998)⁷⁸.

Nous inscrivons pour notre part nos travaux de recherche dans le cadre d'un paradigme épistémologique interprétativiste, dont nous détaillons ci-après plus en détail les caractéristiques.

⁷⁸ Ces auteurs sont cités par Gavard-Perret *et al.* (2012, p.24-25).

1.2. Les caractéristiques du paradigme épistémologique interprétativiste

Nous cherchons tout d'abord à répondre à la première question soulevée par Piaget (1967), à savoir : « *Qu'est-ce que la connaissance ?* » Thietart *et al.* (2014, p.26) nous apportent des éléments de réponse en nous expliquant qu'au sein du courant interprétativiste, « *la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations* ». La réalité est donc ici avant tout subjective et la connaissance se construit donc au travers des pratiques des acteurs et de leurs interprétations, ces dernières pouvant faire « *l'objet d'un consensus au sein d'un groupe social (intersubjectivité), si bien qu'on les considère comme aussi réels que les objets matériels* », ce processus étant dès lors assimilé à une construction sociale de la réalité (Berger et Luckmann, 1966).

Bien qu'il existe plusieurs écoles au sein du paradigme interprétativiste ayant toutes pour ambition de s'intéresser à la phénoménologie⁷⁹ (Schütz, 1987), Gavard-Perret *et al.* (2012) font le choix de se concentrer sur les travaux de Sandberg (2005) et de Yanow (2006) dans la mesure où ces auteurs traitent avec précision les questions épistémologiques fondamentales inhérentes à ce courant. Il est ainsi possible de distinguer quatre hypothèses fondant le paradigme interprétativiste (2012, p.38) :

- La première hypothèse postule que c'est l'expérience vécue par les acteurs qui façonne la connaissance.
- La deuxième hypothèse postule que la connaissance développée par un sujet lors d'une situation est intrinsèquement corrélée à la situation et au sujet lui-même.
- La troisième hypothèse postule la place centrale de l'intention dans l'expérience du monde.
- La quatrième hypothèse postule le rejet de l'hypothèse d'existence d'un réel objectif qui soit indépendant de l'observateur et pose des hypothèses fondatrices d'ordre ontologique.

Les connaissances générées par ce paradigme sont principalement d'ordre descriptif, dans la mesure où « *la construction de connaissance vise d'abord à comprendre les significations que les différents sujets participant à une même situation donnent à cette situation* » (2012, p.38). L'interprétativisme va dès lors adopter une démarche basée sur la compréhension plutôt que

⁷⁹ La phénoménologie (du grec : phainómenon, « ce qui apparaît » ; et lógos, « étude ») est un courant philosophique qui s'intéresse à l'étude des phénomènes et à l'expérience vécue par les individus.

sur l'explication, et ce dans une perspective idiographique⁸⁰ (Lincoln et Guba, 1985). Thietart *et al.* (2014, p.35) précisent en outre que la connaissance est relative dans le cadre d'une épistémologie constructiviste en ceci que « *les significations développées par les individus ou les groupes sociaux sont toujours singulières* ».

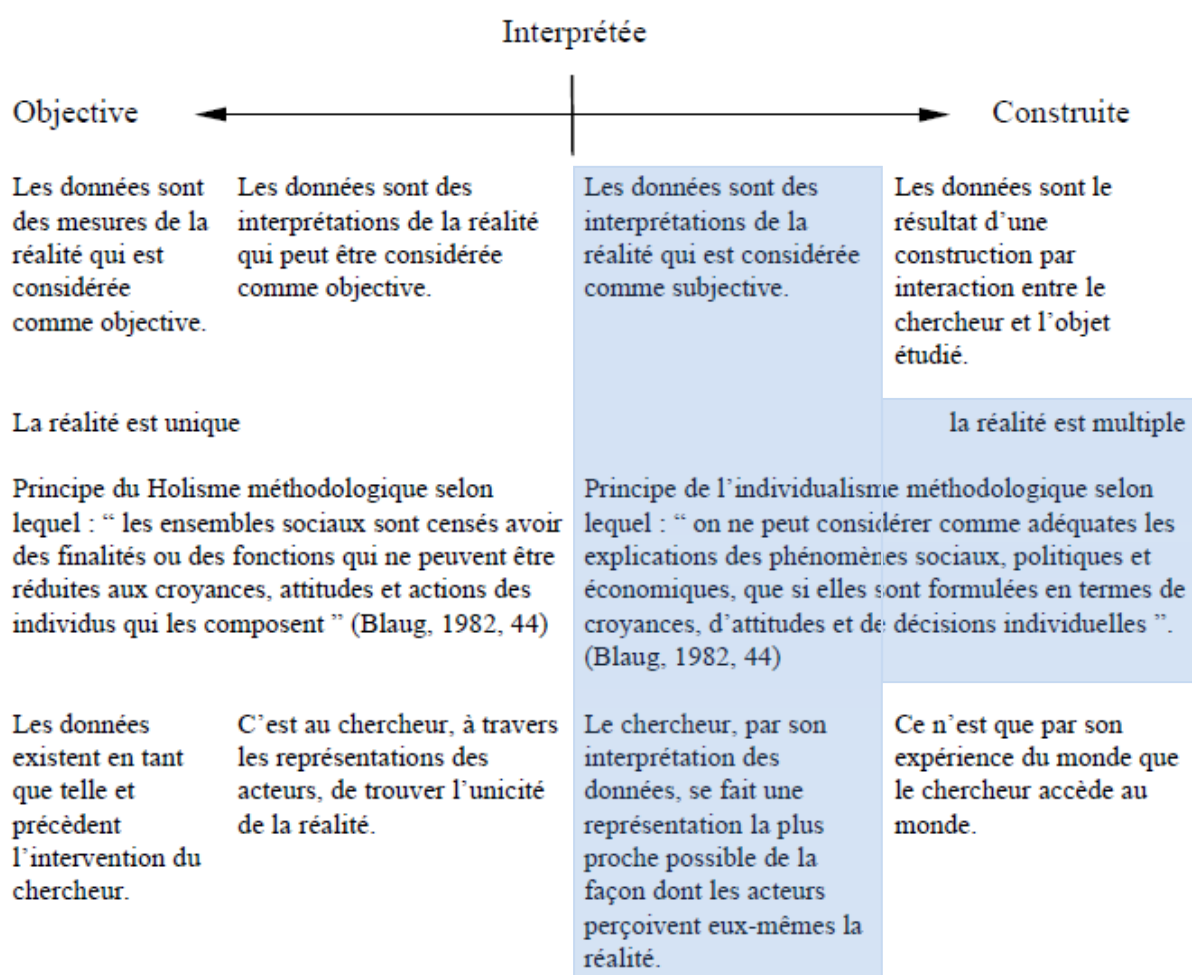
Nous inscrivons dès lors notre recherche dans le cadre du courant interprétativiste dans la mesure où :

- Nous cherchons à comprendre quel sens les parties prenantes, et plus particulièrement les sociétaires, donnent aux relations bancaires de proximité au sein d'un réseau bancaire coopératif.
- Il n'existe pas une réalité qui soit unique, mais bien une pluralité de réalités qui sont fonction de l'expérience vécue par les acteurs. Ces multiples réalités précèdent la connaissance.
- Nous cherchons, via notre interprétation, à nous représenter de la manière la plus fidèle possible la manière dont les sociétaires perçoivent et vivent les différentes modalités de la proximité. En résumé, nous interprétons des interprétations de la réalité qui est considérée comme subjective.
- Il existe une interdépendance entre le réel et l'observateur tout comme entre le chercheur et l'objet de l'étude.
- A la différence de l'entreprise classique, le statut coopératif et les valeurs mutualistes qui y sont associées constituent un contexte particulier, ce qui est susceptible d'impliquer des représentations, des perceptions et des attentes différentes selon les sensibilités propres à chaque individu, renforçant ainsi la pertinence de la démarche interprétative.
- Contrairement à la firme de type actionnarial, les recherches portant sur le milieu coopératif et mutualiste se font plus rares, ce qui est d'autant plus vrai lorsque nous croisons théories de la proximité et problématiques de l'ESS. Ce constat nous éloigne donc *a priori* d'un raisonnement de type hypothético-déductif et nous amène à partir de l'observation et à privilégier l'interprétation des pratiques des acteurs.

⁸⁰ L'approche idiographique est relative à l'étude des cas isolés et des expériences individuelles. Elle n'a pas pour ambition de formuler des lois universelles.

En nous référant à présent aux travaux de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), il est désormais possible de nous situer épistémologiquement parlant selon le statut que nous accordons aux données (figure 18), statut étant déterminé par la nature de la réalité dans le sens où celle-ci « *peut être considérée comme ayant une essence propre donc comme objective et déterminée par des lois naturelles, ou au contraire comme un construit résultant de l'expérience d'acteurs sociaux* ». Nous nous positionnons quant à nous entre ces deux extrêmes en admettant une réalité multiple tout en postulant que la connaissance est issue des représentations des acteurs et non uniquement de l'expérience au monde du seul chercheur, ce qui nous éloigne dans le même temps d'une démarche purement constructiviste.

Figure 18 : Le statut accordé aux données

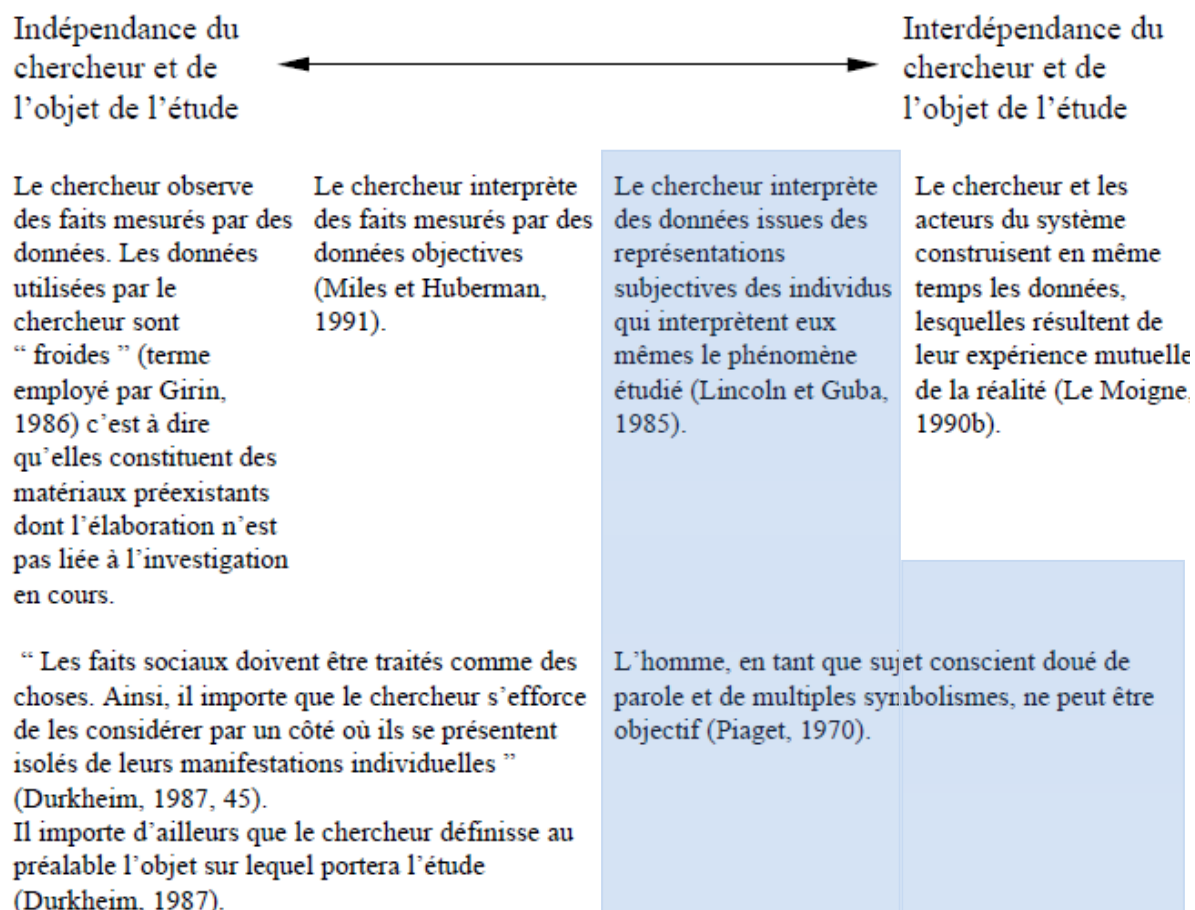


Source : adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

Il est par ailleurs essentiel de nous intéresser au mode de collecte des données (figure 19) puisque celui-ci est directement influencé par l'essence de la réalité. Dès lors, « *lorsque la donnée est considérée comme objective, donc existant en dehors de toute interprétation*

humaine, il y a indépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude » tandis qu'à l'inverse « lorsque la donnée résulte d'une construction sociale, il existe alors une forte interdépendance entre le chercheur et l'objet de l'étude » Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999). C'est dans cette deuxième approche que nous nous situons.

Figure 19 : Le mode de collecte des données



Source : adapté de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999)

1.3. Justification et validité de la recherche

Une fois explicité le paradigme épistémologique dans lequel nous nous positionnons, il s'agit à présent de nous interroger sur la validité de notre recherche. Nous cherchons donc ici à répondre à la question suivante soulevée par Piaget (1967) : « *Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?* »

Comme avancé par Thietart *et al.* (2014, p.36), « *interroger la nature d'une connaissance valable intègre un double questionnement sur la valeur (norme de jugement) et la validité (procédures permettant de garantir la valeur) de la connaissance produite [...] Dans cette*

perspective, une connaissance valable sur le plan scientifique sera une connaissance dont on peut garantir, ou établir, les conditions dans lesquelles il peut être dit qu'elle est vraie. » Les normes de justification et les critères de validité de la connaissance vont alors dépendre du positionnement épistémologique retenu. Dans le cadre d'une démarche interprétative, la validité de la connaissance est principalement mesurée par la crédibilité de l'interprétation proposée, d'où l'intérêt pour le chercheur « *de rendre compte de manière rigoureuse de l'administration de la preuve qui permet de construire l'interprétation* » (2014, p.39). C'est pourquoi nous tâchons de donner au lecteur, que ce soit tout au long du corps de la thèse ou en annexe, un maximum d'informations qui puisse lui permettre de comprendre le cheminement intellectuel nous conduisant à formuler nos interprétations.

Pour Gavard-Perret *et al.* (2012, p.41), la **validité interne** d'une recherche repose sur trois éléments : la cohérence interne du processus de recherche, la validité du construit et la rigueur du processus de recherche.

La **cohérence interne de la recherche** est mesurée par la cohérence du design de recherche⁸¹ élaboré par le chercheur. Celui-ci est caractérisé par un certain nombre d'éléments : le cadre épistémologique retenu, l'objet de la recherche, l'objectif de la recherche, la question centrale, les références théoriques majeures, la méthode de recherche et la tactique de collecte des informations. Notre design de recherche est alors ainsi articulé (tableau 11) :

Tableau 11 : Design de recherche retenu

Cadre épistémologique	Positionnement épistémologique interprétativiste
Objet de la recherche (thématique générale)	Les relations bancaires de proximité au sein de la banque de réseau coopérative
Objectif de la recherche	Mobiliser et adapter des théories existantes afin de comprendre comment s'expriment les relations bancaires de proximité entre sociétaires et caisses locales
Question de départ	« Comment s'expriment les relations de proximité au sein d'une banque de réseau coopérative ? »
Question de recherche (question de départ affinée)	« Quels sont les déterminants de la nouvelle relation de proximité en contexte bancaire coopératif aujourd'hui ? »
Références théoriques majeures	Théories de la proximité, théorie coopérative, théorie des parties prenantes
Méthode de recherche	Design méthodologique mixte, raisonnement abductif
Tactique de collecte des informations	Entretiens semi-directifs et questionnaires : analyses manuelle, textuelle (ALCESTE) et statistique (SPSS)

⁸¹ Les auteurs expliquent que le terme « design » peut être traduit en français par « plan » ou « canevas » de la recherche.

La **validité du construit** et son mode de justification découlent directement du cadre épistémologique de la recherche. Dans le paradigme épistémologique interprétativiste, « *un « construit » consiste en une interprétation de l'expérience vécue investiguée, qui est souvent présentée sous forme narrative ou soutenue par une narration* » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.43). Comme approfondi dans le tableau 12, la validité du construit se justifie alors par la combinaison de trois aspects : communicationnel, pragmatique et transgressif.

Tableau 12 : Appréciation de la validité de notre construit

Type de validité	Mode d'appréciation	Contextualisation à l'objet de notre recherche
Validité communicationnelle	Se construit grâce au dialogue avec les acteurs qui vivent l'expérience	Comprendre grâce aux entretiens semi-directifs comment les parties prenantes vivent l'expérience de la relation bancaire de proximité en contexte coopératif
Validité pragmatique	S'apprécie en testant les interprétations élaborées, les interprétations étant alors réinterprétées dans un contexte nouveau	Utiliser les résultats des études qualitatives exploratoires afin de construire un questionnaire permettant de tester à une plus grande échelle les interprétations des acteurs
Validité transgressive	Incite le chercheur à être attentif quant aux biais d'interprétations possibles et à prendre du recul sur ses propres interprétations du phénomène étudié	Confronter nos interprétations issues de l'étude quantitative aux interprétations d'un praticien acteur de la vie coopérative et mutualiste

Source : adapté de Gavard-Perret *et al.* (2012, p.43-45)

Enfin, la **rigueur du processus de recherche** implique pour le chercheur de mobiliser des théories cohérentes à la fois entre elles mais aussi vis-à-vis du cadre épistémologique retenu. Comme nous avons eu l'occasion de l'explicitier dans notre premier chapitre, la théorie coopérative et la théorie des parties prenantes que nous avons mobilisées sont intimement liées entre elles de par le mode d'organisation partenarial du gouvernement d'entreprise coopératif. La mobilisation des théories de la proximité se justifie quant à elle au regard de la stratégie de communication actuelle des banques coopératives (forte utilisation de termes comme « territoire », « ancrage », « proximité ») mais aussi compte tenu des discours des acteurs qui, dans le cadre de nos études exploratoires, semblent presque tous assimiler la banque de réseau coopérative à sa proximité avec l'économie réelle. D'un autre côté, les théories sont en cohérence avec le paradigme interprétativiste dans la mesure où elles

s'appliquent à un contexte original, celui du mutualisme bancaire, laissant alors la place à de multiples vécus et ressentis d'une réalité alors largement subjective.

En parallèle, la **validité externe** des connaissances consiste à mettre à l'épreuve lesdites connaissances en fonction du cadre épistémologique. En ce qui concerne le paradigme épistémologique interprétativiste, « *la question de la justification de la validité externe de ces connaissances ne se pose pas. Il est seulement attendu du chercheur qu'il offre des descriptions épaisses destinées à faciliter leur interprétation et leur adaptation en vue de leur éventuelle mobilisation dans d'autres contextes, la charge de cette adaptation étant laissée à l'acteur désireux de les mobiliser dans cet autre contexte* » (Gavard-Perret et al., 2012, p.47).

2. La mobilisation d'une méthodologie mixte au sein d'un raisonnement abductif

Si nous nous sommes intéressés aux questions de l'élaboration de la connaissance et de sa justification dans la section précédente, il nous reste encore à expliciter son mode d'élaboration (Piaget, 1967). Comme le soulignent Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), l'idée d'un apparent cloisonnement entre les trois principaux paradigmes épistémologiques (positivisme, constructivisme et interprétativisme) s'accompagne parfois de préjugés selon lesquels les méthodes quantitatives seraient réservées aux recherches positivistes et les méthodes qualitatives aux recherches constructivistes ou interprétativistes, or « *des outils quantitatifs peuvent fort bien être mobilisés dans des recherches constructivistes ou interprétatives, au sein de démarches inductives où la réalité est subjective voire construite. De même, de nombreux outils qualitatifs sont utilisables dans le cadre de recherches positivistes* ». Pour notre part, nous avons fait le choix de mobiliser une méthodologie dite mixte tout en construisant l'objet de notre recherche par abduction.

2.1. Illustration de notre design méthodologique

Selon Aldebert et Rouzies (2011), la recherche en stratégie doit pouvoir s'appuyer sur des méthodes permettant d'appréhender des situations complexes, d'où l'intérêt particulier de mobiliser des designs de recherche multiples. La recherche en gestion ne peut donc pas se permettre d'écarter les approches multi-méthodes (Provost, 1999), c'est pourquoi les chercheurs en stratégie doivent régulièrement s'appuyer sur des méthodes dites hybrides (Harrigan, 1983). Aldebert et Rouzies (2011) précisent par ailleurs que si les questions de recherche en gestion sont souvent complexes, les méthodologies utilisées sont paradoxalement souvent simples, à comprendre soit quantitatives soit qualitatives, l'essor de

la méthodologie mixte dans cette discipline étant uniquement visible depuis une dizaine d'années.

Creswell et Plano Clark (2006, p.5) définissent ainsi la méthode mixte : « *As a methodology, it involves philosophical assumptions that guide the direction of the collection and analysis of data and the mixture of qualitative and quantitative data in a single study or series of studies. Its central premise is that the use of quantitative and qualitative approaches in combination provides a better understanding of research problems that either approach alone.* » En résumé, la méthodologie mixte implique que le chercheur combine des données qualitatives et quantitatives au sein d'une même étude (Johnson et Onwuegbuzie, 2004), l'idée étant d'améliorer sa compréhension de l'objet de recherche, de combler les lacunes de chacune des méthodes et d'encourager le recours à des paradigmes différents (Creswell et Plano Clark, 2006).

Aldebert et Rouzies (2011) s'appuient ainsi sur les travaux de Creswell *et al.* (2003) et de Greene, Caracelli et Graham (1989) afin de proposer cinq types majeurs de modèles de méthodes mixtes que nous passons en revue dans le tableau 13, sachant qu'il est tout à fait possible de combiner plusieurs designs selon les objectifs de la recherche.

Tableau 13 : Les différents designs de méthodologie mixte

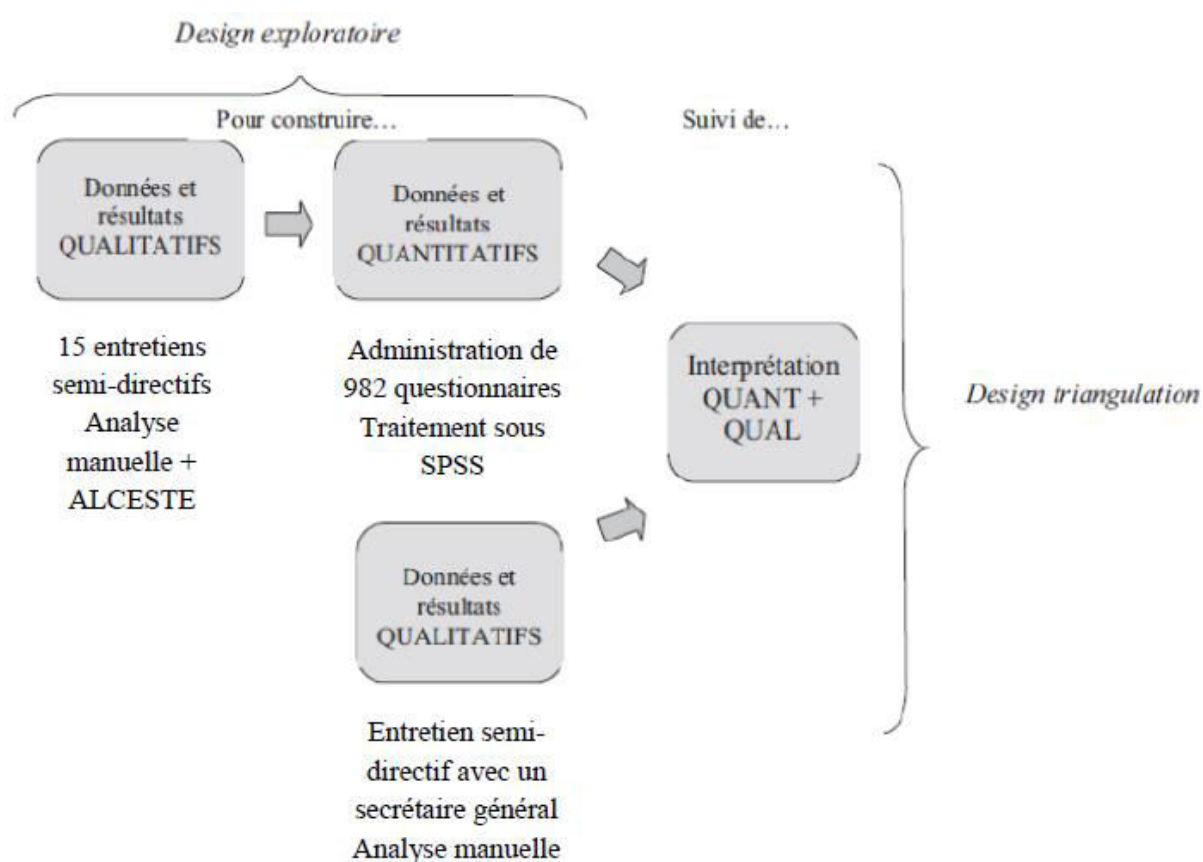
Design	Objectif
Triangulation	Bénéficier des avantages des méthodes qualitatives et quantitatives afin de réduire les faiblesses de chacune des méthodes par la complémentarité de l'autre
Complémentarité	Répondre à des questions nécessitant des données de nature différentes permettant ainsi de mesurer les différentes facettes du phénomène étudié
Explicatif	Approche séquentielle au sein de laquelle une méthodologie permet de mieux expliquer la précédente
Exploratoire	Approche séquentielle selon laquelle une méthodologie qualitative est utilisée pour construire un instrument dont les données seront analysées quantitativement
Initiation	Confronter des résultats qualitatifs et quantitatifs contradictoires afin de faire émerger des paradoxes conduisant à de nouvelles interprétations

Source : adapté d'Aldebert et Rouzies (2011)

En nous référant au tableau précédent, nos travaux de recherche combinent ainsi à la fois un design **exploratoire** et de **triangulation** dont la démarche est illustrée par la figure 20 :

- Dans un premier temps, nous explorons notre terrain par le biais d'une double étude basée sur des entretiens semi-directifs afin de faire émerger des thèmes et des modes de pensées dominants et ainsi de circonscrire les théories à mobiliser. Ces données qualitatives font l'objet d'analyses manuelles et textuelles via le logiciel ALCESTE.
- Dans un second temps, et ce après un retour à la théorie, nous utilisons les résultats de nos études qualitatives afin de construire un questionnaire nous permettant de confronter les interprétations issues de notre phase exploratoire aux ressentis et perceptions d'une population plus large. Les données font ici l'objet d'une analyse statistique sous SPSS.
- Enfin, nous échangeons avec le secrétaire général d'une banque coopérative à propos du modèle émergent de l'analyse quantitative. Les données de l'entretien semi-directif sont traitées manuellement avec un recours important aux verbatims. Les résultats des différentes études sont ensuite mobilisés pour l'interprétation finale.

Figure 20 : Illustration de notre design méthodologique mixte



Source : adapté d'Aldebert et Rouzies (2011) et de Lapoutte (2013)

Lors de l'élaboration d'un design méthodologique mixte, il s'agit en parallèle de s'interroger sur la méthode de classement à utiliser. Selon Aldebert et Rouzies (2011), les méthodes mixtes sont en général classées selon trois modalités : la temporalité, la pondération de l'une ou l'autre des méthodes et la procédure de combinaison des données.

La **temporalité** distingue les processus séquentiels des processus simultanés. Dans le cas d'un processus séquentiel, l'idée est d'expliquer, de développer ou d'approfondir les résultats d'une méthode par l'utilisation d'une autre méthode, les données étant alors collectées de manière longitudinale. Concernant le processus simultané, l'ordre dans lequel se déroulent les études n'a pas d'importance ; les données sont recueillies en même temps et sont toutes utilisées pour l'interprétation finale des résultats. Dans notre cas, le processus retenu est clairement séquentiel, les données induites par la phase qualitative nous servant à construire les données quantitatives, les résultats issus de ces dernières étant à leur tour soumis à l'interprétation qualitative d'un acteur issu du noyau stratégique d'une banque coopérative à des fins de complémentarité et d'approfondissement.

La **pondération de l'une ou l'autre des méthodes** implique que le chercheur s'interroge sur le poids de chacune des méthodes intervenant dans la construction des résultats globaux et la réponse à la question de recherche principale. Un statut équivalent laisse supposer que les méthodes ont la même importance dans l'analyse alors qu'un statut dominant privilégie l'utilisation de l'une des méthodes. Dans notre raisonnement, nous retenons ainsi le statut dominant de l'analyse quantitative dans la mesure où la taille importante de l'échantillon nous permet ici de mettre en exergue des tendances, de généraliser un certain nombre de résultats issus de l'analyse exploratoire et de faire émerger un modèle de compréhension des logiques de proximité des sociétaires.

La **procédure de combinaison des données** consiste à choisir entre la fusion, l'intégration ou la connexion de données. Une fusion a lieu lorsque des données différentes sont intégrées l'une à l'autre lors d'une phase d'analyse ou de discussion des résultats. Il y a intégration quand les données de l'une des méthodes sont intégrées aux données d'une autre méthode. La connexion implique enfin de chercher des liaisons avec les résultats issus d'un autre type de données. Notre phase de discussion finale est pour notre part construite par fusion entre les différents types de données.

2.2. La construction d'un objet de recherche par abduction

Nous cherchons ici à faire comprendre au lecteur de quelle(s) manière(s) notre objet de recherche a été construit et quel a été le mode de raisonnement utilisé pour mener à bien notre recherche.

2.2.1. La définition de l'objet de recherche

Thietart *et al.* (2014, p.48) définissent un objet de recherche de la manière suivante :

« L'objet d'une recherche est la question générale (ou encore la problématique) que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : « Qu'est-ce que je cherche ? » L'objet consiste en une question relativement large et générale, qui se distingue des « questions de recherche » qui sont une expression plus précise et opératoire de la question générale originale. En ce qu'il implique la formulation d'une question, l'objet de la recherche se distingue également des objets théoriques (concepts, modèles, théories), méthodologiques (outils de mesure, échelles, outils de gestion) ou empiriques (fait, évènements), qui ne portent pas en eux une interrogation. »

L'objet de recherche est ainsi un déterminant de l'architecture de la recherche. Comme le soulignent Gavard-Perret *et al.* (2012, p.68), *« l'objet de la recherche est donc un élément clé du processus de recherche qui va cristalliser le projet du chercheur »* et orienter *« sa recherche de littérature, son plan de recherche et la méthodologie suivie »*. Néanmoins, les méthodes utilisées et les résultats obtenus peuvent venir à leur tour impacter la formulation de la problématique initiale, d'où la mise en place d'une ou plusieurs questions de recherche nous permettant de préciser la question générale de départ et d'y répondre. L'objet de recherche, guidant alors le projet de recherche, va ainsi permettre de passer d'une intention générale à des éléments de réponse (Koenig, 2006) en s'attachant à lier et à articuler les différents objets théoriques, méthodologiques et empiriques (Thietart *et al.*, 2014).

Parallèlement, le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit la recherche a une incidence sur la nature de la connaissance découlant du choix de l'objet de recherche (Alvesson et Sandberg, 2011 ; Giordano, 2012). Dans le cas d'une recherche comme la notre basée sur l'interprétation, la réalité est une construction mentale principalement axée sur les perceptions des individus, d'où une véritable interdépendance (hypothèse d'interactivité) entre les sujets étudiés et l'objet de la recherche (Schwandt, 1994). Comme avancé par

Thietart *et al.* (2014, p.57), « *la définition de l'objet de recherche suppose dès lors une immersion dans le phénomène étudié (le changement organisationnel par exemple) et son observation plus ou moins participante* » dans le but de « *développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématiques, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent* ».

Gavard-Perret *et al.* (2012, p.92) complètent l'approche précédente en précisant que dans le cadre d'un paradigme interprétativiste, le chercheur fait partie intégrante du processus méthodologique dans la mesure où « *il est engagé dans une relation à l'autre et, à la différence de la posture post-positiviste, ne peut se considérer comme extérieur à la réalité qu'il cherche à découvrir* ». Néanmoins, l'objectif du chercheur n'est pas ici de chercher à modifier cette réalité mais bien de « *tenter de restituer les significations attribuées par les acteurs dans le cercle herméneutique constitué par le chercheur (sujet interprétant) et les acteurs à l'étude (également sujets interprétants)* ».

Dans le but d'élaborer son objet de recherche, le chercheur peut ainsi utiliser cinq points de départ possibles (Thietart *et al.*, 2014) : (1) partir de théories existantes, (2) interroger des outils méthodologiques existants, (3) partir d'un problème concret, (4) explorer un terrain et (5) porter son choix sur un domaine d'intérêt. Notre démarche de recherche trouve pour sa part son origine dans la formulation d'un problème concret par les managers et l'existence d'un terrain de recherche dont l'accès est ici *a priori* facilité par l'existence d'une convention de recherche entre le doctorant, l'entreprise et le laboratoire.

En amont de notre recherche, nous avons ainsi rencontré le secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne qui nous a alors fait part des deux grandes problématiques du moment, à savoir les questions de la réorganisation de la banque de réseau coopérative et de la refonte du modèle de la caisse locale traditionnelle. A l'heure où cette banque coopérative régionale était alors en train de tester une nouvelle expérience de la relation bancaire via l'instauration de « caisses pilotes », le management a reconnu qu'une meilleure compréhension des perceptions et des attentes des sociétaires au niveau local permettrait à la banque d'instaurer des caisses locales plus performantes et légitimes aux yeux des acteurs. Suite à ce questionnement axé sur la compréhension et l'empathie, nous avons dès lors, conjointement avec notre entreprise d'accueil, posé la question de départ suivante : « **Comment s'expriment les relations de proximité au sein d'une banque de réseau coopérative ?** »

En parallèle, constatant que les théories relatives à la relation bancaire se faisaient rares dans la littérature académique, nous avons opté pour une démarche largement exploratoire en partant du terrain qui était à notre disposition. Comme le soulignent Thietart *et al.* (2014, p.67), dans le cadre d'une approche alliant convention de recherche et posture interprétative, « *le chercheur part souvent avec une question très large et un terrain de recherche* » au sein desquels « *son objet de recherche va véritablement émerger à mesure que sa sensibilité et sa compréhension du contexte se précisent* ».

2.2.2. Un raisonnement abductif dans une optique exploratoire

Afin de mener à bien une recherche, les deux démarches classiques sont la déduction et l'induction :

- La déduction est un moyen de démonstration impliquant le plus souvent une démarche hypothético-déductive. L'idée est ici de partir de théories existantes émanant d'une solide revue de littérature afin d'émettre des hypothèses qui seront confirmées ou infirmées par confrontation avec les observations issues d'un terrain de recherche.
- L'induction consiste à l'inverse à partir d'observations découlant d'un terrain de recherche afin de procéder à des généralisations empiriques, ces dernières permettant alors d'énoncer des théories nouvelles. Ce mode de raisonnement est le plus souvent utilisé lorsque les théories portant sur un sujet particulier sont peu nombreuses voire inexistantes.

Dans le domaine des Sciences de Gestion, les chercheurs en management utilisent néanmoins souvent une troisième voie nommée « adduction » (Blaug, 1982) ou plus récemment « abduction » (Eco, 1990). En s'appuyant sur les travaux de Blaug (1982), Koenig (1993, p.7) propose ainsi la définition suivante : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter.* »

David (2000) met pour sa part en avant le fait qu'il ne s'agit pas de considérer séparément les aspects abductifs, déductifs et inductifs mais au contraire de les prendre en compte de manière globale dans ce qu'il appelle une boucle récursive abduction-déduction-induction. Dans ce cadre, l'abduction « *consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle*

générale est vraie. [...] Dans l'induction et l'abduction, c'est la conclusion qui est conjecturale : la théorie issue de l'induction n'est que postulée, de même l'hypothèse sur la réalité qui est élaborée par abduction n'est que probable. »

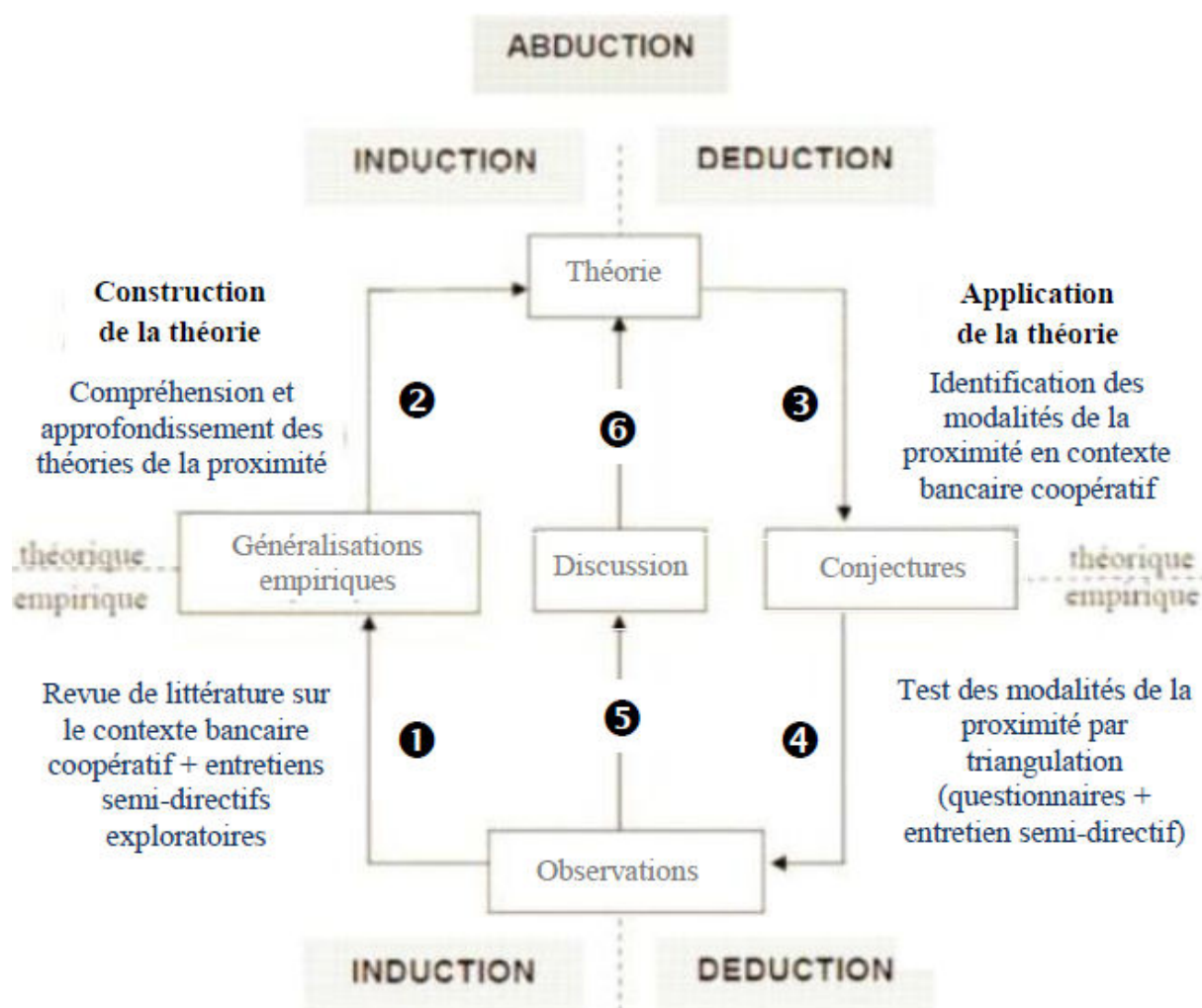
Thietart *et al.* (2014) reconnaissent eux aussi la complémentarité scientifique entre les différentes démarches tout en précisant que le résultat issu d'une démarche inductive ou abductive n'est pas une démonstration dans la mesure où les propositions émergeant de l'analyse ne sont pas aussi certaines que celles élaborées lors d'un raisonnement déductif : « *elles sont alors considérées comme des inférences non démonstratives ou inférences incertaines* » (2014, p.82).

En résumé, la démarche abductive peut être comprise comme un jeu d'allers et retours entre théorie et terrain au sein duquel « *il s'agit bien de confronter des schémas théoriques à des observations réalisées en situations réelles, et pour lesquelles le chercheur ne peut avoir une place d'observateur neutre, dans la mesure où les acteurs vont lui affecter un rôle dans le processus* » (Girin, 1990).

Notre démarche, que nous qualifions d'abductive (figure 21), suit ainsi la boucle abduction-déduction-induction telle que définie par David (2000) :

- La première partie de notre thèse (chapitres 1, 2 et 3) illustre la phase d'abduction. Nous regroupons des données secondaires au sein du chapitre 1 (revue de littérature, analyse de sites internet et de rapports d'activité afin de mieux cerner le contexte bancaire coopératif) et des données primaires construites via le chapitre 2 (entretiens semi-directifs exploratoires) que nous relierons à un cadre théorique impliquant diverses modalités de la proximité (chapitre 3).
- Le modèle proposé est ensuite confronté par déduction aux observations issues du terrain. C'est ici que le design méthodologique de triangulation intervient : les résultats émanant de l'analyse des questionnaires (chapitre 5) sont complétés par un entretien semi-directif dispensé auprès d'un praticien appartenant au noyau-dirigeant d'une banque coopérative (chapitre 6). Il s'agit ainsi d'explorer par déduction les conséquences potentielles des conjectures relatives au cadre théorique établi dans la première partie.
- Enfin, une phase d'induction nous permet de revenir à un niveau général en enrichissant la théorie par le biais des interprétations et des discussions issues de notre travail.

Figure 21 : Illustration de notre raisonnement abductif



Source : adapté d'Evrard *et al.* (2009)

Il est à noter que dans les recherches en management, les méthodes exploratoires sont communément utilisées dans le but de concevoir de nouveaux appareils théoriques plutôt que pour les tester (Snow et Thomas, 1994). Notre raisonnement abductif se matérialise de cette manière par une exploration dite hybride à la croisée des chemins entre exploration théorique et empirique (Thietart *et al.*, 2014). Hybride dans la mesure où nous explorons dans un premier temps un phénomène en partant principalement d'un terrain de recherche et parce que nous opérons par la suite un lien entre deux théories existantes, à savoir la théorie coopérative et les théories de la proximité. Nous nous attachons ainsi à enrichir des connaissances antérieures « *en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie* » (2014, p.93). Si le chercheur n'a pas l'obligation de tester les résultats finaux obtenus, il s'agit tout de même de « *formuler le cadre théorique nouveau de manière à ce*

qu'il soit testable par la suite sur d'autres terrains de recherche que celui ou ceux qui ont été précédemment utilisés » (2014, p.93).

Notre démarche abductive s'inscrit par ailleurs dans une approche largement exploratoire dans la mesure où nous partons en grande partie du terrain et que la revue de littérature théorique issue de nos premières observations empiriques ne débouche pas sur la formulation d'hypothèses à proprement parler mais plutôt sur la construction d'un cadre théorique relativement permissif dont il s'agit de tester les conjectures/modalités. En ce sens, bien que notre travail de recherche soit articulé autour d'un processus d'allers et retours entre théorie et terrain, nous nous rapprochons davantage de l'induction que de la déduction.

3. Présentation de la collaboration CIFRE avec le Crédit Mutuel de Bretagne

Nous proposons à présent une présentation succincte de l'entreprise au sein de laquelle nous avons eu l'opportunité de réaliser nos recherches avant d'aborder brièvement quelques caractéristiques de la convention CIFRE établie avec le Crédit Mutuel Arkéa, l'objectif étant avant tout de bien cerner le contexte entourant notre travail de thèse.

3.1. Brève présentation du Crédit Mutuel Arkéa

Comme nous l'avons vu précédemment, le Crédit Mutuel est né sous l'impulsion de Frédéric-Guillaume Raiffeisen en 1847 avec l'idée de créer une association pour le pain en construisant un fournil coopératif. L'argent est emprunté auprès d'une banque et l'association apporte en garantie une hypothèque sur les forêts de la commune. Deux ans plus tard, Raiffeisen crée une société de secours aux agriculteurs au sein de laquelle les membres garantissent collectivement, par leur caution, le capital emprunté à la banque. Les bases du mouvement coopératif du Crédit Mutuel sont alors posées. En 1882 est créée la plus ancienne caisse du Crédit Mutuel en Alsace. L'essor est rapide et les idées de Raiffeisen sont reprises en France par Ludovic de Besse. En 1894, l'État propose des avantages fiscaux en faveur de l'agriculture. Les caisses qui acceptent constitueront, en 1920, le Crédit Agricole. Celles qui refusent, soucieuses de préserver leur indépendance, donneront plus tard naissance au Crédit Mutuel.

Après la première guerre mondiale, le Crédit Mutuel s'implante fortement en milieu rural. Les caisses locales qui voient le jour sont régies par le statut de la coopération de la loi du 10 septembre 1947. Par la suite, l'ordonnance du 16 octobre 1958 leur octroie un statut légal et le Crédit Mutuel connaît alors un fort développement. En 1970, le groupe se diversifie avec la

création des Assurances du Crédit Mutuel (ACM). En 1998, avec la prise de contrôle du CIC et en intégrant un accès à distance par Minitel et Internet, le groupe prend une avance technologique importante sur ses concurrents. Depuis les années 2000, il ne cesse de se diversifier en développant la téléphonie mobile et la monétique⁸² tout en veillant à développer son réseau de caisses locales afin de rester fidèle à ses engagements de proximité. Le groupe cherche par ailleurs à rester à la pointe de la technologie comme le démontre la mise en place en 2017 du robot Watson conçu par IBM, doté d'une intelligence artificielle lui permettant d'assister les chargés de clientèle dans le traitement des réponses apportées aux clients.

Avec 15% de son PNB réalisé hors de France, le Crédit Mutuel s'ouvre par ailleurs de plus en plus à l'international. En 2008, il rachète la filiale française Banco Popular France au groupe espagnol Banco Popular et réalise l'acquisition du réseau d'agences Citigroup en Allemagne⁸³ et de Cofidis, société spécialisée dans la vente de crédit à distance. En 2016, le groupe acquiert par ailleurs les activités de leasing et d'affacturage de General Electric en France et en Allemagne. Soucieux de préserver ses valeurs mutualistes, le Crédit Mutuel continue en parallèle de multiplier ses actions dans le domaine de l'économie sociale, comme l'atteste la création de la Fondation du Crédit Mutuel en 2009.

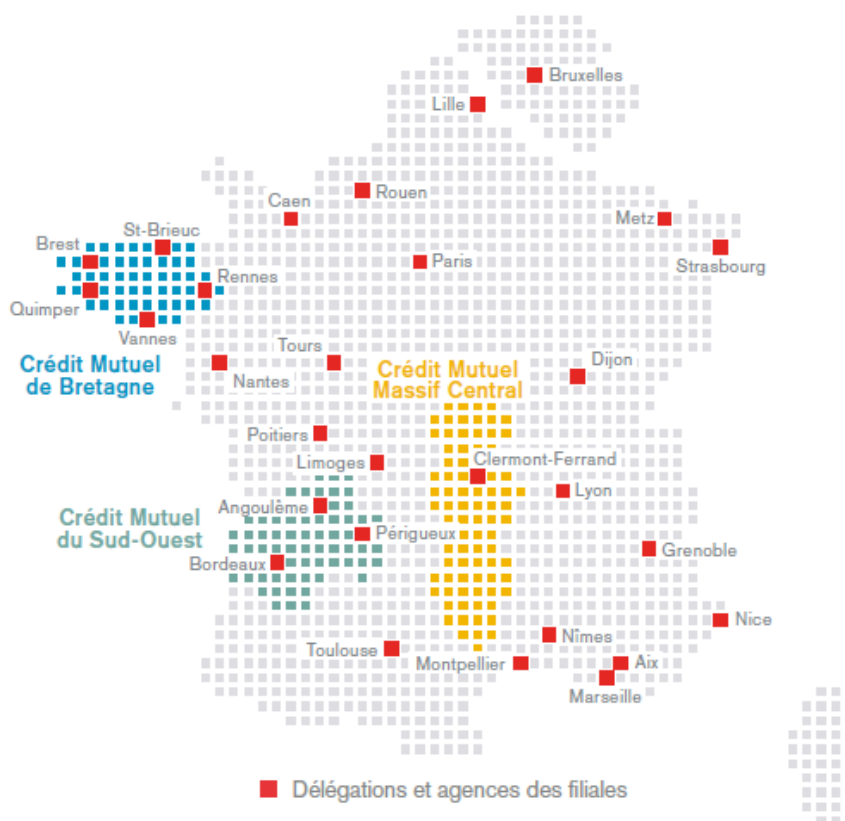
En 2016, l'organisation du Crédit Mutuel, ou Crédit Mutuel-CIC, est articulée autour de 6 groupes régionaux, soit 19 fédérations représentées à l'échelon local par 3124 points de vente, 2107 caisses locales, 245 filiales, 30 000 salariés et 24 000 administrateurs dont l'objectif est de répondre aux besoins de 16 millions de clients dont près de 11,7 millions de sociétaires en France. Au total, le groupe compte près de 100 000 collaborateurs et 30,7 millions de clients sur l'ensemble du globe en incluant les filiales spécialisées. Chacun des groupes régionaux adhère à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (CNCM) revêtant la forme d'une association et ayant pour mission de les représenter auprès des pouvoirs publics. Enfin, la Caisse Centrale, dont le capital est détenu par les caisses fédérales, gère au niveau national la liquidité des groupes régionaux. Les trois degrés de l'organisation (local, fédéral et national) suivent un principe de subsidiarité, c'est-à-dire que les décisions sont prises en priorité par les réseaux de caisses locales, les niveaux supérieurs n'intervenant que si un problème excède les capacités des niveaux inférieurs.

⁸² Notamment concernant les technologies *iBeacon* et *bitcoin* récemment lancées.

⁸³ Le réseau est alors rebaptisé Targobank.

La fédération du Crédit Mutuel de Bretagne est l'une des trois fédérations composant le groupe interfédéral Arkéa avec les fédérations de Crédit Mutuel du Sud-Ouest et du massif central. Aux côtés des 468 points de vente et 334 caisses locales implantés dans ces trois régions, le groupe Arkéa compte par ailleurs une trentaine de filiales spécialisées (figures 22 et 23).

Figure 22 : L'implantation du groupe Arkéa



Source : rapport annuel 2016 du Crédit Mutuel Arkéa

Figure 23 : Les filiales du groupe Arkéa

Filiales de fabrication de services bancaires et d'assurance



Filiales dédiées au marché du Business-to-business (BtoB)



Activités extra-bancaires



Source : rapport annuel 2016 du Crédit Mutuel Arkéa

En 2016, le groupe Arkéa a déployé le projet « Arkéa 2020 » visant à renforcer le positionnement du groupe autour de quatre axes : (1) passer d'un modèle de distribution classique au concept de « coaching financier » en valorisant l'expertise des conseillers bancaires, (2) renforcer la stratégie numérique du groupe en tissant des liens avec l'écosystème des *FinTech*, (3) diversifier les réseaux de distribution au travers de partenariats afin de multiplier l'offre de services et (4) améliorer la qualité des prestations à destination des clients en agrégeant les différentes compétences⁸⁴.

En parallèle, un plan d'action vise à renforcer la présence du groupe dans les domaines de la transition énergétique, de l'économie circulaire ou encore de l'entrepreneuriat sociétal. Les valeurs de solidarité sont par ailleurs incarnées par Ark'ensol, une association du Crédit Mutuel Arkéa dédiée à l'aide à la création d'entreprises (Ark'ensol Créavenir) et au microcrédit à destination des particuliers et des associations (Ark'ensol Entraide). En 2016, l'association a ainsi aidé 17 000 personnes et 526 porteurs de projets via l'octroi de 990 000 euros destinés des personnes en situation de fragilité financière, de 4,3 millions d'euros en faveur de l'aide à la création d'emploi et de 401 microcrédits personnels⁸⁵.

En mai 2016, le Crédit Mutuel Arkéa décide d'entamer des négociations avec la CNCM afin de faire reconnaître l'existence de deux groupes autonomes, à savoir le Crédit Mutuel Arkéa et le CM11-CIC. Dans le but de se prémunir contre les retombées en termes d'emploi et économiques qui seraient induites par les mécaniques de centralisation engagées par la Confédération du Crédit Mutuel⁸⁶, le groupe Arkéa propose alors la création d'un organe central « Arkéa » respectant les territoires des fédérations, proposition qui se verra refusée par la Confédération.

Le Crédit Mutuel de Bretagne, 1^{er} bancassureur en région Bretagne et acteur majeur en termes d'emploi, a apporté une contribution historique au développement régional comme l'attestent ses partenariats avec les acteurs culturels et sportifs (scène nationale du Quartz à Brest, Festival des Vieilles Charrues à Carhaix ; sponsoring des clubs professionnels de football de l'En Avant Guingamp, du FC Lorient, du stade Rennais et du stade Brestois ; co-fondateur du Tour de Bretagne à la voile...).

⁸⁴ Source : Rapport annuel 2016 du Crédit Mutuel Arkéa.

⁸⁵ Source : Rapport annuel 2016 d'Ark'ensol.

⁸⁶ Interview de Jean-Pierre Denis aux « Echos », le 10/05 à 06 :00.

3.2. Une thèse CIFRE basée sur de l'observation participante

Notre travail de thèse a vu le jour par le biais de la signature d'une convention CIFRE (Conventions Industrielles de Formation par la REcherche) entre le doctorant (nous-même), l'entreprise (le Crédit Mutuel Arkéa) et le laboratoire de recherche (le laboratoire ICI⁸⁷). Nous avons ainsi alterné pendant trois ans entre le secrétariat général du Crédit Mutuel de Bretagne et notre laboratoire de recherche, dont l'un des axes de recherche porte sur la stratégie des organisations responsables. Afin de venir appuyer les activités du secrétariat général, notre mission principale était la suivante : observer et comprendre comment s'expriment les relations bancaires de proximité au sein de la banque de réseau en amont du déploiement stratégique de la « caisse locale de demain ».

Une telle activité de recherche confirme notre positionnement épistémologique précédemment explicité dans la mesure où il existe bien une convergence entre interprétativisme et CIFRE (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2011) en ceci que les interprétations se construisent au travers des interactions entre les individus (Perret et Girod-Séville, 2002) au sein de l'organisation. La démarche abductive découlant de la posture interprétative confère par ailleurs à la recherche un statut compréhensif dont il va s'agir de tester les conjonctures afin d'énoncer des règles générales (Savall et Zardet, 2004).

Dans le cadre d'une convention CIFRE, il existe ainsi trois méthodologies d'accès au terrain (Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2011) :

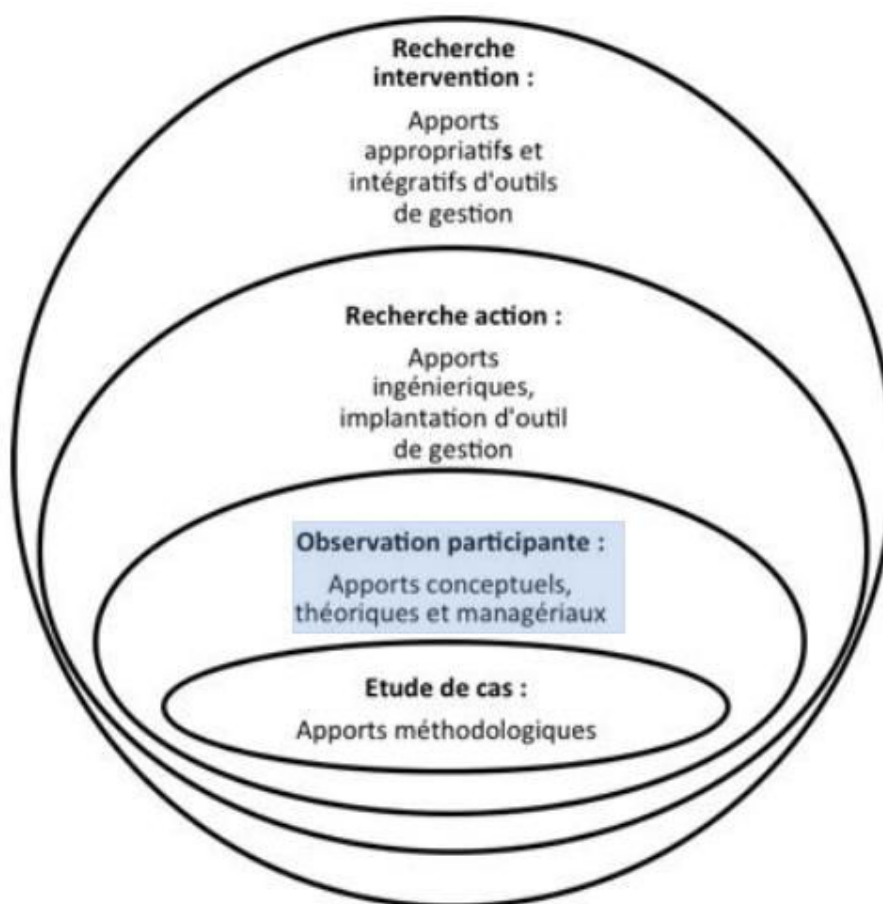
- L'étude de cas est utilisée lorsque le chercheur CIFRE cherche à confirmer/réfuter/compléter une théorie avec pour objectif de mettre en lumière un phénomène auquel la communauté scientifique a difficilement accès (Yin, 1989). La théorie est dès lors généralement confrontée au cas de l'entreprise d'accueil.
- La recherche action/intervention est mobilisée par le chercheur CIFRE avec la volonté de construire des outils de gestion dans un objectif de maximisation de la performance de l'entreprise (David, 2000), ce qui est notamment le cas de thèses CIFRE en contrôle de gestion.

⁸⁷ Le laboratoire ICI (Information, Coordination, Incitations), situé à Brest et à Quimper, a récemment fusionné avec le laboratoire IREA (Institut de Recherche sur les Entreprises et les Administrations) basé à Lorient et Vannes afin de constituer depuis le 1^{er} janvier 2017 le laboratoire LEGO (Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest).

- L'observation participante consiste pour le chercheur CIFRE à étudier et analyser le fonctionnement de son entreprise d'accueil au regard d'une thématique particulière. Les préconisations sont alors les suivantes : être présent, s'adapter, observer et enregistrer (Peretz, 1998).

Comme illustré par la figure 24, notre travail de thèse s'inscrit dès lors dans une observation participante dans la mesure où les apports de notre recherche, issus de l'étude des interactions entre les acteurs de la caisse locale, sont tant managériaux (compréhension des logiques de proximité des sociétaires par les managers) que théoriques (proposition d'un cadre conceptuel appliquant les théories de la proximité au cas de la banque de réseau coopérative).

Figure 24 : Les apports de la recherche issus d'une thèse CIFRE



Source : Rasolofo-Distler et Zawadzki, 2011

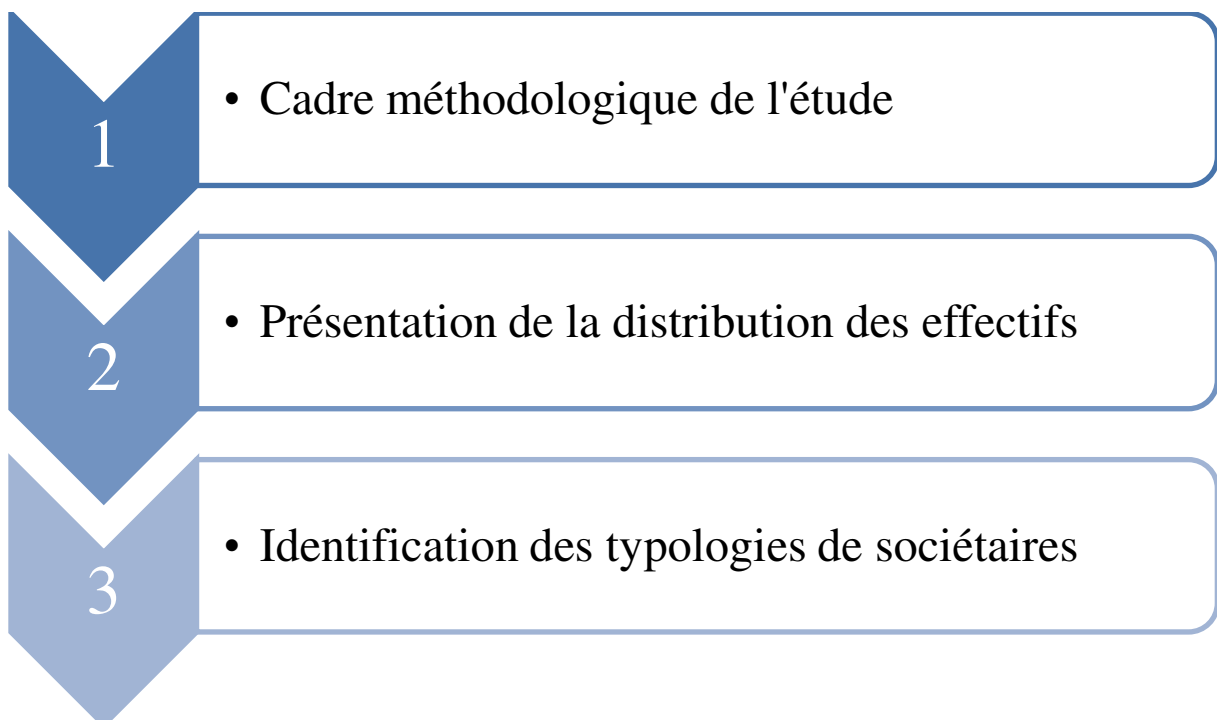
Conclusion du chapitre 4

Nous avons au cours de ce chapitre eu l'occasion d'expliciter le design de notre recherche en nous intéressant tant aux questions épistémologiques que méthodologiques, dont nous rappelons ci-après les grandes lignes :

- Notre posture épistémologique se veut interprétativiste dans la mesure où nous interprétons les représentations des acteurs. Nous nous attachons de cette manière à comprendre l'expérience vécue par les individus, expérience étant potentiellement différente d'une personne à l'autre, d'où l'appréhension d'une réalité considérée comme subjective.
- La méthodologie utilisée est qualifiée de mixte en ceci que nous combinons études qualitatives et quantitatives. Plus précisément, nous mobilisons au préalable un design exploratoire afin de construire nos données quantitatives à partir des résultats issus des études qualitatives exploratoires. Dans un second temps, une triangulation est effectuée afin de compléter nos données quantitatives par des données qualitatives issues d'un entretien semi-directif.
- Le processus méthodologique retenu est séquentiel puisque la construction d'une étude découle des résultats de la précédente. L'étude quantitative revêt ici un statut dominant dans l'élaboration de la connaissance, cette dernière étant construite par fusion entre les différents types de données.
- Notre objet de recherche est élaboré à partir d'une problématique managériale et se précise par exploration du terrain de recherche.
- Notre démarche est abductive. Nous procédons ainsi à des allers et retours entre théorie et terrain en suivant une boucle abduction/déduction/induction dans une optique largement exploratoire au sein de laquelle il s'agit de tester les modalités d'un cadre conceptuel afin d'enrichir la théorie tout en apportant des réponses aux managers.
- Nos résultats sont issus d'une observation participante favorisée par une immersion en entreprise rendue possible par l'existence d'une convention CIFRE entre le doctorant, l'entreprise et le laboratoire de recherche. Les apports de la recherche sont tant théoriques que managériaux.

Chapitre 5

La perception des modalités de la proximité par les sociétaires : un test empirique



Nous avons précédemment proposé un cadre théorique associant quatre dimensions de la relation bancaire mutualiste à sept modalités de la proximité. Il s'agit à présent de tester ces différentes modalités auprès de sociétaires de caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne afin de mieux cerner leurs perceptions et leurs attentes. Nous nous attachons donc principalement à décrire le phénomène étudié au travers des représentations des acteurs. Les données sont ici construites par administration d'un questionnaire aux sociétaires et les résultats sont issus d'une analyse statistique réalisée sous le logiciel SPSS. Dans un premier temps est explicitée la méthodologie utilisée pour l'étude (1). Nous présentons ensuite de manière générale la distribution des différentes modalités de réponses exprimées par la population étudiée (2) avant de nous intéresser plus spécifiquement à l'identification de typologies de sociétaires au regard des variables mobilisées (3).

1. Cadre méthodologique de l'étude

En amont de la présentation de nos résultats, il s'agit avant tout de bien comprendre de quelle manière les données ont été construites. Nous nous intéressons ainsi au préalable au processus d'élaboration du questionnaire, à son mode d'administration, à la phase de préparation des données et à la présentation des caractéristiques socio-économiques de l'échantillon.

1.1. Présentation du questionnaire

Nos deux revues de littérature (contexte bancaire coopératif et théories de la proximité), ainsi que notre double étude exploratoire (perception de la relation bancaire de proximité par les partenaires) nous ont permis d'appréhender avec davantage de précision notre objet de recherche au fur et à mesure de l'avancée de nos travaux. Pour aller plus loin et améliorer notre compréhension du phénomène étudié, il convient à présent d'agréger et de synthétiser toutes ces informations au sein d'un questionnaire (annexe 5). Comme le soulignent Gavard-Perret *et al.* (2012, p.132), la qualité d'un questionnaire est déterminée par trois éléments : la formulation des questions, la formulation des modalités de réponse et l'organisation du questionnaire.

1.1.1. La formulation des questions

Il est dans un premier temps nécessaire d'opérer un choix entre questions ouvertes et questions fermées. Une question est dite « ouverte » lorsque le répondant n'a le choix entre aucune modalité de réponse ; il est alors libre de s'exprimer comme il l'entend. Une question est dite « fermée » quand le répondant doit choisir entre plusieurs modalités de réponse

précodées. L'enquête étant un outil de collecte de données quantitatives, nous choisissons de privilégier l'emploi de questions fermées pour de futurs traitements statistiques. Chacune des parties de notre questionnaire offre néanmoins la possibilité au répondant de s'exprimer librement sur les thématiques abordées afin d'enrichir les données collectées et de faciliter leur interprétation.

Lors de la formulation des questions, le chercheur doit tâcher de limiter au maximum les biais d'interprétation possibles en suivant plusieurs recommandations (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.134) : éviter des termes trop techniques, utiliser un vocabulaire précis, éviter les questions doubles, veiller à ce que les questions n'induisent pas les réponses et formuler des questions n'excédant pas 20 mots. Nous avons par ailleurs formulé certaines propositions de manière négative afin de donner une plus grande liberté d'expression aux personnes interrogées en leur montrant que tous les jugements sont permis. Lors de la rédaction du questionnaire, nous nous sommes enfin inspirés de certaines expressions telles que formulées par les répondants au cours de nos études qualitatives exploratoires afin que la formulation des questions paraisse familière aux yeux d'un maximum de personnes.

1.1.2. La formulation des modalités de réponse

Dans le cadre de l'élaboration de notre questionnaire, nous avons fait le choix d'utiliser des échelles d'intervalle, caractérisées par une distance égale entre les modalités de réponse successives. Les répondants ont ainsi été invités à exprimer leur opinion sur des échelles d'accord et d'importance à cinq niveaux de type Likert, particulièrement reconnues en Sciences de Gestion tant pour leur compréhension aisée que pour leur potentiel de traitement statistique (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Nous avons opté pour une échelle à cinq niveaux, estimant que les échelles à trois niveaux manquaient de précision au regard de l'objet étudié et qu'à l'inverse, les échelles composées de sept niveaux et plus risquaient de perturber les répondants et d'augmenter le taux de non-réponses. Les degrés de réponse proposés sont numérotés de 1 à 5, le chiffre 0 étant évité afin d'écartier les biais dus à sa connotation péjorative. Nous avons longuement hésité à utiliser une échelle paire à quatre niveaux impliquant l'absence d'une modalité neutre. Au final, nous avons retenu les cinq niveaux dans la mesure où nous nous inscrivons dans une logique empathique et compréhensive. Ainsi, si l'avis du répondant est mitigé sur une proposition (comme cela a notamment été le cas concernant la perception des valeurs mutualistes lors de nos études exploratoires), nous ne souhaitons pas le forcer à répondre de manière positive ou

négative, le degré intermédiaire nous permettant alors d'être plus précis quant à notre rôle de sujet interprétant. Enfin, compte tenu du nombre élevé de sociétaires à qui le questionnaire est administré, nous n'avons pas souhaité forcer les réponses, quitte à ne pas prendre en compte la totalité des questionnaires.

Des échelles nominales sont par ailleurs utilisées afin de mesurer les caractéristiques socio-économiques des répondants (genre, tranche d'âge, situation familiale, présence d'enfants, groupe socioprofessionnel, ancienneté de la relation client et zone d'habitation).

1.1.3. L'organisation du questionnaire

En préambule à notre questionnaire, une introduction est destinée à présenter de manière succincte et sans dissimulation (Sawyer, 1975) l'objectif de notre enquête. Le questionnaire étant diffusé par le Crédit Mutuel de Bretagne, nous avons néanmoins volontairement omis de préciser que la recherche était menée dans le cadre d'un travail doctoral, ceci afin que les répondants aient au maximum le sentiment que leur avis soit pris en compte par la banque et ainsi d'augmenter le taux de retour. L'introduction précise que l'anonymat est respecté et se conclut par la classique formule « il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse » afin de réduire tout biais d'anxiété.

Le corps du questionnaire est articulé autour de quatre parties, chacune d'entre elles abordant une thématique spécifique. Les trois premières parties ont trait à la manière dont les sociétaires perçoivent les différentes formes de proximité à l'œuvre au sein de la relation bancaire mutualiste. Nous nous intéressons ici aux proximités vécues par les sociétaires. Chacune des variables est ainsi rattachée à une modalité particulière de la proximité (tableau 14).

- La première partie est ainsi consacrée à la relation bancaire avec la caisse locale, et plus particulièrement avec le conseiller bancaire. Les proximités géographique, économique et sociale sont ici abordées.
- La deuxième partie traite des nouvelles technologies bancaires, ces dernières ayant trait tant à la caisse locale qu'aux banques en ligne. La question de la proximité technologique est ici prééminente.
- La troisième partie a pour objectif de comprendre comment les sociétaires perçoivent et comprennent les valeurs mutualistes. Il s'agit ici de tester la sensibilité aux proximités axiologique, politique et cognitive.

Tableau 14 : Mesure de la proximité vécue par les sociétaires

Variable	Proximité mesurée	Emplacement dans le questionnaire
<ul style="list-style-type: none"> • préférence pour les opérations à distance • préférence pour la relation à distance 	proximité géographique	Partie 1
<ul style="list-style-type: none"> • appréciation des compétences du conseiller • besoin de personnalisation de la relation client 	proximité économique	
<ul style="list-style-type: none"> • sentiment de confiance à l'égard du conseiller • dispensabilité du conseiller 	proximité sociale	
<ul style="list-style-type: none"> • adaptation des caisses au numérique • attractivité des caisses via les nouvelles technologies • joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies • Menace de la relation client par les banques en ligne • degré d'attractivité de la banque en ligne • Élections en ligne 	proximité technologique	Partie 2
<ul style="list-style-type: none"> • image de responsabilité • image de solidarité 	proximité axiologique	Partie 3
<ul style="list-style-type: none"> • image de démocratie 	proximité politique	
<ul style="list-style-type: none"> • objectif de satisfaction du sociétaire • qualité de la communication sur les valeurs • contribution des valeurs au capital confiance 	proximité cognitive	

La quatrième et dernière partie du corps du questionnaire s'attache à mesurer les attentes des sociétaires en termes de proximité. Toutes les questions sont ici en relation avec l'une des sept modalités de la proximité.

Chacune de ces quatre parties se termine par une zone d'expression libre au sein de laquelle nous donnons au répondant l'opportunité de s'exprimer comme il l'entend sur la thématique abordée. Nous devons néanmoins demeurer vigilant quant à l'analyse de ces réponses dans la mesure où, bien qu'elles puissent nous permettre d'appuyer notre interprétation, elles présentent en parallèle le risque de s'avérer superficielles sur un support dont l'objectif principal est le traitement quantitatif des données (Evrard *et al.*, 2009, p.258).

La dernière partie du questionnaire nous permet de recueillir des informations relatives aux caractéristiques socio-économiques des répondants afin d'effectuer par la suite des tris croisés entre les variables. Un message de remerciement vient conclure le questionnaire.

1.2. Le mode d'administration du questionnaire

Avant d'administrer en ligne notre questionnaire, celui-ci a fait l'objet d'un prétest en deux temps qui nous a amené à effectuer quelques ajustements.

1.2.1. La phase de prétest

Au préalable, il est nécessaire de préciser au lecteur l'existence de certaines contraintes relatives à la conception du questionnaire. En effet, le service marketing du Crédit Mutuel de Bretagne nous a imposé deux restrictions lors de la phase d'élaboration de notre enquête. En contrepartie, l'entreprise s'est engagée à diffuser notre questionnaire auprès de ses sociétaires. En premier lieu, il nous a été demandé que la durée de l'enquête soit comprise entre 5 et 10 minutes, en nous précisant par expérience qu'un temps d'administration plus long risquait de diminuer considérablement le taux de retour au regard de la population étudiée. La seconde contrainte, découlant directement de la première, porte sur la longueur du document. Il nous a ainsi été fortement conseillé que la première mouture du questionnaire, dans sa version papier, tienne sur un recto-verso. La taille du document étant limitée, il nous a donc fallu aller à l'essentiel et choisir les questions les plus pertinentes relativement à notre objet de recherche.

Le questionnaire a d'abord été prétesté auprès de 10 personnes de notre entourage en face à face avant d'être administré à 50 autres répondants via les réseaux sociaux. Les premiers retours ont ainsi donné lieu à quelques ajustements. Les questions portant sur la perception des valeurs mutualistes, initialement présentes en début de questionnaire, ont ainsi été repositionnées en troisième partie car jugées comme plus difficiles à appréhender par les répondants. Le document final respecte ainsi désormais le principe de l'« entonnoir » (Evrard et al, 2009, p.262) selon lequel la difficulté cognitive est croissante pour les répondants.

Le vocabulaire employé a par ailleurs été repensé pour être moins technique, en particulier auprès des sociétaires les plus jeunes. Nous avons notamment remplacé le terme « administrateur » par « représentant ». De même, nous avons brièvement défini les termes « sociétaire » et « caisse locale » dans notre paragraphe introductif. Enfin, nous avons régulièrement ajouté des exemples pour expliciter certaines propositions afin d'améliorer leur compréhension, quitte à rallonger la longueur des questions.

1.2.2. L'administration en ligne du questionnaire

Nous avons, conjointement avec notre entreprise d'accueil, fait le choix de cibler des sociétaires appartenant à la génération Y, soit âgés de 18 à 35 ans, population jouant un rôle fondamental dans la conception de la « caisse locale de demain ». Cette population est découpée en trois tranches d'âge dans l'analyse, en accord avec la segmentation opérée au sein des caisses locales. Les 18-25 ans sont ainsi principalement représentés par les étudiants, dont les revenus sont souvent modestes mais qu'il s'agit de fidéliser ; les 26-30 ans sont incarnés par les jeunes actifs, caractérisés par des revenus plus réguliers et plus enclins à prétendre au crédit ; restent les 31-35 ans, dont l'emploi est généralement plus stable et le pouvoir d'achat souvent plus élevé que les tranches précédentes.

Le mode d'administration d'un questionnaire peut être choisi parmi quatre solutions existantes : en face à face, par téléphone, par voie postale ou par internet. Dans ce dernier cas, les enquêtes par internet peuvent être administrées de deux façons possibles : en ligne sur un site internet ou par mail. Si l'enquête en ligne permet d'élaborer une présentation plus interactive et de garantir l'anonymat des répondants, l'enquête par mail permet au chercheur de contrôler avec plus de facilité l'identité des destinataires du questionnaire (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.148). Nous concernant, la version finale du questionnaire, rédigée sous SphinxOnline, a ensuite été mise en ligne sur le site internet du CMB par les soins du service marketing dans l'espace personnel des sociétaires du CMB.

L'entreprise nous a cependant précisé que les taux de retour étant habituellement très faibles dans le cadre d'enquêtes réalisées en ligne auprès de jeunes sociétaires (< 1%), il était préférable de cibler un large échantillon afin de nous garantir un taux de retour statistiquement exploitable. Ce sont ainsi pas moins de 125 813 sociétaires âgés de 18 à 35 ans qui ont été ciblés dans les bases de données du CMB. Le questionnaire est resté en ligne pendant deux semaines et a fait l'objet de 1015 retours, soit un taux de retour de 0,8%, confirmant en ce sens nos anticipations, pour un temps d'administration moyen de 7,56 min.

1.3. La préparation des données

Les données recueillies sur SphinxOnline ont par la suite été exportées vers le logiciel SPSS (« Statistical Package for the Social Sciences »). Sur les 1015 retours, 33 questionnaires se sont révélés être incomplets. Lorsqu'une ou des valeurs sont manquantes au sein d'un questionnaire, il est courant de les remplacer par la moyenne, à savoir 3 dans notre cas.

Cependant, au regard du nombre important de valeurs manquantes au sein de ces 33 questionnaires, ajouté au fait que ces derniers représentent une faible part de l'échantillon total (3,25%), nous avons fait le choix de les écarter de l'analyse, portant ainsi à 982 le nombre total de nos observations. Nous avons commencé par coder chacune de nos 25 variables métriques. Cette phase de codage consiste à attribuer une valeur numérique, communément appelée note, à chaque variable. Les 18 variables métriques ayant trait à la proximité vécue ont reçu une note allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord), et les 7 variables métriques relatives à la proximité attendue se sont vues attribuer une note allant de 1 (pas du tout important) à 5 (très important).

Nous rappelons que nous mesurons ici le sentiment de proximité à l'égard de la banque de réseau au regard de différentes variables rattachées à une modalité particulière de la proximité. Les notes moyennes M attribuées par les répondants peuvent donc varier de 1 (sentiment de proximité faible) à 5 (sentiment de proximité fort). Ainsi, lorsque nous demandons à un répondant de se positionner sur la proposition suivante : « J'estime entretenir une relation de confiance avec mon conseiller », une note de 4 révélera par exemple un sentiment de proximité sociale plutôt fort à l'égard du conseiller bancaire. Les 7 variables nominales rattachées aux données socio-économiques des répondants ont également fait l'objet d'un codage numérique (exemple : 18-25 ans = 1, 26-30 ans = 2, 31-35 ans = 3).

En fonction de la formulation des questions, certains items ont été recodés afin de nous assurer que nous mesurons le même construit, à savoir le sentiment de proximité à l'égard des caisses locales. Prenons par exemple la proposition suivante : « Je serais prêt(e) à quitter ma caisse locale afin de devenir client(e) d'une banque en ligne ». Si le répondant répond « tout à fait d'accord », cela traduit ici un sentiment de proximité très faible à l'égard de sa caisse locale compte tenu de la proximité technologique induite par les banques en ligne. Le codage portant sur ce type de variable a donc été inversé, la modalité de réponse « tout à fait d'accord » se voyant alors attribuer la note de 1, et « pas du tout d'accord » la note de 5.

1.4. Profil socio-économique de l'échantillon

Nous présentons ci-après les caractéristiques socio-économiques de notre échantillon à partir des variables descriptives recueillies.

Tableau 15 : Répartition des genres dans l'échantillon

Sexe	Effectifs	Pourcentage
Homme	439	44,7 %
Femme	543	55,3 %
Total	982	100 %

La parité homme/femme est plutôt bien respectée au sein de notre échantillon avec 44,7% d'hommes pour 55,3% de femmes (tableau 15).

Tableau 16 : Répartition des tranches d'âge dans l'échantillon

Tranche d'âge	Effectifs	Pourcentage
18 - 25 ans	323	32,9 %
26 - 30 ans	304	31 %
31 - 35 ans	355	36,2 %
Total	982	100 %

Les trois tranches d'âges retenues sont bien représentées au sein de l'échantillon avec 32,9% de 18-25 ans, 31% de 26-30 ans et 36,2% de 31-35 ans (tableau 16).

Tableau 17 : Situation familiale des répondants au sein de l'échantillon

Situation familiale	Effectifs	Pourcentage
Célibataire	404	41,1 %
En concubinage	249	25,4 %
Marié(e)/pacsé(e)	322	32,8 %
Divorcé(e)	6	0,6 %
Veuf(ve)	1	0,1 %
Total	982	100 %

Les personnes célibataires sont les plus nombreuses au sein de notre échantillon (41,1%). Viennent ensuite les couples mariés ou pacsés (32,8%) et vivant en concubinage (25,4%). Les personnes divorcées (0,6%) ou veuves (0,1%) représentent une part non significative de la population étudiée, ce qui n'est guère étonnant au regard de l'âge de l'échantillon (tableau 17).

Tableau 18 : Pourcentage d'individus avec enfant(s) au sein de l'échantillon

Enfants	Effectifs	Pourcentage
Avec enfant(s)	342	34,8 %
Sans enfant(s)	640	65,2 %
Total	982	100 %

Les répondants sont 65,2% à ne pas avoir d'enfants contre 34,8 % à être parents d'au moins un enfant au sein de l'échantillon (tableau 18).

Tableau 19 : Groupes socioprofessionnels des répondants au sein de l'échantillon

GSP	Effectifs	Pourcentage
Agriculteurs exploitants	7	0,7 %
Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	31	3,2 %
Cadres, professions intellectuelles supérieures	194	19,8 %
Professions intermédiaires	85	8,7 %
Employés	374	38,1 %
Ouvriers	69	7 %
Retraités	2	0,2 %
Elèves, étudiants	135	13,7 %
Sans activité, en recherche d'emploi	85	8,7 %
Total	982	100 %

Les employés sont manifestement les plus représentés au sein de notre échantillon (38,1%), devant les cadres/professions intellectuelles supérieures (19,8%) et les élèves/étudiants (13,7%). Les professions intermédiaires et les personnes sans activité/en recherche d'emploi sont présentes dans les mêmes proportions (8,7%) devant les ouvriers (7%) et les artisans/commerçants/chefs d'entreprise (3,2%). Les agriculteurs exploitants (0,7%) et les retraités (0,2%) représentent une part négligeable de la population (tableau 19).

Tableau 20 : Ancienneté de la relation client au sein de l'échantillon

Ancienneté	Effectifs	Pourcentage
Moins de 2 ans	124	12,6 %
2 - 5 ans	173	17,6 %
6 - 10 ans	167	17 %
11 - 15 ans	129	13,1 %
16 - 20 ans	120	12,2 %
21 - 25 ans	99	10,1 %
26 - 30 ans	116	11,8 %
31 - 35 ans	54	5,5 %
Total	982	100 %

Les individus de notre échantillon sont 12,6% à être sociétaires depuis moins de 2 ans, 34,6% entre 2 et 10 ans, 25,3% entre 11 et 20 ans et 27,4% entre 21 et 35 ans (tableau 20).

Tableau 21 : Répartition des zones d'habitation au sein de l'échantillon

Zone d'habitation	Effectifs	Pourcentage
Zone urbaine	409	41,6 %
Zone périurbaine	217	22,1 %
Zone rurale	356	36,3 %
Total	982	100 %

Les répondants sont 41,6% à vivre en zone urbaine, 36,3% en zone rurale et 22,1% en zone périurbaine (tableau 21).

2. Présentation de la distribution des effectifs

Nous présentons dans un premier temps les principaux résultats relatifs à la distribution des effectifs afin de donner une idée générale de la manière dont notre échantillon appréhende la relation bancaire mutualiste. En statistique, la distribution désigne l'ensemble des valeurs ou des modalités d'une variable et des effectifs ou fréquences qui lui sont associés. Nous proposons ainsi de passer en revue l'ensemble des tris à plat⁸⁸ relatifs aux différentes variables, l'étude des notes moyennes concernant la proximité vécue par les sociétaires étant

⁸⁸ Un tri à plat est une méthode d'analyse statistique dite univariée qui consiste à restituer la distribution des différentes réponses à une question unique.

traitée ultérieurement. Les résultats issus des statistiques descriptives sont appuyés par l'étude des propos des répondants exprimés dans le cadre des questions ouvertes.

2.1. Caisse locale et relation bancaire

La première partie de notre questionnaire a trait à la relation entre les sociétaires et leurs caisses locales. Les modalités géographique, économique et sociale de la proximité sont ici successivement abordées (tableau 22).

Tableau 22 : Tris à plat relatifs à la première partie du questionnaire

Propositions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Je préfère réaliser mes opérations courantes à distance plutôt que de me rendre aux automates/à l'accueil de ma caisse locale.	2,6%	13,7%	9,5%	28,6%	45,5%
Je préfère entretenir une relation à distance avec mon conseiller plutôt qu'en face à face.	13,4%	35,0%	23,2%	18,3%	10,0%
A mes yeux, mon conseiller est compétent et répond à mes attentes.	19,8%	7,6%	10,2%	32,7%	29,7%
A mon sens, la relation que j'entretiens avec ma caisse locale n'est pas suffisamment personnalisée.	4,3%	29,8%	23,8%	17,3%	24,7%
J'estime entretenir une relation de confiance avec mon conseiller.	11,4%	7,7%	12,7%	34,2%	33,9%
J'estime pouvoir me passer d'un conseiller personnel.	33,0%	29,3%	13,8%	19,0%	4,8%

Globalement, les répondants sont une large majorité à préférer réaliser leurs opérations courantes à distance (45,5% de répondants « tout à fait d'accord » et 28,6% de répondants « d'accord » avec la proposition). Ils demeurent 16,3% à préférer se déplacer en caisse locale ou aux automates afin d'effectuer des opérations classiques.

Toujours concernant la question de la proximité géographique, 35% et 13,4% des sociétaires ne sont respectivement « plutôt pas d'accord » et « pas du tout d'accord » avec le fait de préférer entretenir une relation à distance avec leur conseiller. Inversement, ils sont

respectivement 18,3% et 10% à être « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » avec la possibilité d'entretenir une relation à distance avec lui. Bien que près de la moitié des répondants soit ainsi favorable à l'entretien d'une proximité physique avec le conseiller bancaire, nous notons néanmoins que 23,2% des sociétaires restent indécis sur la question.

D'un point de vue économique, concernant la question de l'appréciation des compétences des collaborateurs, 19,8% des sociétaires semblent être très insatisfaits de leurs conseillers alors que 29,7% d'entre eux sont tout à fait d'accord avec le fait que celui-ci soit compétent, d'où l'existence d'un écart type plutôt important sur cette variable ($s=1,477$). De manière plus globale, si les répondants sont 62,4% à sembler être globalement satisfaits de leurs conseillers, ils restent tout de même plus d'un quart à ne pas reconnaître ce dernier comme quelqu'un de compétent.

Lorsque nous demandons aux sociétaires s'ils estiment que la relation entretenue avec leur caisse locale manque de personnalisation, les avis semblent être ici plus mitigés puisque 34,1% d'entre eux sont en désaccord avec la proposition alors que 42% pensent en effet que les caisses locales ne parviennent pas à personnaliser suffisamment la relation bancaire. Nous notons que près du quart des répondants fait ici le choix de ne pas donner d'avis tranché sur la question.

Du point de vue de la proximité sociale, une majorité de sociétaires semble se sentir proche de son conseiller bancaire puisque les répondants sont respectivement 34,2% et 33,9% à être « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » avec le fait d'entretenir une relation de confiance avec ce dernier. D'un autre côté, ils sont 19,1% à ne pas lui accorder, ou difficilement, leur confiance.

Enfin, toujours socialement parlant, nous tâchons de savoir si les sociétaires estiment pouvoir se passer de leurs conseillers bancaires. Il apparaît que ce dernier semble aujourd'hui encore jouer un rôle important puisque les répondants sont 62,3% à estimer ne pas pouvoir se passer de lui. D'un autre côté, ils demeurent tout de même près d'un quart à penser que le conseiller est plutôt ou totalement dispensable.

Nous tâchons à présent d'appuyer les données quantitatives par des éléments plus qualitatifs issus des « zones d'expression libres » de notre questionnaire. Nous avons bien conscience que ce type de support n'est pas le mieux adapté pour mener une analyse qualitative mais

nous estimons néanmoins que ces données constituent un début d'explication et de futures pistes à approfondir dans des recherches ultérieures.

Sur les 982 répondants, 130 se sont ainsi exprimés au sein de la première partie du questionnaire, soit un taux d'utilisation des zones de texte de 13,2%. Bien qu'il soit trop long et fastidieux de présenter chacun des discours de manière individualisée, nous pouvons néanmoins regrouper les différentes thématiques abordées par les sociétaires en quatre idées centrales (tableau 23).

Tableau 23 : Analyse de contenu thématique de la première partie du questionnaire

Idées centrales	Effectif	Pourcentage
Les conseillers ne sont pas compétents car ce sont avant tout des commerciaux.	41	31,54%
Il est préférable de rencontrer son conseiller en face à face. Il ne faut surtout pas déshumaniser la relation bancaire.	38	29,23%
Il est difficile d'instaurer une relation de confiance avec les conseillers car ils changent tout le temps.	24	18,46%
La relation bancaire manque clairement de personnalisation.	11	8,46%
Autres (réclamations, questions techniques, sans intérêt...)	16	12,31%
TOTAL	130	100%

Les sociétaires qui se sont exprimés par écrit sont ainsi 41 (31,54%) à dénoncer le manque de compétences des collaborateurs, insistant de fait sur le faible degré de proximité économique ressenti à l'égard des conseillers bancaires. Cela s'explique par le fait que ces derniers ne seraient que « *de vulgaires vendeurs* », « *des personnes plus intéressées par les objectifs que par le client* » ou autres « *vendeurs de tapis* ». Il s'agirait donc que les conseillers « *soient moins à démarcher ou vendre leurs assurances* » afin que les sociétaires aient « *une meilleure image des caisses locales* ». Certains répondants pointent par ailleurs du doigt la dimension trop généraliste du collaborateur dans la mesure où celui-ci « *n'arrive presque jamais à répondre à des questions un peu techniques* » et qu'il est impossible « *d'obtenir des réponses claires suite à des questions spécifiques* ». Ainsi, « *le conseiller lambda est en effet souvent dépassé par les événements lorsque les questions se font trop précises* ». Le verbatim suivant résume dès lors la pensée générale : « *On parle bien de commerciaux et non d'experts.* »

Non loin derrière cette première idée centrale, 38 (29,23%) des sociétaires s'étant exprimés nous font part de l'importance de conserver une proximité physique dans le cadre de la relation bancaire mutualiste. Les sociétaires préfèrent ici « *avoir affaire au conseiller en face à face plutôt que par téléphone ou par mail* », « *surtout lorsqu'il s'agit d'une demande spécifique* ». Certains répondants reconnaissent par ailleurs que bien que de nombreuses informations soient accessibles en ligne, « *rien ne remplace la relation physique avec le conseiller bancaire* ». Ainsi, « *même si on peut trouver plein d'informations sur le net, le conseiller reste indispensable, à condition qu'il soit bien formé et compétent* ». Pour ces sociétaires, le CMB ne doit alors surtout pas faire « *l'erreur de supprimer la relation humaine* ».

Dans un troisième temps, 24 (18,46%) des commentaires relatifs à cette première partie remettent en question la proximité sociale au sein de la relation bancaire mutualiste dans la mesure où les changements réguliers de conseillers nuiraient à l'instauration d'une relation de confiance. De ce fait, les sociétaires « *ne savent même plus à qui ils ont affaire* », d'autant plus qu'ils « *ne sont souvent même pas prévenus par la banque lorsqu'ils changent de conseiller* ». Dans ce cadre, il est alors difficile pour eux « *d'entretenir de bonnes relations sur le long terme* » avec leur caisse locale.

Enfin, 11 sociétaires (8,46%) insistent sur le fait que la relation bancaire manque de personnalisation, les conduisant de fait à se sentir traités « *comme des numéros* » ou avoir le sentiment « *d'arriver devant les conseillers comme des produits à la chaîne* ». Pour ces répondants, les conseillers bancaires « *ne prennent pas le temps de bien expliquer les choses* » et « *ne donnent pas l'impression de travailler leurs dossiers avant les rendez-vous* ». L'un des répondants s'explique : « *Lors des rendez-vous, j'ai vraiment le sentiment qu'on veut me vendre l'offre du moment plutôt que de me proposer des offres qui correspondent à ma situation.* » Un autre : « *Le conseiller ne se souvient même plus de ma situation professionnelle. Elle est atypique mais je l'ai pourtant rencontré il y a deux semaines pour lui en faire part.* » Ici encore, le sentiment de proximité économique est donc remis en question.

2.2. Nouvelles technologies et banque en ligne

La seconde partie du questionnaire vise à comprendre comment les jeunes sociétaires perçoivent la relation bancaire au regard de la modalité technologique de la proximité, technologie se rapportant aussi bien à l'environnement de la caisse locale qu'aux banques 100% en ligne (tableau 24).

Tableau 24 : Tris à plat relatifs à la seconde partie du questionnaire

Propositions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Ma caisse locale s'est bien adaptée à l'ère du numérique.	2,4%	26,5%	14,3%	39,8%	17,0%
Les caisses locales « nouvelle génération » (tablettes tactiles à disposition, écrans numériques...) rendent ma banque plus attractive.	9,0%	24,1%	36,9%	22,2%	7,8%
Les nouveaux modes de contact à distance (services sur internet, applications sur smartphones et tablettes, réseaux sociaux...) permettent à mon conseiller d'être joignable plus facilement.	7,3%	20,8%	28,3%	27,6%	16,0%
La relation client au sein des caisses locales est menacée par l'émergence des banques en ligne.	19,7%	28,3%	14,3%	23,0%	14,8%
Je serais prêt(e) à quitter ma caisse locale afin de devenir client(e) d'une banque en ligne.	23,6%	22,2%	9,5%	30,4%	14,3%
Je me sentirais davantage impliqué(e) dans la vie de ma caisse locale si je pouvais élire des représentants via internet lors des assemblées générales.	20,6%	7,9%	29,8%	31,6%	10,1%

Dans un premier temps, nous tâchons de savoir auprès des sociétaires si, selon eux, leur caisse locale s'est de manière générale bien adaptée aux technologies du numérique. Si 39,8% et 17% des répondants sont respectivement « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que cette adaptation soit un succès, il semblerait néanmoins que pas loin du tiers de l'échantillon ne partage pas cette opinion sur la question.

Nous cherchons ensuite à savoir si les nouvelles technologies présentes au sein de certaines caisses locales contribuent à renforcer l'attractivité de la banque auprès des jeunes sociétaires. Il apparaît que les avis sont ici très mitigés puisque si 30% des sociétaires sont globalement en accord avec la proposition, 33,1% d'entre eux ne sont pour leur part pas en accord avec ce sentiment d'attractivité technologique au niveau local et plus d'un tiers reste sans réelle opinion. Nous constatons ainsi un engouement en demi-teinte pour cette alliance entre proximités géographique et technologique, bien que ces résultats puissent s'expliquer par le

fait que tous les sociétaires n'aient pas encore eu l'occasion de tester l'expérience au sein des caisses locales « nouvelle génération ».

Toujours sur la thématique des nouvelles technologies, nous aspirons à mesurer l'impact des nouveaux services numériques sur la joignabilité des conseillers bancaires. Si 27,6% et 16% des répondants sont respectivement « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les nouveaux modes de communication à distance renforcent la joignabilité du conseiller, 28,1% d'entre eux ne sont quant à eux pas en accord avec cette information alors que 28,3% des sociétaires ne souhaitent pas prendre position. Ici encore, nous constatons qu'il est peut être encore trop tôt pour mesurer de manière efficace la perception de l'impact des nouvelles technologies sur la relation bancaire.

Nous quittons à présent la dimension technologique de la proximité en caisse locale pour nous intéresser au cas des banques 100% en ligne. Nous notons ici de profonds désaccords entre les répondants sur la thématique. Ainsi, si 28,3% et 19,7% des sociétaires ne sont « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » avec le fait que les banques en ligne constituent une menace pour l'avenir de la banque de réseau traditionnelle, 23% et 14,8% d'entre eux sont au contraire « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » avec l'affirmation (écart type $s=1,367$).

Nous nous attachons dès lors à mesurer l'étendue de cette potentielle menace en demandant aux sociétaires s'ils seraient prêts à quitter leur caisse locale pour devenir clients d'une banque en ligne. Les résultats sont ici intéressants dans la mesure où pas moins de 30,4% et 14,3% des répondants seraient « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait d'envisager de rejoindre une banque en ligne. D'un autre côté, 22,2% et 23,6% des sociétaires de l'échantillon ne sont « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » avec cette idée (écart type $s=1,426$).

Enfin, nous nous intéressons à la potentielle conciliation entre proximités technologique et politique en essayant de savoir auprès des sociétaires s'ils se sentiraient plus impliqués dans la vie de leur caisse locale s'ils avaient la possibilité d'exprimer leur vote en ligne lors des assemblée générales. Nous notons sur ce sujet un engouement modéré pour la proposition puisque si 41,7% des répondants semblent être globalement intéressés par cette idée, 28,5% d'entre eux ne sentiraient pas davantage impliqués par la mise en œuvre de cette alternative et 29,8% des sociétaires n'ont pas d'avis sur la question.

Sur les 982 répondants, 92 d'entre eux ont tenu à s'exprimer textuellement dans cette seconde partie, soit un taux d'utilisation des zones de texte de 9,4%. Nous pouvons ici regrouper les différentes thématiques abordées par les sociétaires en trois idées centrales (tableau 25).

Tableau 25 : Analyse de contenu thématique de la seconde partie du questionnaire

Idées centrales	Effectif	Pourcentage
Les clients se tournent vers les banques en ligne car les conseillers des caisses locales sont incapables d'assurer une prestation de qualité.	32	34,78%
Les services à distance et autre applications mobiles pourraient être améliorés afin de la faciliter le quotidien des sociétaires.	26	28,26%
Les caisses locales ne doivent pas faire l'erreur de miser uniquement sur la forme avec les nouvelles technologies.	18	19,57%
Autres (réclamations, questions techniques, sans intérêt...)	16	17,39%
TOTAL	92	100%

Sur ces 92 répondants, 32 d'entre eux (34,78%) expliquent qu'ils ont ouvert ou qu'ils songent à ouvrir un compte dans une banque en ligne car ils ne comprennent pas pourquoi ils paieraient plus cher au sein d'une banque physique pour une plus-value quasi-inexistante. Les verbatims suivants illustrent bien l'idée générale : « *C'est de votre faute si l'on se tourne vers des banques en ligne. Vous ne répondez à aucune demande.* » ; « *A vous de faire la différence - en termes de conseil avisé et non en fonction de vos objectifs commerciaux - afin de ne pas disparaître derrière une banque en ligne.* » ; « *Si les conseillers sont incapables de fournir une prestation de qualité, autant aller payer moins cher dans un banque en ligne.* »

En parallèle, 26 de ces répondants (28,26%) estiment que les services de banque à distance peuvent être améliorés afin de faciliter le quotidien des sociétaires et/ou les échanges entre ces derniers et leurs caisses locales. Pour certains, il s'agit surtout de réduire « *les plantages répétés sur les applications* ». D'autres souhaitent voir l'arrivée de nouveaux services comme « *le paiement par mobile* » ou « *la possibilité de signer des contrats par voie électronique* ». Certains sociétaires délocalisés formulent par ailleurs ici le sentiment « *d'avoir été oubliés* » ou d'être des « *Ovnis* » au regard de la « *faible implication à distance* » de leur caisse locale. Deux sociétaires aimeraient par ailleurs « *avoir plus de visibilité sur ce qu'il se passe en assemblée générale via internet* ».

Enfin, 18 des sociétaires qui se sont exprimés (19,57%) perçoivent les nouvelles technologies en caisse locale comme un simple investissement de forme : « *le futur ce ne sont pas que des gadgets à exposer, il faudra aussi penser à former vos collaborateurs à l'usage de ces nouvelles technologies...* » ; « *Le CMB mise tout sur l'esthétique mais au final aucun changement n'est fait concernant l'amélioration des compétences des collaborateurs. Cela reste donc superficiel.* » De plus, pour certains sociétaires, l'excès de nouvelles technologies « *complique le relationnel avec le conseiller* » voire « *nuit à la relation de proximité* ».

2.3. Caisse locale et valeurs mutualistes

La troisième partie du questionnaire s'attache à mesurer le niveau d'adhésion et de compréhension des valeurs mutualistes par les sociétaires. Les modalités axiologique, politique et cognitive de la proximité sont ici passées au crible (tableau 26).

Tableau 26 : Tris à plat relatifs à la troisième partie du questionnaire

Propositions	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Les caisses locales du CMB développent une image de responsabilité (financement de l'économie réelle, proximité avec les territoires, utilité sociale ...).	9,0%	13,2%	34,6%	29,2%	14,0%
Les caisses locales du CMB développent une image de solidarité (traitement équitable des sociétaires, lutte contre l'exclusion bancaire, sponsoring et soutien aux événements locaux...).	6,5%	19,3%	36,6%	33,4%	4,2%
Les caisses locales du CMB sont des organisations démocratiques (participation des sociétaires aux assemblées générales, transparence de l'information...).	5,9%	17,8%	40,9%	32,4%	3,0%
Les caisses locales du CMB sont tournées vers la satisfaction de leurs sociétaires.	13,7%	15,1%	27,3%	34,2%	9,7%
Les caisses locales du CMB développent des liens de confiance avec leurs sociétaires grâce aux valeurs mutualistes.	8,8%	13,8%	48,8%	23,6%	5,0%
Les caisses locales du CMB mettent en avant leurs valeurs auprès des sociétaires.	6,8%	28,0%	39,9%	21,3%	4,0%

Nous tâchons tout d'abord de savoir si les caisses locales du CMB confèrent à l'institution bancaire coopérative une image de responsabilité. Il apparaît que si une majorité de sociétaires est plutôt en accord avec la proposition (43,2% de répondant globalement en accord contre 22,2% globalement en désaccord), plus d'un tiers d'entre eux ne souhaite pas prendre position sur la question, confirmant en ce sens le sentiment de flou planant autour du modèle mutualiste et coopératif.

Dans un second temps, nous nous intéressons à la perception de l'image de solidarité rattachée à l'établissement coopératif, une autre valeur historique du mutualisme bancaire. Ici encore, même constat : si une majorité de sociétaires semble percevoir les caisses locales du CMB comme des entités solidaires (37,6% de sociétaires globalement en accord avec la proposition contre 25,8% globalement en désaccord), ils demeurent 36,6% à ne pas exprimer d'avis tranché.

Enfin, est abordée la question politique en nous attachant à mesurer le niveau d'adhésion à l'image démocratique renvoyée par les caisses locales. Le constat est ici encore plus flagrant : les sociétaires sont 40,9% à ne pas avoir vraiment d'opinion sur la question, bien qu'ils soient globalement en accord avec la proposition (35,4% en accord contre 23,7% en désaccord). En définitive, l'image de responsabilité semble remporter le niveau d'adhésion le plus élevé, devant l'image de solidarité et l'image démocratique.

Sur le plan cognitif, nous essayons à présent de comprendre comment le modèle bancaire coopératif est perçu au travers de l'activité des caisses locales. Nous essayons ainsi tout d'abord de savoir si les sociétaires comprennent les caisses locales comme des entités tournées vers la satisfaction de leurs membres (principe coopératif de primauté de l'homme sur le capital). Il ressort de l'étude que 43,9% des sociétaires sont « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec la proposition alors que 28,8% de l'échantillon n'est « plutôt pas d'accord » ou « pas du tout d'accord » avec le fait que les caisses locales soient tournées vers leur intérêt, un peu plus d'un quart des répondants ne souhaitant pas prendre position.

Nous nous efforçons par la suite de découvrir si les valeurs mutualistes contribuent à raffermir la confiance avec le sociétariat. Si 28,6% des répondants sont en accord avec cette idée, contre 22,6% en désaccord, nous constatons surtout un très net déficit cognitif sur le plan institutionnel puisque près de la moitié de notre échantillon a ici opté pour la modalité de réponse neutre.

Nous nous interrogeons enfin sur la qualité de la communication de la banque de réseau auprès des sociétaires relativement à ces valeurs mutualistes. Si une part importante des répondants a encore des difficultés à prendre position sur la thématique (39,9%), les résultats démontrent que 34,8% d'entre eux estiment que les caisses locales ne mettent pas suffisamment en avant leurs valeurs contre 25,3% qui pensent que la communication est globalement bonne à ce sujet.

Du point de vue de l'analyse textuelle, 45 sociétaires se sont exprimés dans cette troisième partie soit un taux d'utilisation des zones de texte de 4,6%. Il est ici possible de distinguer deux idées centrales lorsque nous passons en revue les discours des répondants (tableau 27).

Tableau 27 : Analyse de contenu thématique de la troisième partie du questionnaire

Idées centrales	Effectif	Pourcentage
Les banques coopératives sont des banques comme les autres. Les valeurs mutualistes constituent simplement une stratégie de communication.	24	53,33%
Il est dommage que les banques coopératives ne communiquent pas davantage sur leurs valeurs afin de se démarquer de la concurrence.	13	28,88%
Autres (réclamations, questions techniques, sans intérêt...)	8	17,77%
TOTAL	45	100%

Sur ces 45 sociétaires, 24 (53,33%) mettent en avant le fait que les valeurs mutualistes constituent « *une publicité mensongère* » puisqu'elles sont perçues comme « *inexistantes* » dans la mesure où les caisses locales seraient « *uniquement tournées vers leur profit* » : « *Le CMB n'est pas si différent des autres banques.* » ; « *Les caisses locales du CMB sont tournées vers la satisfaction de leurs objectifs et pas de leurs sociétaires.* » ; « *A l'heure actuelle, certaines agences représentent plutôt tout le contraire de l'image que la banque dit vouloir se donner auprès du grand public.* » ; « *Les valeurs mutualistes ont peut-être existé un jour mais certainement plus maintenant.* » Ces propos traduisent ici une image de banalisation de la banque coopérative.

En parallèle, 13 sociétaires (28,88%) formulent le souhait que leur banque communique davantage sur ses valeurs au niveau local : « *Si de telles valeurs existent, merci de les mettre en avant, vous feriez alors peut être réellement la différence par rapport aux autres*

banques. » ; « *Les caisses locales ne communiquent pas sur leurs valeurs. Si les valeurs présentées dans votre questionnaire sont véridiques, il est vraiment dommage de ne pas en parler plus.* » ; « *Plus d'informations seraient souhaitées en rapport avec les actes de responsabilité/solidarité de la banque* » ; « *Clairement pas assez de communication sur les valeurs, ce qui est bien dommage.* »

2.4. Les attentes vis-à-vis de la caisse locale de demain

La dernière partie du questionnaire vise à mesurer les attentes des sociétaires relativement à chacune des sept modalités de la proximité rattachées à la relation bancaire mutualiste (tableau 28).

Tableau 28 : Tris à plat relatifs à la quatrième et dernière partie du questionnaire

Dans les années à venir, quel degré d'importance pensez-vous accorder...	Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important
au fait d'être géographiquement proche de votre caisse locale ?	21,1%	21,9%	11,8%	31,8%	13,4%
au niveau d'expertise de votre conseiller bancaire ?	8,9%	1,6%	4,1%	39,9%	45,5%
à l'implication des sociétaires dans la vie sociale de leur banque (notamment par le fait de pouvoir élire des représentants lors des assemblées générales) ?	20,9%	11,7%	40,2%	18,6%	8,6%
à la qualité de la relation que vous entretenez avec votre conseiller ?	5,0%	4,5%	20,2%	33,8%	36,6%
à la dématérialisation de la relation de proximité au sein de votre caisse locale ?	13,5%	10,6%	22,1%	24,3%	29,4%
aux valeurs incarnées par votre banque (responsabilité, solidarité, démocratie) ?	8,8%	3,4%	21,8%	31,2%	34,9%
à la capacité de votre banque à communiquer sur ses spécificités (soutien aux initiatives locales, financement de l'économie réelle, aide aux personnes/entreprises en difficulté...) ?	8,9%	6,8%	34,4%	26,9%	23,0%

Ces résultats nous serviront plus tard à identifier les attentes propres à chacune des différentes typologies de sociétaires que nous sommes parvenus à élaborer. En attendant, il s'avère intéressant de comparer les notes moyennes (M) attribuées à chacune de ces variables afin de proposer une hiérarchie générale des attentes du sociétariat en termes de proximité.

Il ressort de l'étude que les sociétaires attendent avant tout un niveau d'expertise élevé de la part du conseiller bancaire (proximité économique, M=4,23), juste devant le souhait d'entretenir une relation de qualité avec ce dernier (proximité sociale, M=3,92). Il est ensuite attendu de la banque qu'elle incarne un certain nombre de valeurs propres au mutualisme (proximité axiologique, M=3,80) et qu'elle parvienne à faire reconnaître ses spécificités auprès du grand public (proximité cognitive, M=3,48). En moyenne, notre échantillon semble donc accorder plus d'importance aux valeurs coopératives qu'à la dématérialisation de la relation de proximité qui arrive ici en cinquième position dans l'échelle des attentes (proximité technologique, M=3,46). Avec une note inférieure à la moyenne, les sociétaires ne semblent pas considérer la proximité géographique comme une modalité d'importance capitale au sein de la caisse locale de demain (M=2,95). Enfin, notre échantillon semble par ailleurs se désintéresser des assemblées générales puisque c'est dans la proximité politique que les répondant semblent placer le moins d'attentes (M=2,82).

Sur le plan textuel, seuls 7 sociétaires ont ici souhaité s'exprimer. Nous avons ainsi retenu quatre verbatims illustrant l'hétérogénéité de leurs attentes : « *Plus besoin de relation en face à face, tout se fait à distance. Il faut donc que les conseillers arrivent mieux à jongler entre les différents canaux pour apporter une réponse rapide (et de qualité).* » ; « *Je pense qu'il est encore important que les caisses locales soient proches géographiquement des gens, c'est ce qui les différencie d'autres banques. Derrière, avoir des conseillers plus compétents et une identité forte, ça reste important aussi.* » ; « *Le plus important c'est la qualité et la rapidité du conseil, après à mes yeux avoir une banque identitaire et responsable c'est vrai que c'est un plus.* » ; « *Il n'y a plus besoin de contact physique aujourd'hui. Je ne cherche pas à ce qu'une banque respecte des valeurs, il y a d'autres entreprises pour ça. Les assemblées générales donnent une illusion de valeurs mais ça ne sert concrètement pas à grand chose.* »

3. Identification des typologies de sociétaires

Après avoir passé en revue les tris à plat relatifs aux analyses univariées, nous nous attardons à présent sur les résultats issus des analyses multivariées⁸⁹. Nous recourons dès lors dans un premier temps aux **méthodologies descriptives** (ACP, analyse typologique) avant de faire appel aux **méthodologies explicatives** (analyse discriminante) à des fins de confirmation et d'interprétation. Plus précisément, l'analyse multivariée repose ici sur un **processus itératif** articulé autour de trois étapes :

- L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) permet de simplifier nos données en structurant les variables autour d'un nombre restreint de facteurs.
- L'analyse typologique consiste à classer les individus de l'enquête en classes homogènes en fonction de leur profil de réponse.
- L'analyse discriminante a pour objectif de valider la classification précédemment établie et de déterminer les fonctions les plus discriminantes vis-à-vis des classes retenues.

Ces trois étapes ont donné lieu à plusieurs choix à opérer tout au long de l'analyse, notamment au regard du nombre de facteurs et de groupes à retenir, c'est pourquoi les résultats présentés ci-après sont la résultante de plusieurs essais en vue de respecter un certain nombre de critères de validité statistique.

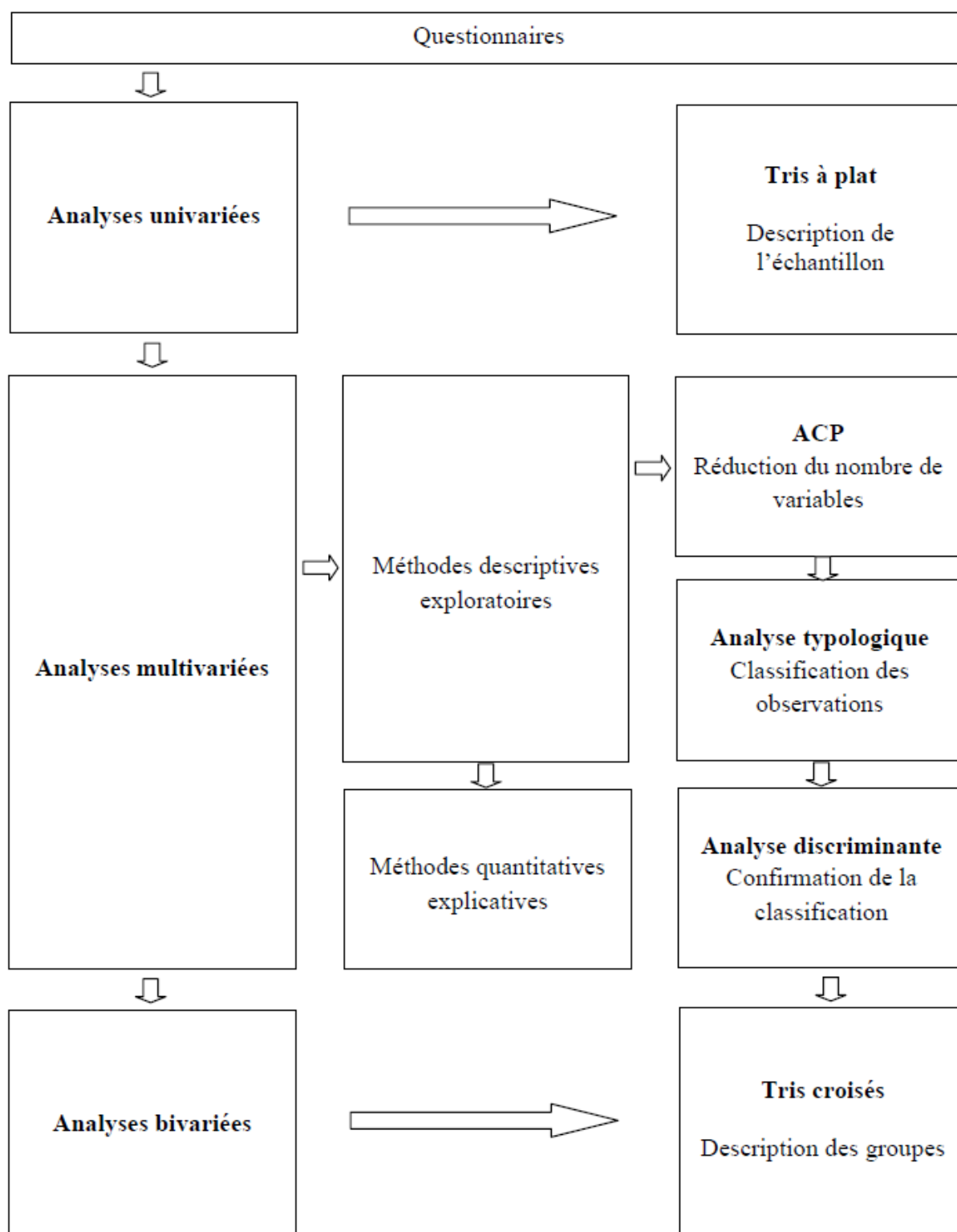
Une fois notre typologie établie et nos variables discriminantes identifiées, nous recourons à des tris croisés⁹⁰ afin de décrire les différents groupes de sociétaires tant en fonction de leurs caractéristiques socio-économiques que de leurs attentes en termes de proximité (dernière partie du questionnaire).

La figure 25 synthétise ainsi le cheminement méthodologique relatif à l'ensemble des analyses statistiques réalisées dans le présent chapitre. Si seuls les principaux résultats sont présentés dans le corps de la thèse, la quasi-intégralité des tests statistiques est consultable en annexe 6.

⁸⁹ En statistique, les analyses multivariées ont pour caractéristique de s'intéresser à la distribution conjointe de plusieurs variables.

⁹⁰ Un tri croisé est une méthode d'analyse statistique dite bivariée qui consiste à étudier les relations entre deux variables.

Figure 25 : Méthodes statistiques de traitement des données



3.1. L'analyse factorielle en composantes principales

L'analyse factorielle en composantes principales (ACP) est une technique exploratoire permettant de simplifier l'information brute contenue dans une base de données en déterminant un ensemble sous-jacent de dimensions communes appelées « facteurs » à partir d'un grand nombre de variables (Carricano, Pujol et Bertrandias, 2010, p.62). L'ACP synthétise de cette manière les données en construisant des variables nouvelles, plus réduites, nommées les composantes principales. L'objectif est donc ici de réduire les données initiales tout en veillant à restituer le maximum d'information possible. Cette méthode d'analyse est une technique multivariée dite d'interdépendance car il n'y a pas ici de variables dépendantes ou indépendantes à identifier en amont. Notre ACP est basée sur les 17 variables ayant trait à la proximité vécue (comme nous le verrons nous avons été amenés à écarter l'une des 18 variables initiales), les 7 variables relatives à la proximité attendue étant mobilisées en fin d'analyse en vue de décrire les typologies de sociétaires. Avant d'en arriver à la présentation des résultats, l'analyse doit respecter certaines conditions préalables.

3.1.1. Les conditions préalables à l'ACP

Il est tout d'abord conseillé de travailler avec des variables continues, ce qui est notre cas puisque notre questionnaire est basé sur des échelles de Likert. Il est par ailleurs souhaitable de travailler avec un échantillon de taille importante afin d'assurer la meilleure fiabilité statistique possible. En ce sens, Hair *et al.* (2010, p.102) recommandent un nombre minimal de 50 observations, bien qu'il soit préférable de porter ce nombre à 100 ou plus. En parallèle, le ratio observations/variables à respecter est idéalement de 10. Nous respectons ces deux conditions car notre analyse est pour sa part basée sur 982 observations et un ratio observations/variables égal à 57,76 (982/17). Notre échantillon respecte donc les conditions de taille nécessaires à l'ACP.

Il s'agit par ailleurs de nous assurer qu'il existe des corrélations minimales entre les différentes variables utilisées dans l'analyse. Trois indicateurs sont ici mobilisés : les corrélations inter-items, l'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett.

Nous vérifions ainsi dans un premier temps qu'il existe bien des **corrélations inter-items**. Une absence de corrélations entre nos différentes variables se traduirait en effet par une difficulté à faire émerger des facteurs communs aux variables. Notre matrice confirme à cet

égard l'existence de corrélations satisfaisantes ($> 0,5$) entre plusieurs de nos variables, nous permettant donc d'envisager la factorisation.

Dans un deuxième temps, l'examen de l'**indice KMO** (Kaiser-Meyer-Olkin) nous donne un aperçu général des corrélations inter-items. Il nous renseigne à cet effet sur le degré de cohérence des variables en vue de mesurer un concept de manière adéquate. L'indice, compris entre 0 et 1, est jugé acceptable à partir de 0,5. Dans le cas de notre échantillon, l'indice KMO s'élève à 0,868 et peut donc être qualifié de « méritoire » (Jolibert et Jourdan, 2006) puisque supérieur à 0,8.

Enfin, le **test de sphéricité de Bartlett** est un test statistique indiquant si la matrice de corrélation est une matrice identité au sein de laquelle toutes les corrélations seraient égales à 0. Le test doit donc être significatif ($p < 0,05$) afin de rejeter l'hypothèse nulle impliquant que toutes les variables sont totalement indépendantes les unes des autres. Notre test étant très significatif (0,000) nous avons l'assurance qu'il existe une réelle dépendance entre les variables.

Nos conditions préalables étant satisfaites (échantillon respectant les conditions de taille, corrélations inter-items satisfaisantes, indice KMO méritoire et test de sphéricité de Bartlett significatif), nous sommes en mesure de poursuivre l'analyse.

3.1.2. L'extraction des facteurs

Comme nous l'avons vu, l'objectif de l'ACP est de faire émerger des solutions factorielles en regroupant les variables initiales autour d'un nombre restreint de facteurs, qu'il s'agit ensuite d'interpréter. Deux critères sont dès lors utilisés afin de déterminer le nombre optimal de facteurs à extraire : la valeur propre initiale et le coude de Cattell.

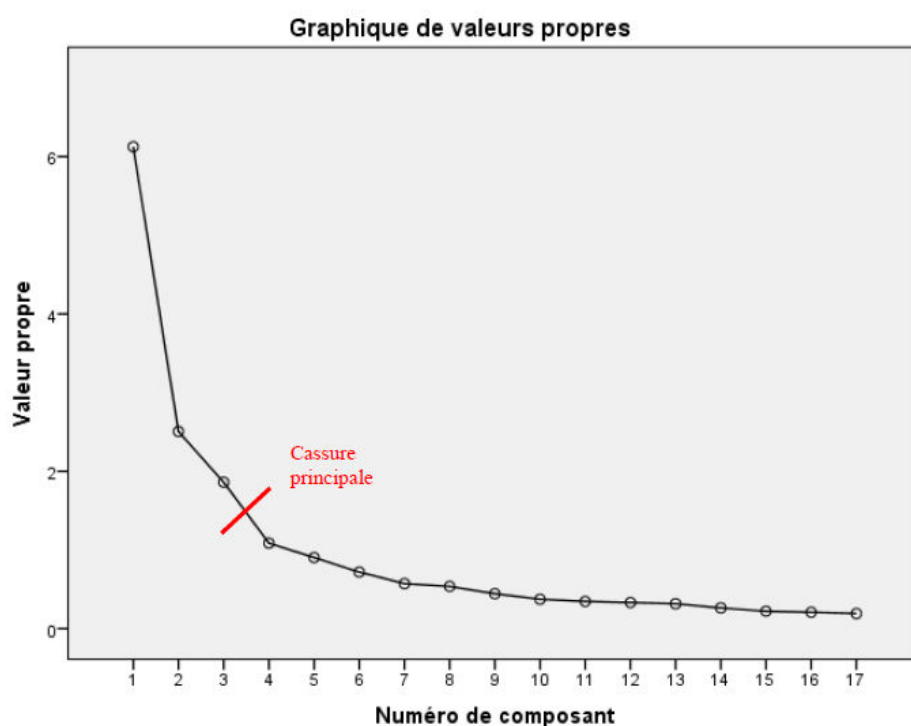
Le **critère de Kaiser**, généralement le plus répandu, se base sur la valeur dite de « eigen » (eigenvalue), traduite en français par « valeur propre initiale ». Plus cette valeur est élevée et plus le facteur explique une part importante de la variance. Tout facteur ayant une valeur propre supérieure à 1 est considéré comme significatif.

Le **coude de Cattell** est pour sa part matérialisé par un graphique représentant les valeurs propres des composantes reliées par une ligne. Les facteurs à retenir se situent avant le changement abrupt de la pente.

Enfin, il est important d'examiner le **pourcentage total de variance restituée**. La solution factorielle proposée est généralement jugée satisfaisante dès lors qu'elle restitue un minimum de 60% de la variance (Evrard *et al.*, 2009, p.221).

Dans notre cas, le critère de Kaiser retient 4 facteurs avec une valeur propre supérieure à 1. Le coude de Cattell (figure 26), réputé plus sévère, semble quant à lui identifier 3 facteurs avant la cassure principale. Le quatrième facteur étant néanmoins doté d'une valeur propre supérieure à 1, nous faisons le choix de retenir la **solution à 4 facteurs** proposée par le critère de Kaiser expliquant dès lors **68,095% de la variance**.

Figure 26 : Examen du coude de Cattell



L'interprétation des facteurs est ensuite facilitée par une méthode de rotation afin d'identifier des groupes de variables et faire en sorte que chaque item ne soit fortement corrélé qu'à un seul facteur. La rotation de type Varimax, méthode la plus couramment utilisée, est une rotation orthogonale permettant de minimiser le nombre de variables ayant de fortes corrélations sur chacun des facteurs. Il est alors possible à ce stade de l'analyse de procéder à l'épuration de notre échelle de mesure, c'est-à-dire l'élimination des items qui nuisent à la validité du construit. Ce processus d'épuration se fait en deux temps : l'examen des « communalités » et l'observation de la matrice des composantes (Carricano, Pujol et Bertrandias, 2010, p.69).

Les **communalités**, dont la valeur est comprise entre 0 et 1, représentent la part de variance des composantes expliquées par l'item. Une valeur faible indique que l'item est insuffisamment corrélé avec les autres. Il est donc conseillé de ne conserver que les communalités dépassant 0,5 et si possible 0,7. Dans notre cas, nous dénombrons 8 items de communalité comprise entre 0,5 et 0,7 et 9 items de communalité supérieure à 0,7. Lors de notre premier essai, l'un de nos items (« élections en ligne ») possédait une communalité inférieure à 0,5 : nous avons donc décidé de l'écartier de l'analyse afin de ne conserver que 17 variables au lieu des 18 initiales.

Il convient ensuite de lire la **matrice des composantes** après rotation dans la mesure où celle-ci devient alors bien plus lisible et donc interprétable. Il est ici envisageable de supprimer les items dont les coefficients structurels sont trop faibles ($< 0,5$) et les items moyennement corrélés sur plusieurs axes simultanément. Nous avons en ce sens paramétré le logiciel pour supprimer les faibles coefficients dont la valeur absolue est inférieure à 0,5. Nous constatons pour notre part que les 17 variables présentent toutes des saturations satisfaisantes puisque comprises entre 0,536 et 0,839 (tableau 29) et qu'aucun item n'est agrégé sur plusieurs axes.

Tableau 29 : Matrice des composantes après rotation

	Composante			
	1	2	3	4
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	,784			
Objectif de satisfaction du sociétaire	,724			
Appréciation des compétences du conseiller	,718			
Image de responsabilité	,696			
Dispensabilité du conseiller	,678			
Besoin de personnalisation de la relation client	,631			
Qualité de la communication sur les valeurs		,839		
Image de solidarité		,799		
Contribution des valeurs au capital confiance		,778		
Image de démocratie		,740		
Adaptation des caisses au numérique			,838	
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies			,800	
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies			,536	
Degré d'attractivité de la banque en ligne				,740
Préférence pour les opérations à distance				,673
Préférence pour la relation à distance				,596
Menace de la relation client par les banques en ligne				,550

3.1.3. L'interprétation des facteurs

Une fois les conditions préalables remplies et les choix d'extraction opérés, c'est à l'analyste d'interpréter les facteurs obtenus par association des variables. Quatre facteurs ont ainsi été identifiés à partir de nos 17 variables (tableau 30) :

- Le premier facteur, restituant 36% de la variance, regroupe deux variables économiques : « compétences du conseiller » et « besoin de personnalisation de la relation client », deux variables sociales : « sentiment de confiance à l'égard du conseiller » et « dispensabilité du conseiller », une variable axiologique : « image de responsabilité » et une variable cognitive : « objectif de satisfaction du sociétaire ». La satisfaction des membres, ici associée à l'image de responsabilité bancaire, semble donc passer avant tout par la qualité de la relation entretenue avec le conseiller bancaire et par la capacité de ce dernier à répondre de manière satisfaisante aux besoins de sa clientèle. En somme, notre facteur se rapporte ici en majorité à « **l'image du conseiller bancaire** ».
- Le second facteur, restituant 14,7% de la variance, regroupe une variable axiologique : « image de solidarité », une variable politique : « image de démocratie » et deux variables cognitives : « qualité de la communication sur les valeurs » et « contribution des valeurs au capital confiance ». Ce facteur nous révèle dans quelle mesure les sociétaires ressentent et appréhendent l'esprit mutualiste au sein de la banque de réseau. Nous nous intéressons donc ici à « **la perception des valeurs coopératives** ».
- Le troisième facteur, restituant 11% de la variance, regroupe trois variables technologiques : « adaptation des caisses au numérique », « attractivité des caisses via les nouvelles technologies » et « joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies ». Nous sommes ici en mesure d'observer dans quelles proportions les nouvelles technologies ont contribué à « réinventer » l'expérience client en caisse locale. Ce facteur a ainsi trait à « **l'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire** ».
- Notre quatrième et dernier facteur, restituant 6,4% de la variance, regroupe deux variables géographiques : « préférence pour les opérations à distance », « préférence pour la relation à distance » et deux variables technologiques : « degré d'attractivité de la banque en ligne » et « menace de la relation client par les banques en ligne ». Ce dernier facteur s'attache ainsi à mesurer « **le degré de dématérialisation de la relation bancaire** ».

Tableau 30 : Interprétation des facteurs de l'ACP

Facteur	Valeur propre	% de la variance	Variables	Saturations	Significations
1	6,124	36,026%	Sociale : Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	0,784	L'image du conseiller bancaire
			Cognitive : Objectif de satisfaction du sociétaire	0,724	
			Economique : Appréciation des compétences du conseiller	0,718	
			Axiologique : Image de responsabilité	0,696	
			Sociale : Dispensabilité du conseiller	0,678	
			Economique : Besoin de personnalisation de la relation client	0,631	
2	2,505	14,735%	Cognitive : Qualité de la communication sur les valeurs	0,839	La perception des valeurs coopératives
			Axiologique : Image de solidarité	0,799	
			Cognitive : Contribution des valeurs au capital confiance	0,778	
			Axiologique : Image de démocratie	0,740	
3	1,861	10,944%	Technologique : Adaptation des caisses au numérique	0,838	L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire
			Technologique : Attractivité des caisses via les nouvelles technologies	0,800	
			Technologique : Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies	0,536	
4	1,086	6,389%	Technologique : Degré d'attractivité de la banque en ligne	0,740	Le degré de dématérialisation de la relation bancaire
			Géographique : Préférence pour les opérations à distance	0,673	
			Géographique : Préférence pour la relation à distance	0,596	
			Technologique : Menace de la relation client par les banques en ligne	0,550	

3.1.4. La fiabilité de l'échelle de mesure

Par fiabilité, nous entendons la capacité d'un instrument à mesurer de façon constante le construit qu'il est censé mesurer (Evrard et al., 2009). Comme le soulignent Jolibert et Jourdan (2011), « *une échelle est dite fiable lorsqu'elle donne les mêmes résultats lors de mesures répétées quelles que soient les personnes qui l'utilisent et quel que soit le moment* ». Le **coefficient alpha de Cronbach** est en ce sens utilisé pour mesurer la cohérence interne d'une échelle construite à partir de plusieurs items.

La valeur de ce coefficient varie entre 0 et 1. Plus cette valeur est proche de 1 et plus l'échelle est considérée comme fiable, le seuil d'acceptabilité de l'alpha dépendant de l'objectif de la recherche (Carricano, Poujol et Bertrandias, 2010). Ainsi, dans le cadre d'une recherche exploratoire comme la notre, un coefficient d'au moins 0,6 est considéré comme acceptable alors qu'une recherche plus confirmatoire exigerait un coefficient d'au moins 0,7. Il est néanmoins conseillé de ne pas dépasser le seuil de 0,9 qui traduirait une redondance entre les items.

Notre structure factorielle est basée sur quatre composantes dont les coefficients de fiabilité α sont les suivants :

- composante 1 (6 items) : $\alpha = 0,874$
- composante 2 (4 items) : $\alpha = 0,858$
- composante 3 (3 items) : $\alpha = 0,713$
- composante 4 (4 items) : $\alpha = 0,654$
- Échelle globale (17 items) : $\alpha = 0,873$

En nous basant sur l'ouvrage de Carricano, Poujol et Bertrandias (2010, p.62), il apparaît que la valeur de l'alpha peut être considérée comme très bonne dans le cas des composantes 1, 2 et de l'échelle globale, bonne concernant la composante 3 et acceptable pour la composante 4. Nous notons par ailleurs qu'aucun de ces coefficients ne pourrait être amélioré en cas de suppression d'un ou plusieurs items. Nous pouvons donc considérer notre échelle de mesure comme statistiquement fidèle et fiable dans le cadre de notre démarche exploratoire.

3.1.5. L'étude des notes moyennes

Nous avons précédemment présenté la distribution des effectifs pour chacune de nos variables et vu que celles-ci pouvaient être regroupées en quatre facteurs. Nous ne connaissons néanmoins pas encore le niveau moyen d'adhésion pour chacune des variables, c'est pourquoi nous présentons ci-après les notes moyennes relatives aux 17 variables constitutives de nos composantes principales⁹¹.

Les notes moyennes des 6 variables du facteur 1 (tableau 31) nous précisent que les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) avec le fait que leur conseiller soit compétent, digne de confiance et indispensable. Si la note reste au dessus de la moyenne, ils sont néanmoins nettement plus en retrait concernant le niveau d'adhésion à l'image de responsabilité développée par les caisses locales, ce qui est encore plus flagrant concernant la vision selon laquelle les caisses locales seraient tournées vers la satisfaction de leurs membres. Les sociétaires sont par ailleurs en moyenne en désaccord (note < 3) avec le fait que la relation bancaire au sein de la caisse locale est suffisamment personnalisée.

Tableau 31 : Notes moyennes relatives au facteur « L'image du conseiller bancaire »

Variables	Moyenne
Appréciation des compétences du conseiller	3,45
Besoin de personnalisation de la relation client*	2,72
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	3,71
Dispensabilité du conseiller*	3,67
Image de responsabilité	3,26
Objectif de satisfaction du sociétaire	3,11

Les notes moyennes des 4 variables du facteur 2 (tableau 32) sont toutes très proches du score moyen de l'échelle et traduisent de ce fait la difficulté des répondants à percevoir la différence mutualiste au sein de la banque de réseau. Si les sociétaires sont en moyenne très légèrement en accord (note > 3) avec les images de solidarité et de démocratie renvoyées par les caisses locales, et que ces valeurs contribuent à renforcer la confiance au sein de l'organisation, ils demeurent en moyenne en désaccord (note < 3) avec le fait que les caisses locales communiquent de manière efficace sur leurs spécificités.

⁹¹ Nous attirons ici l'attention du lecteur sur le fait que certaines notes moyennes sont à interpréter avec précaution compte tenu du recodage de certains items. Le symbole * est en ce sens utilisé pour indiquer que l'item a préalablement fait l'objet d'un recodage.

Tableau 32 : Notes moyennes relatives au facteur « La perception des valeurs coopératives »

Variabes	Moyenne
Image de solidarité	3,09
Image de démocratie	3,09
Contribution des valeurs au capital confiance	3,02
Qualité de la communication sur les valeurs	2,88

Les notes moyennes des 3 variables du facteur 3 (tableau 33) nous indiquent que les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) avec le fait que leur caisse locale s'est bien adaptée à l'ère du numérique et que les conseillers sont de ce fait plus facilement joignables, bien qu'ils semblent être moins réceptifs à cette dernière variable. D'un autre côté, ils sont en moyenne sensiblement en désaccord (note < 3) avec l'affirmation selon laquelle la présence de nouvelles technologies au sein des caisses rendrait ces dernières plus attractives.

Tableau 33 : Notes moyennes relatives au facteur « L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire »

Variabes	Moyenne
Adaptation des caisses au numérique	3,42
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies	2,96
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies	3,24

Les notes moyennes des 4 variables du facteur 4 (tableau 34) nous précisent que les répondants sont en moyenne en accord (note > 3) avec le fait de préférer entretenir une relation en face à face avec leur conseiller. De la même manière, les sociétaires sont en moyenne légèrement en accord avec le fait que la banque en ligne ne les attire guère et que celle-ci ne constitue pas une menace pour la relation client traditionnelle. D'un autre côté, ils sont en moyenne largement en désaccord (note < 3) avec l'idée de réaliser leurs opérations courantes en caisse locale.

Tableau 34 : Notes moyennes relatives au facteur « Le degré de dématérialisation de la relation bancaire »

Variabes	Moyenne
Préférence pour les opérations à distance*	1,99
Préférence pour la relation à distance*	3,24
Menace de la relation client par les banques en ligne*	3,15
Degré d'attractivité de la banque en ligne*	3,10

3.2. L'analyse typologique

L'objectif de l'analyse typologique est de regrouper des sujets de manière à ce que chacun des groupes présente la plus grande homogénéité possible compte tenu des variables mobilisées et soit différent des autres groupes au regard de ces caractéristiques. Comme le soulignent Carricano, Pujol et Bertrandias (2010, p.94), une telle analyse « *peut être utilisée pour simplifier la lecture des données en regroupant des observations ayant des caractéristiques communes, ou encore pour faire émerger des groupes d'individus homogènes des données collectées* ». Il faut néanmoins garder à l'idée qu' « *il n'y a pas une mais des typologies que l'on peut constituer à partir du même ensemble d'objets en utilisant des techniques de regroupement différentes* » (Evrard *et al.*, 2009, p.418). A l'instar des autres méthodes d'analyse statistique, l'analyse typologique suppose que le chercheur suive une démarche rigoureuse, décomposée ici en trois étapes : le choix d'une mesure de proximité, le choix de la méthode et la détermination du nombre de groupes.

3.2.1. Le choix d'une mesure de proximité

La première étape de l'analyse typologique consiste à préparer les données et calculer des indicateurs de proximité entre les sujets.

Concernant la **préparation des données**, il est à noter que lorsque nous travaillons avec des variables corrélées, leur poids est important dans le calcul de l'indice de proximité, ce qui se traduit par une importance exagérée dans les résultats de l'analyse typologique. Pour que toutes les variables aient alors un poids équivalent, une méthode consiste à mener l'analyse typologique non pas à partir des variables d'origine mais des scores factoriels obtenus, d'où l'intérêt de mener une ACP au préalable dans la mesure où la rotation orthogonale confère leur indépendance aux facteurs (Gavard-Perret *et al.*, 2012).

Le calcul d'un **indicateur de proximité** implique que nous cherchons à mesurer des distances entre différents groupes homogènes. Nous cherchons donc ici à nous représenter l'éloignement entre deux observations, éloignement d'autant plus important que les observations sont dissemblables. En résumé, plus la distance entre deux objets est importante et plus ils auront tendance à appartenir à des groupes distincts et inversement. Concernant les variables d'intervalle, la principale mesure utilisée est la **distance euclidienne** privilégiant les fortes distances entre les sujets au détriment des plus petites.

3.2.2. Le choix de la méthode

Il existe deux grandes familles de **méthodes typologiques** : les méthodes monothétiques et les méthodes polythétiques (Gavard–Perret *et al.*, 2012).

- Les méthodes monothétiques forment des groupes à partir d'une seule variable à expliquer afin de segmenter l'ensemble des sujets. La méthode va tenter de déterminer, à partir des autres variables, appelées variables prédictives, celles qui maximisent les différences sur la variable à expliquer.
- Les méthodes polythétiques vont au contraire tenir compte de l'ensemble des variables afin d'établir les groupes en fonction de la proximité entre les sujets.

Comme nous travaillons à partir de nombreuses variables, nous portons notre choix sur les **méthodes polythétiques**. Ces dernières peuvent à leur tour être décomposées en deux grandes sous-familles : les méthodes hiérarchiques et non hiérarchiques.

- Les méthodes hiérarchiques opèrent soit par fusion entre sujets afin d'obtenir des groupes (nous parlons dans ce cas de procédures agglomératives ou ascendantes), soit par partitions successives de l'échantillon (nous parlons dans ce cas de procédures divisives ou descendantes). La procédure de calcul la plus courante est ici la méthode de Ward se basant sur un algorithme permettant de regrouper deux classes d'une partition pour obtenir une partition plus agrégée.
- Les méthodes non hiérarchiques sont préférées dès lors qu'il s'agit de traiter un volume important de données. A la différence des méthodes hiérarchiques, le choix du nombre de groupe est à opérer en amont du processus, avant de lancer l'algorithme. La méthode des nuées dynamiques est ici fréquemment employée.

La principale différence entre méthodes hiérarchique et non hiérarchique tient donc au fait que dans le premier cas, le nombre de groupes n'est pas à postuler *a priori* puisqu'il émerge de l'analyse. Dans le second cas, comme le nombre de groupes est à définir, il est recommandé de réaliser plusieurs essais avec des nombres de groupes différents afin d'identifier la meilleure solution possible.

3.2.3. La détermination du nombre de groupes

Il s'agit tout d'abord d'opérer un choix entre méthodes hiérarchiques et non hiérarchiques. Comme conseillé par Carricano, Pujol et Bertrandias (2010), il est préférable d'utiliser la méthode des nuées dynamiques lorsque le nombre d'observations est supérieur à 100, les classifications hiérarchiques s'avérant lourdes à manipuler au-delà de ce seuil.

Néanmoins, la méthode des nuées dynamiques implique, comme nous l'avons vu, de renseigner un nombre de classes en amont de l'analyse, nombre dont nous n'avons aucune idée à ce stade de la recherche. Nous avons donc pris le parti de commencer malgré tout par réaliser une **classification hiérarchique ascendante**, pouvant être visualisée sur un arbre de classification appelé dendrogramme, afin de nous donner une idée générale du nombre de groupes en réduisant au maximum la taille de la figure obtenue, au départ illisible compte tenu du nombre important d'observations. Le choix du nombre de groupes à retenir se fait en observant les plages de variation de l'indice de fusion, une variation forte indiquant des groupes hétérogènes. Le dendrogramme obtenu laisse ainsi supposer qu'il existerait autour de quatre groupes distincts.

Maintenant que nous avons une idée approximative du nombre de groupes à retenir, nous optons pour la **méthode des nuées dynamiques** en testant les solutions à 3, 4, 5 et 6 classes. Il est recommandé de ne conserver que les classes qui représentent 10% ou plus des observations, soit au moins 98 observations par classe dans notre cas (982/10). Or, comme nous le constatons avec le tableau 35, les solutions à 4,5 et 6 classes présentent à chaque fois une classe marginale. **La solution nodale la plus pertinente semble donc être celle à 3 classes.** Quelle que soit la solution retenue, nous notons néanmoins qu'il existe systématiquement une classe prédominante en termes d'effectif.

Tableau 35 : Résultats de l'analyse typologique (méthode des nuées dynamiques)

Nombre de classes	Poids des groupes
Solution à 6 classes	103, 100, 345, 133, 63 et 238 individus
Solution à 5 classes	112, 69, 413, 288 et 100 individus
Solution à 4 classes	260, 419, 240 et 63 individus
Solution à 3 classes	202, 561 et 219 individus

3.3. L'analyse discriminante

L'objectif de l'analyse discriminante est de déterminer les variables qui permettent de discriminer deux ou plusieurs groupes. Comme le rappellent Gavard-Perret *et al.* (2012, p.329), « *l'objet de l'analyse discriminante est d'estimer des combinaisons linéaires des variables explicatives, appelées fonctions discriminantes, dont l'application maximise les écarts entre les observations attachées aux différentes modalités de la variable à expliquer* », cette dernière étant ici l'appartenance aux trois groupes que nous venons d'identifier dans le cadre de l'analyse typologique. Plus concrètement, l'analyse discriminante doit répondre à trois finalités : (1) déterminer les variables explicatives les plus discriminantes au regard des classes identifiées, (2) déterminer le groupe d'appartenance des individus en fonction de leurs caractéristiques et (3) valider la classification proposée au préalable par l'analyse typologique. Avant de nous intéresser à ces éléments, nous nous assurons dans un premier temps de la validité de notre étude.

3.3.1. Vérification de la validité de l'étude

Deux conditions sont en premier lieu à remplir avant de se lancer dans une analyse discriminante :

- Les variables explicatives doivent être métriques, ce qui est notre cas puisque nous nous basons sur des échelles de Likert.
- Les variables ne doivent pas être trop corrélées entre elles. Si tel est le cas, il est possible de passer, comme nous l'avons fait, par une analyse factorielle afin de réduire les données à quelques axes dans la mesure où ces derniers sont alors considérés comme non corrélés entre eux.

Une fois ces deux conditions remplies, la validité de l'analyse discriminante est estimée à partir de trois indicateurs : le test de Box, la corrélation globale et le Lambda de Wilks.

Le **test M de Box** permet de vérifier la condition d'homoscédasticité des matrices de variance-covariance des variables explicatives. Le M doit être le plus élevé possible tandis que la significativité du test de F doit tendre vers 0 afin de valider l'hypothèse nulle d'égalité des matrices de covariance des populations. Si le test est supérieur à 0,05, l'analyse est invalidée. Nous répondons à ces critères dans la mesure où le M (468,720) et le F (0,000) sont ici très significatifs.

La **corrélation globale** se mesure au regard des valeurs propres des fonctions discriminantes canoniques. Plus la corrélation est proche de 1 et plus le modèle est considéré comme fiable. Dans notre cas, les deux premières fonctions discriminantes canoniques présentent des corrélations très satisfaisantes : 0,799 pour la fonction 1 (60,8% de la variance) et 0,730 pour la fonction 2 (39,2% de la variance).

Enfin, le **Lambda de Wilks** nous indique si les relations entre les variables explicatives et à expliquer sont significatives ou non. Plus son degré de significativité tend vers 0 et meilleur est le modèle. Nous répondons aux exigences de ce troisième indicateur puisque la significativité de notre test est égale à 0,000.

3.3.2. Confirmation de la classification et identification des fonctions discriminantes

Une fois les critères de validité satisfaits, nous sommes autorisés à poursuivre l'analyse afin d'identifier les fonctions les plus discriminantes. Nous commençons dans un premier temps par nous assurer que l'analyse discriminante valide la classification proposée par l'analyse typologique. Il s'agit ici en l'occurrence d'observer si les fonctions identifiées permettent de classer correctement les individus dans les groupes. La matrice de confusion opère alors une comparaison entre le groupe d'affectation théorique et le groupe d'appartenance réel des individus (tableau 36). Comme nous le constatons, il ressort de la matrice que **le pourcentage d'individus bien classés atteint 98,7%**, confirmant ainsi largement la pertinence du découpage en trois classes opéré par l'analyse typologique.

Tableau 36 : Matrice de confusion

Solution à 3 classes (nuées dynamiques)		Classe(s) d'affectation prévue(s)			Total
		1	2	3	
Original	Effectif	1	2	1	202
		2	557	3	561
		3	4	213	219
	%	1	1,0	,5	100,0
		2	,2	99,3	100,0
		3	,9	1,8	97,3

98,7% des observations originales classées correctement.

Il convient à présent d'identifier les variables les plus discriminantes à l'aide des tests d'égalité des moyennes des groupes (tableau 37). Plus la valeur du Lambda de Wilks (deuxième colonne) est faible et plus l'influence de la variable est élevée. En effet, la variable présente une influence uniquement lorsque le Lambda est inférieur ou égal à 0,90 et que Sig F tend vers 0,000. Nous notons que ce sont donc les facteurs 2 et 4 qui sont ici les plus discriminants. Le facteur 3 est pour sa part très peu discriminant tandis que le facteur 1 ne permet pas d'effectuer une quelconque discrimination entre les groupes.

Tableau 37 : Tests d'égalité des moyennes des groupes

Facteurs	Lambda de Wilks	F	Signification
L'image du conseiller bancaire (facteur 1)	,989	5,360	,005
La perception des valeurs coopératives (facteur 2)	,495	500,081	,000
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3)	,852	84,827	,000
Le degré de dématérialisation de la relation bancaire (facteur 4)	,493	503,715	,000

La matrice de structure (tableau 38) nous renseigne quant à elle sur le coefficient de corrélation entre le facteur et sa fonction de rattachement. Il est d'usage de ne tenir compte que des corrélations supérieures à 0,5.

Tableau 38 : Matrice de structure

Facteurs	Fonction	
	1	2
La perception des valeurs coopératives (facteur 2)	,693	,388
Le degré de dématérialisation de la relation bancaire (facteur 4)	-,471	,748
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3)	-,121	-,360
L'image du conseiller bancaire (facteur 1)	,038	,086

La **fonction 1**, qui explique 60,8% de la variance, est liée au facteur 2 avec un coefficient de corrélation de 0,693. Il s'agit du facteur « La perception des valeurs coopératives ». Si nous nous référons au cadre théorique formulé en fin de chapitre 3, cette fonction représente la conciliation entre les dimensions institutionnelle et cognitive de la relation bancaire. Elle mesure tant le niveau d'adhésion des sociétaires aux valeurs de solidarité et de démocratie au sein de la banque de réseau (proximités axiologique et politique) que la perception de l'influence des dites valeurs sur la relation bancaire mutualiste (proximité cognitive).

La **fonction 2**, qui explique 39,2% de la variance, est liée au facteur 4 avec un coefficient de corrélation de 0,748. Il s'agit du facteur « La dématérialisation de la relation bancaire ». Cette fonction incarne pour sa part la dimension spatio-temporelle de la relation bancaire puisqu'elle confronte sa modalité physique traditionnelle (proximité géographique) à l'influence des nouvelles technologies, et ici en particulier des banques en ligne (proximité technologique).

Nous notons par ailleurs que les facteurs 1 et 3 ne permettent pas de discriminer efficacement les trois groupes de sociétaires identifiés. Ils représentent dès lors une perception commune de la part des sociétaires concernant les dimensions de la relation bancaire associées.

L'image du conseiller bancaire (facteur 1, 36% de la variance de l'ACP) apparaît donc ici comme banalisée. Les trois groupes de sociétaires perçoivent ainsi la dimension socio-économique de la relation bancaire de manière identique. Ni l'appréciation des compétences du collaborateur (proximité économique), ni le sentiment de confiance à son égard (proximité sociale) et encore moins l'impression que cette relation s'inscrit dans une démarche responsable (proximité axiologique) menée dans l'intérêt du sociétaire (proximité cognitive) ne permettent aucunement de discriminer nos différents groupes. Cela traduit la vision intégrée d'un métier dont les caractéristiques sont largement perçues comme standardisées, tout du moins au sein de notre échantillon.

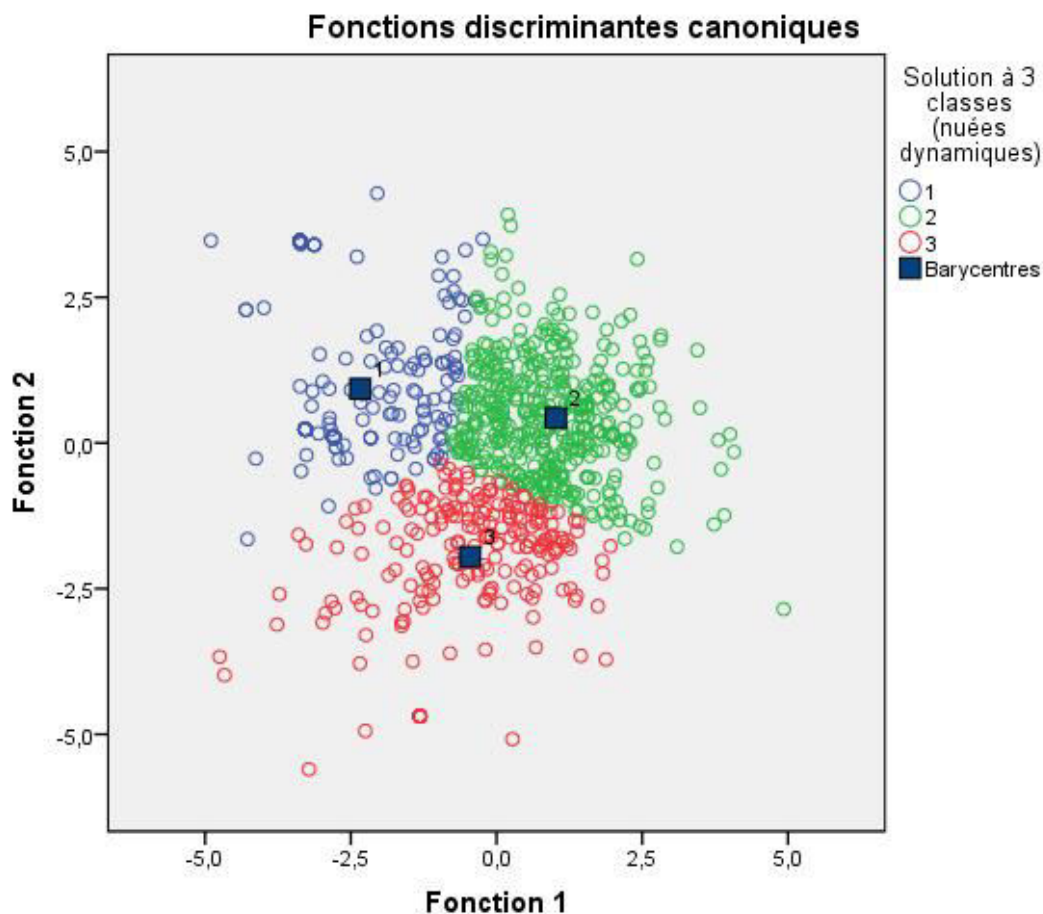
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3, 11% de la variance de l'ACP) a de la même manière un pouvoir discriminant très faible entre les groupes de sociétaires. Les nouvelles technologies développées au sein de la banque de réseau dans le but de moderniser la caisse locale physique (proximité technologique) ne semblent pas déchaîner les passions outre mesure puisque nos trois groupes perçoivent cette variable de manière très similaire. A l'instar du conseiller bancaire, cela peut s'expliquer par le fait que ce « phénomène de mode » voulant que toutes les enseignes bancaires se dotent de technologies digitales et numériques comme de gestion relationnelle multicanal, ne présente au final que peu de spécificités d'un point de vue institutionnel.

L'analyse discriminante a donc permis de valider notre typologie. Par ailleurs, nous savons à présent que nos fonctions discriminantes sont relatives à la perception des valeurs coopératives (fonction 1) et au degré de dématérialisation de la relation bancaire (fonction 2). Reste encore à interpréter le positionnement des groupes sur ces deux fonctions.

3.3.3. L'interprétation des groupes vis-à-vis des fonctions discriminantes

Il nous est à présent possible de visualiser nos trois groupes au regard des deux fonctions discriminantes identifiées (figure 27). L'interprétation des groupes s'effectue par analyse du positionnement des barycentres des classes relativement aux axes du repère.

Figure 27 : Représentation graphique des groupes relativement aux fonctions discriminantes



Le **groupe 1** (202 individus) est associé de manière nettement négative à la fonction 1 et positive à la fonction 2. Pour ces sociétaires, les valeurs mutualistes n'ont aucune légitimité, bien qu'ils demeurent plutôt attachés à la relation physique avec leur caisse locale.

Le **groupe 2** (561 individus), le principal en termes d'effectif, est associé de manière légèrement positive aux deux fonctions, traduisant un attachement discret tant aux valeurs coopératives qu'à la proximité géographique avec la caisse locale.

Le **groupe 3** (219 individus) est associé de manière légèrement négative à la fonction 1 et nettement négative à la fonction 2. Ces sociétaires peinent ainsi à percevoir les spécificités coopératives et sont clairement en faveur de la dématérialisation de la relation bancaire.

3.4. Description des groupes de sociétaires

Bien que nous venions d'interpréter nos trois groupes de sociétaires au regard des fonctions discriminantes, nous ne savons pas encore qui les compose. Ainsi, un recours aux variables descriptives peut nous permettre de mieux comprendre la composition de chacun des trois groupes. Nous procédons ici en deux temps : nous faisons ainsi appel aux données socio-économiques recueillies en fin de questionnaire afin de réaliser des tris croisés entre les variables avant de nous intéresser aux notes moyennes attribuées par chacun des groupes relativement à leurs attentes en termes de proximité.

3.4.1. Les caractéristiques socio-économiques des groupes

Lors des tris croisés réalisés entre les groupes d'appartenance et les données socio-économiques recueillies, il ressort que le degré de dépendance entre la variable « groupe » et les variables « âge », « GSP », « situation familiale » et « zone de résidence » s'avère significatif⁹². En revanche, les variables « genre », « ancienneté de la relation client » et « enfants » ne semblent pas permettre d'expliquer la composition des groupes.

Concernant la **tranche d'âge des sociétaires**, il apparaît que les 26-30 ans sont surreprésentés au sein de la classe 1 (55,4%) tandis que les 18-25 ans y sont faiblement représentés (18,8%). A l'inverse, les 26-30 ans sont les moins présents dans la classe 2 (21,2%) alors que les 18-25 ans et les 31-35 ans s'y côtoient dans des proportions comparables (37,3% et 41,5%). La classe 3 ne présente quant à elle pas de différences notables en termes de classe d'âge.

Dans le cas du **groupe socioprofessionnel** d'appartenance, l'analyse est délicate tant les employés sont surreprésentés au sein de l'échantillon (près de 40%), ce qui se traduit par une présence majoritaire de cette catégorie au sein des trois classes. Nous notons néanmoins que les professions intermédiaires, tout comme les ouvriers, sont surtout présents dans la classe 1 (13,4% et 9,9%), que les cadres sont moins représentés au sein de cette même classe (12,9%) comparativement aux deux autres classes, que les étudiants sont surtout rattachés à la classe 2 (17,1%) et que les personnes sans activité sont en proportions davantage présentes dans la classe 3 (12,8%) que dans les classes 1 et 2.

⁹² Lors d'un croisement entre deux variables, le test de Chi-deux est utilisé pour tester l'hypothèse nulle d'absence de relation entre deux variables. Plus son degré de significativité est bas (< 0,05) et plus les variables sont dépendantes les unes des autres.

Pour la **situation familiale** des répondants, nous constatons que les personnes mariées/pacsées sont majoritaires au sein de la classe 1 (38,6%) alors que ce sont les célibataires qui sont le mieux représentés parmi les classes 2 (45,6%) et 3 (38,4%).

Enfin, au regard de la **zone de résidence** des sociétaires, il découle des tris croisés que les ruraux sont surreprésentés au sein de la classe 1 (55,4%), tandis qu'au contraire ce sont les urbains qui sont en majorité présents dans les classes 2 et 3 (46,5% et 49,8%).

3.4.2. Les attentes des groupes en termes de proximité

Dans la section précédente, nous avons hiérarchisé de manière générale les attentes de notre échantillon en termes de proximité à l'aide de la dernière partie de notre questionnaire. Nous sommes à présent en mesure d'affiner l'analyse en proposant d'identifier ces attentes mais cette fois-ci en fonction du groupe d'appartenance de l'échantillon, et ce par comparaison des notes moyennes de chacune des typologies (tableau 39). Nous rappelons que les notes moyennes peuvent se situer entre 1 (pas du tout important) et 5 (très important).

Tableau 39 : Comparaison des notes moyennes attribuées aux attentes en termes de proximité

Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	Attentes proximité géographique	Attentes proximité économique	Attentes proximité politique	Attentes proximité sociale	Attentes proximité technologique	Attentes proximité axiologique	Attentes proximité cognitive	
1	Moyenne N Ecart-type	3,36 202 1,270	3,56 202 1,526	2,95 202 1,322	4,06 202 1,008	3,07 202 1,272	3,54 202 1,116	3,39 202 1,069
2	Moyenne N Ecart-type	2,87 561 1,386	4,32 561 ,727	2,87 561 1,169	4,01 561 ,932	3,36 561 1,368	4,00 561 1,166	3,61 561 1,197
3	Moyenne N Ecart-type	2,77 219 1,413	4,63 219 ,693	2,59 219 1,155	3,58 219 1,429	4,06 219 1,244	3,53 219 1,286	3,26 219 1,173
Total	Moyenne N Ecart-type	2,95 982 1,384	4,23 982 1,009	2,82 982 1,204	3,92 982 1,091	3,46 982 1,365	3,80 982 1,205	3,48 982 1,174

Dans le cas du **groupe 1**, il apparaît que c'est la proximité sociale qui semble être la plus importante pour les sociétaires (note ≥ 4), loin devant les autres formes de proximité. Viennent ensuite les proximités économique et axiologique, sensiblement au même niveau. Si les valeurs coopératives ne sont pas reconnues, elles font donc néanmoins l'objet d'un minimum d'attentes. Nous notons par ailleurs que c'est dans ce groupe que les attentes en termes de proximité géographique sont les plus fortes, alors qu'à l'inverse les attentes en termes de proximité technologique sont les plus faibles comparativement aux deux autres groupes. Pour résumer, c'est surtout la qualité des rapports humains qui est ici recherchée, avant même la compétence du collaborateur ou le respect de certaines valeurs. Le lien physique avec la caisse locale est par ailleurs particulièrement apprécié alors que la dématérialisation de la relation bancaire ne semble pas être particulièrement prisée.

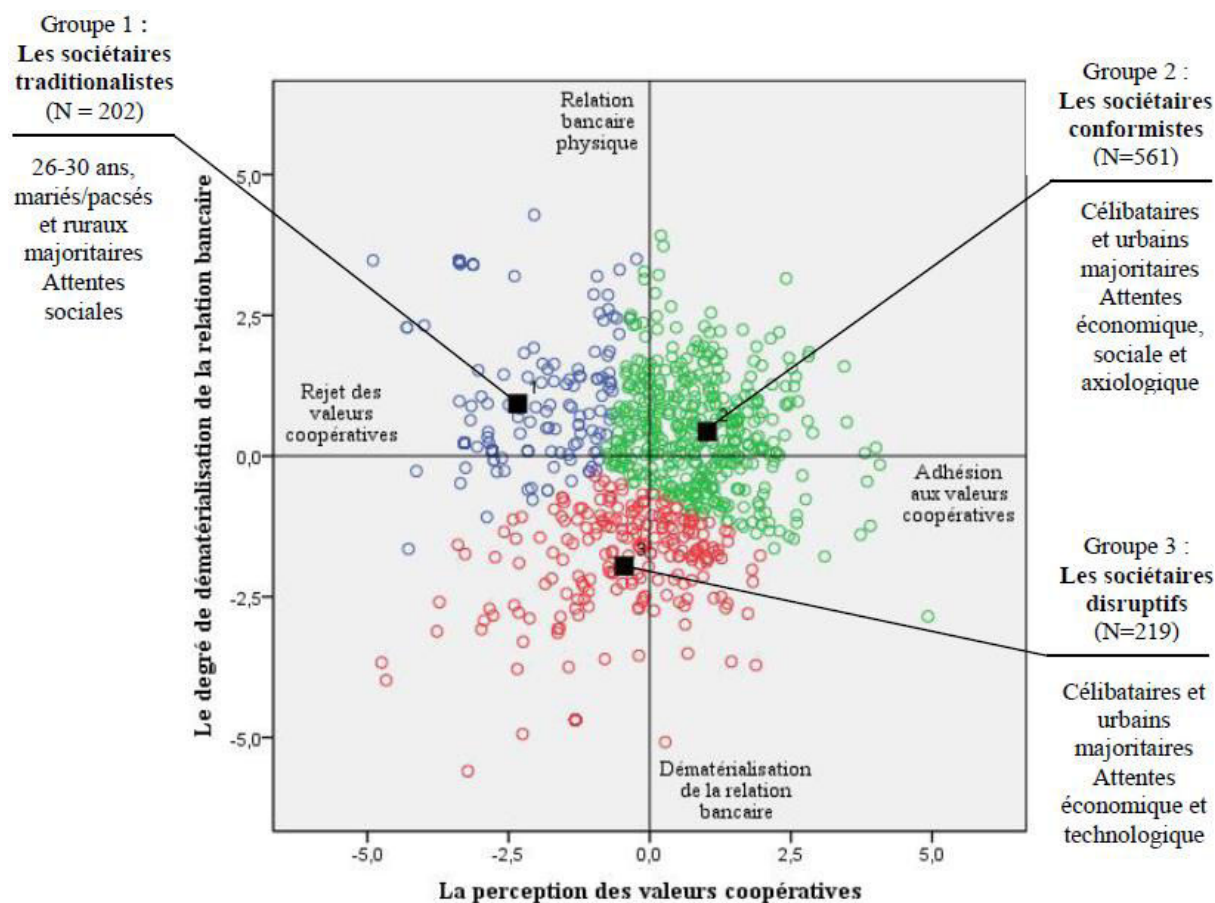
Pour le **groupe 2**, les trois principales attentes ont trait à la proximité économique, située devant les proximités sociale et axiologique, placées au même niveau par les répondants (notes ≥ 4). C'est par ailleurs au sein de ce groupe que les attentes concernant la proximité cognitive sont les plus fortes, relativement aux groupes 1 et 3. En somme, ces sociétaires attendent avant tout de leur banque qu'elle réponde à leurs besoins par l'intermédiaire d'un conseil à la fois pertinent et personnalisé. Les liens de confiance avec le conseiller et les valeurs mutualistes sont en parallèle particulièrement convoités. En outre, concernant la question des valeurs, ce groupe attend davantage que les autres que la banque de réseau communique de manière claire et efficace sur ces valeurs afin d'apporter la preuve que les caisses locales sont tournées vers l'intérêt de leurs sociétaires.

Concernant le **groupe 3**, c'est la proximité économique qui est la plus largement attendue, sa note étant au passage la plus élevée, tous groupes et proximités confondus, devant la proximité technologique, elle aussi largement plus sollicitée que dans les deux autres groupes (notes ≥ 4) par les répondants. Inversement, les attentes relatives aux proximités géographique, politique, sociale, axiologique et cognitive sont beaucoup moins fortes comparativement aux groupes 1 et 2. Les sociétaires issus de ce groupe semblent ainsi rechercher avant tout les meilleurs conseils/services aux prix/taux les plus avantageux et si possible dans le cadre d'une relation à distance, relation au sein de laquelle les rapports physiques avec le conseiller bancaire ne sont pas particulièrement attendus et où les valeurs mutualistes sont loin d'être une priorité.

3.5. Synthèse des analyses statistiques

A l'issue de nos analyses statistiques, les trois groupes de sociétaires identifiés et leurs caractéristiques peuvent être observés sur la figure 28. Nous voyons ici plus clairement que la distinction entre les groupes se fait en fonction des axes identifiés mais également relativement à leurs caractéristiques socio-économiques et attentes respectives.

Figure 28 : Les trois groupes de sociétaires



Le **groupe 1** (202 individus) est composé majoritairement des 26-30 ans et de personnes mariées/pacsées habitant en zone rurale. Ces sociétaires, plutôt sceptiques, n'adhèrent que peu ou pas aux valeurs de solidarité et de démocratie et estiment d'ailleurs que la banque de réseau communique mal sur des valeurs qui ne sont alors pas en mesure d'instaurer la confiance au sein de l'organisation. En revanche, il s'agit du groupe qui est le plus attaché à la relation physique avec la caisse locale, rejetant alors l'idée que la banque en ligne puisse un jour prendre le pas sur la banque de réseau traditionnelle. Majoritairement enclins à rencontrer leur conseiller en face à face, c'est dans la proximité sociale que ces individus placent le plus d'attentes. Il s'agit de la classe des « **sociétaires traditionalistes** ».

Le **groupe 2** (561 individus) est en grande partie composé de célibataires vivant en zone urbaine. Ces sociétaires sont à la fois sensiblement convaincus par les valeurs mutualistes et semblent légèrement préférer la relation physique à la relation dématérialisée. Néanmoins, ces deux points ne sont guère flagrants tellement le barycentre du groupe semble glisser vers l'origine du repère, si bien que nous pouvons très bien envisager que cette tendance s'inverse dans les prochaines années. Les attentes de ce groupe sont à la fois économique, sociale et axiologique, traduisant un intérêt particulier aux compétences des collaborateurs, à la qualité de la relation entretenue avec ces derniers et aux valeurs mutualistes. Ces individus, plus nombreux que dans les deux autres groupes, peuvent être qualifiés de « **sociétaires conformistes** ».

Le **groupe 3** (219 individus) est à l'instar du groupe précédant représenté majoritairement par des célibataires vivant en zone urbaine. Ces sociétaires demandent à être convaincus par les valeurs coopératives, le positionnement du barycentre laissant présager qu'une meilleure communication à leur égard pourrait les pousser à percevoir positivement les principes mutualistes. D'un autre côté, ce groupe est clairement positionné en faveur de la dématérialisation de la relation bancaire. Pour eux, la relation bancaire traditionnelle au sein de la banque de réseau est amenée à disparaître face à la démocratisation des banques en ligne, si bien qu'une grande partie de ces individus se dit d'ailleurs prête à quitter sa caisse locale pour rejoindre un établissement de ce type. Les attentes du groupe, principalement économique et technologique, traduisent des exigences quasi-exclusivement tournées vers la recherche du meilleur rapport qualité-prix possible dans les délais les plus courts possibles, laissant ainsi supposer une grande volatilité de la part de ces adeptes du numérique que nous qualifions de « **sociétaires disruptifs** ».

Conclusion du chapitre 5

En nous basant sur un questionnaire construit à partir du cadre conceptuel élaboré dans la première partie de la thèse, l'étude empirique quantitative du présent chapitre nous a permis de mieux comprendre comment les sociétaires vivent les relations de proximité avec la banque de réseau coopérative au Crédit Mutuel de Bretagne.

Suite à la présentation des tris à plat, l'analyse factorielle nous a permis de réduire les 17 variables mobilisées en quatre facteurs ayant trait à la proximité vécue avec les caisses locales. L'analyse typologique a ensuite été en mesure d'identifier trois groupes de sociétaires au sein de notre échantillon, typologie confirmée par une analyse discriminante qui nous a par ailleurs donné l'occasion d'identifier les formes de proximité les plus discriminantes au sein des groupes. Un recours aux tris croisés nous a enfin permis de décrire chacune des classes, tant du point de vue de leurs caractéristiques socio-économiques que de leurs attentes en termes de proximité.

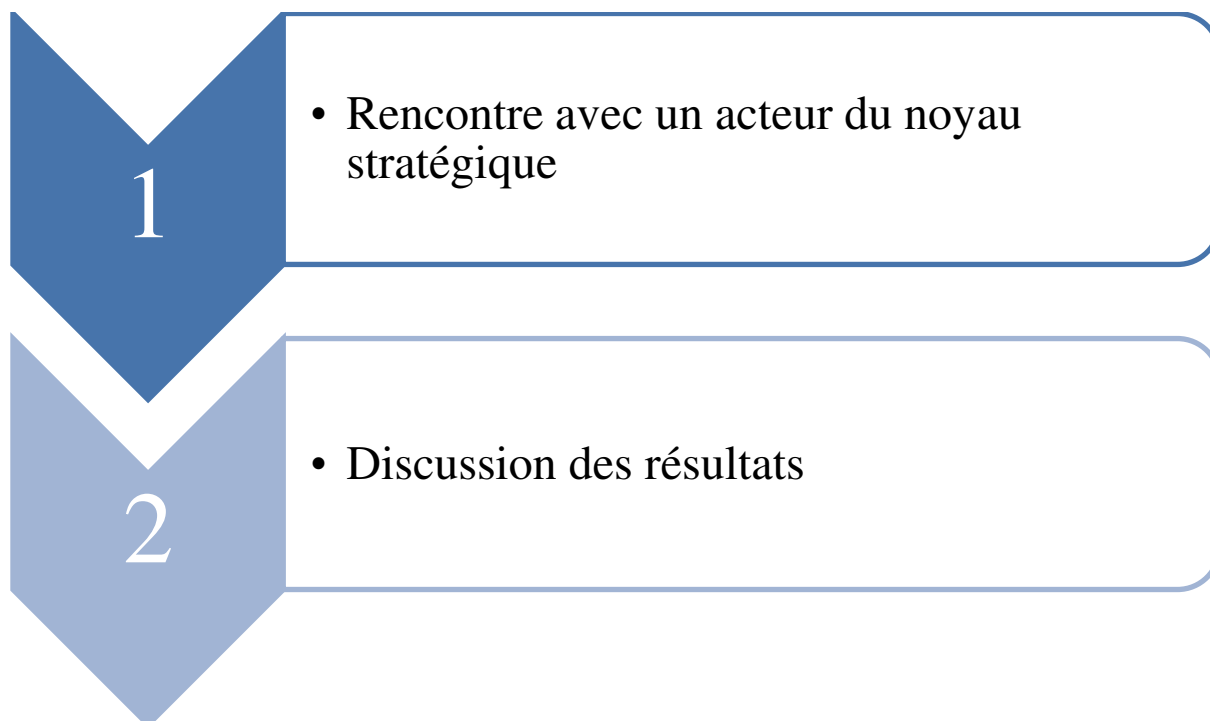
Malgré certaines limites, notamment concernant la taille réduite du questionnaire, nos résultats nous semblent significatifs et dignes d'intérêt tant du fait de la taille importante de l'échantillon que du respect des critères de validité statistique. Plusieurs enseignements majeurs sont ici à mettre en exergue :

- Ce sont les dimensions institutionnelle et spatio-temporelle de la relation bancaire qui divisent le plus les groupes de sociétaires. A l'inverse, les trois groupes identifiés partagent une vision commune du métier de conseiller bancaire et des tentatives de modernisation de la caisse locale, traduisant de fait une banalisation de la banque de réseau traditionnelle.
- La proximité économique est en moyenne la plus attendue par les sociétaires alors qu'à l'inverse la proximité politique est la moins sollicitée, ce qui nous amène à nous interroger sur l'avenir du modèle de gouvernance de l'institution.
- Si les valeurs mutualistes et coopératives sont souvent mal comprises par les sociétaires, ces derniers sont néanmoins nombreux à avoir des attentes fortes relatives à la proximité axiologique et souhaitent ainsi que leur banque respecte un certain nombre de valeurs.

Nous cherchons à présent à comprendre comment le management gère ces problématiques de proximité en confrontant les présents résultats à la vision d'un membre du noyau dirigeant.

Chapitre 6

Triangulation des données et discussion des résultats



Maintenant que nous comprenons mieux les déterminants de la nouvelle relation de proximité au sein de la banque de réseau coopérative du point de vue des jeunes sociétaires, nous réalisons une triangulation afin d'obtenir des données complémentaires sur le sujet afin de mieux appréhender le problème de recherche (Morse, 1991). L'objectif d'une telle démarche « est de bénéficier des différents avantages des méthodes qualitatives (plus de détails, de profondeur) et quantitatives (taille de l'échantillon, tendances, généralisation) réduisant ainsi les faiblesses de chacune par la complémentarité de l'autre » (Aldebert et Rouzies, 2011). Cette triangulation est réalisée auprès du secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne, partie prenante contribuant au déploiement de la stratégie du groupe. Nous rappelons que la problématique initiale avait été formulée avec cet acteur du mutualisme, d'où l'intérêt de revenir à un niveau plus managérial afin de discuter des résultats de notre recherche. Dans un premier temps, nous retranscrivons ainsi les points clés de l'échange (1) avant de discuter les résultats en confrontant notamment études qualitatives et quantitatives (2).

1. Rencontre avec un acteur du noyau stratégique

Nous présentons ici successivement la méthodologie utilisée et les résultats relatifs à l'étude qualitative.

1.1. Cadre méthodologique de l'étude

Nous justifions en premier lieu le choix du répondant avant de nous intéresser respectivement au mode d'élaboration du guide d'entretien et à la méthode d'analyse des données.

1.1.1. Choix du répondant et conditions de déroulement de l'entretien

Comme nous avons prévu de réaliser notre triangulation auprès d'une seule et unique personne, il nous a fallu choisir une cible pertinente afin de mener à bien notre étude. Notre choix s'est porté sur le secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne pour deux raisons :

- Cet acteur joue un rôle central dans le déploiement de la stratégie du groupe. Ses fonctions l'amènent à jouer un rôle d'intermédiaire entre la technostructure et la banque de réseau. De plus, comme nous le verrons, ses missions sont intimement liées à la dimension institutionnelle de l'organisation, caractéristique qui nous intéresse particulièrement puisqu'une part importante de notre travail de thèse est consacrée à l'étude de la place des valeurs mutualistes au sein de la nouvelle relation bancaire.

- C'est avec cette personne que nous avons conjointement décidé de la problématique de notre recherche au début de notre contrat CIFRE. Il nous a donc semblé tout à fait naturel de revenir vers elle à la fin de notre projet afin de « boucler la boucle ». Elle a par ailleurs pleinement conscience de nos objectifs et de notre approche par les théories de la proximité, ce qui nous donne l'assurance que cet entretien s'intègre bien à notre travail doctoral et ne risque pas de trop se disperser.

L'entretien s'est déroulé dans le bureau du secrétaire général, dans les locaux du siège du Crédit Mutuel Arkéa situé au Relecq-Kerhuon à Brest. Un tel lieu permet en général de mettre le répondant plus rapidement en confiance et peut augmenter son implication relativement aux objectifs de la recherche, même si le risque de distraction est en parallèle davantage présent (téléphone, collaborateurs...) (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p.115). Au départ calibré pour une durée d'une heure, l'entretien s'est révélé être plus long que prévu puisqu'il a en réalité duré 84 minutes.

1.1.2. Mode d'élaboration du guide d'entretien

L'entretien individuel mené auprès du secrétaire général du CMB a au préalable donné lieu à l'élaboration un guide d'entretien semi-directif (annexe 7). Ce guide comporte quatre parties, organisées selon le principe de l'entonnoir (Gavard-Perret *et al.*, 2012) :

- L'**introduction** sert à établir un climat de confiance. Nous présentons à notre interlocuteur le thème de la recherche et les modalités de déroulement de l'entretien. Nous en profitons par ailleurs pour obtenir son accord afin d'enregistrer intégralement l'échange. L'anonymat des réponses n'est cette fois-ci pas rappelé étant donné la singularité du poste de l'interviewé au sein de l'entreprise, poste que ce dernier nous a autorisé à révéler. Nous commençons ensuite par aborder un thème assez général en demandant au répondant de nous parler de son métier au quotidien et de ses spécificités.
- Le **centrage du sujet** doit nous permettre d'amener l'interviewé vers le cœur du sujet. Deux thématiques sont ici abordées : nous tâchons de savoir, du point de vue du management, (1) si ce dernier a bien réussi à identifier les formes de proximité à l'œuvre au sein de la relation bancaire mutualiste et (2) plus spécifiquement, quelles sont les actions à mener afin de définir la nouvelle relation de proximité avec les 18-35 ans.

- La **phase d’approfondissement** a pour objectif d’aborder les thématiques au cœur de notre recherche. Le répondant, en confiance, est alors normalement à ce stade en mesure de s’exprimer librement sur des sujets plus sensibles ou pointus. C’est ici que nous confrontons les résultats principaux obtenus lors de notre étude quantitative au point de vue du secrétaire général. Trois thématiques sont passées en revue : les deux premières sont centrées sur les fonctions issues de l’analyse discriminante mises en avant dans le chapitre précédent, à savoir les valeurs coopératives et la dématérialisation de la relation bancaire. La dernière consiste à recueillir l’avis du répondant sur les trois groupes de sociétaires identifiés à l’issue de l’étude.
- Enfin, la **conclusion** nous sert à vérifier que l’interviewé n’a rien à ajouter et à recueillir ses impressions.

Des questions de relance ont par ailleurs été prévues afin de recentrer le répondant sur le sujet ou revenir sur une thématique qui aurait été trop vite abordée. Nous distinguons ici les questions directes, pré-rédigées, utilisées uniquement lorsqu’elles s’intègrent naturellement dans la conversation afin d’éviter tout sentiment d’interrogatoire, des reformulations qui ont pour objet de stimuler la conversation afin de pallier les silences prolongés ou les blocages (« *tout à l’heure, vous m’avez dit que...* », « *donc, selon vous...* », « *si j’ai bien compris ce que vous venez de me dire...* »).

1.1.3. L’analyse des données

A l’instar de notre double étude exploratoire (chapitre 2), nous nous situons ici dans une analyse de contenu thématique. Ses caractéristiques ne sont donc pas rappelées ici, bien que deux différences puissent être mises en exergue avec les analyses qualitatives précédentes :

- Comme nous ne menons ici qu’un seul entretien, la retranscription de ce dernier au sein d’un fichier word n’a pas donné lieu à une remise en ordre particulière puisque nous ne cherchons pas à effectuer des comparaisons entre différents corpus.
- Le corpus étant insuffisamment volumineux, nous ne prévoyons pas de recourir à un logiciel d’analyse textuelle. Le traitement des données étant donc uniquement manuel, l’analyse de sens s’appuie sur une illustration par les verbatim plus abondante que précédemment afin de mieux appréhender les modes de raisonnement du répondant et donc par là de renforcer la validité de notre étude.

1.2. Les résultats de l'étude de sens

L'analyse thématique est réalisée à partir des thèmes préalablement déterminés dans le guide d'entretien et repose ainsi sur six thématiques majeures articulées autour de deux parties : la vision de la relation bancaire de proximité par le noyau stratégique et la discussion des résultats avec le secrétaire général.

1.2.1. La vision de la relation bancaire de proximité par le noyau stratégique

Cette partie, regroupant à la fois l'introduction et le centrage du sujet, donne lieu à trois thèmes principaux : l'explicitation des spécificités du métier de secrétaire général, la perception des modalités de la proximité par le noyau stratégique et sa vision de la nouvelle relation de proximité avec les jeunes sociétaires, du point de vue du répondant.

1.2.1.1. Un métier intimement lié à la dimension institutionnelle de la relation bancaire

Dans un premier temps, nous demandons à notre interlocuteur de nous parler de la nature de son métier. L'interviewé commence par nous présenter brièvement son parcours, fort de quarante années d'expérience au sein de trois fédérations du Crédit Mutuel. Avant d'occuper le poste de secrétaire général, il nous fait part du temps important passé « *sur le terrain* » lors de sa carrière. C'est ainsi qu'il nous conte comment, de stagiaire de vacances, il est devenu directeur commercial au Crédit Mutuel du Sud Ouest en passant par des postes comme guichetier, chef de groupe, responsable de bureau ou encore directeur de groupe de caisses.

Plus spécifiquement, il nous explique par la suite en quoi la fonction de secrétaire général est singulière en insistant sur l'importance du rôle du président sur ses missions et son quotidien :

« C'est toujours compliqué de donner une définition de ce poste-là, je pense qu'il est fonction de la personnalité de celui qui l'occupe et est aussi fonction du hiérarchique à qui on rend des comptes. En l'occurrence le secrétaire général dépend du président du Crédit Mutuel de Bretagne, Jean-Pierre Denis dans notre cas. Et la personnalité de ce président, son parcours, son emprise sur l'entreprise déteint forcément sur les missions qu'il peut confier à un secrétaire général. »

Dans un second temps est abordé le rapport avec les administrateurs, constituant l'essence même du métier :

« Plus généralement, un secrétaire général, dans la colonne vertébrale de son métier, doit s'occuper de toute la partie mutualiste et coopérative de l'institution, c'est-à-dire des administrateurs, d'abord de premier niveau, c'est-à-dire des caisses locales [...] Puis de ces administrateurs de premier degré sont issus les administrateurs du second degré donc ceux qui vont gérer les instances régionales, les commissions fédérales, les comités stratégiques, marketing et autres. Le secrétaire général est chargé de mettre en musique et d'accompagner toutes ces différentes instances [...] Je suis donc en relation directe avec les élus et je suis en coordination avec la technostructure de manière à ce que tout ça se mette en place. »

Nous en venons finalement à l'importance du métier dans le cadre du déploiement de la stratégie du groupe, métier consistant de manière globale à concilier modernité et identité tout en tenant compte des problématiques inhérentes au vieillissement de la population des élus :

« Mon rôle dans la stratégie du groupe est d'accompagner une structure mutualiste d'administrateurs bénévoles qui ne sont pas impliqués directement dans la vie de l'entreprise afin de les faire passer du 20^{ème} au 21^{ème} siècle [...] c'est de faire en sorte que ces administrateurs, choisis parmi des consommateurs de base, soient représentatifs de l'ensemble de notre clientèle [...] Je dois donc faire en sorte que nos élus soient en prise directe avec la réalité du terrain, or le danger c'est que parfois nous avons une surreprésentation d'une population retraitée et une sous représentation de notre clientèle d'actifs qui aurait 30 ans. »

En résumé, si nous relient ces caractéristiques à notre cadre théorique, nous pouvons en conclure que les fonctions de secrétaire général amènent l'acteur à stimuler les proximités politique (représentation des sociétaires par les administrateurs en assemblées générales) et cognitive (communication entre la technostructure et la population des élus) de la relation bancaire mutualiste.

1.2.1.2. Une vision de la proximité résolument tournée vers la banque à distance

Une fois comprises les spécificités du métier, nous adoptons un point de vue managérial en demandant à notre interlocuteur s'il estime que le noyau stratégique dont il fait partie a bien conscience des différentes formes de proximité à l'œuvre au sein de relation bancaire mutualiste. La question se veut volontairement large et ouverte, sans rappel de notre part de notre appareil théorique, afin de voir la direction empruntée par le répondant.

Sans entrer dans le détail des formes de proximité, l'interviewé commence par poser le contexte en soulignant la vitesse à laquelle change l'environnement de l'entreprise de nos jours, interrogeant par là le modèle de la caisse locale, et derrière la notion même de proximité :

« Toutes les formes de proximité ont été prises en compte à divers degrés évidemment. Ceci dit, le souci, le danger, le problème c'est que tout va extrêmement vite aujourd'hui et que, quand bien même on aurait trouvé la définition de la nouvelle caisse locale, son agencement, sa pertinence, tout peut encore changer dans quatre ou cinq ans. Donc aujourd'hui, l'enjeu n'est pas tant dans la capacité à comprendre que le monde a évolué ou que les proximités sont complètement différentes, que le comportement du consommateur a aussi évolué de manière considérable mais c'est la capacité à rester en veille permanente et à se dire que la solution d'aujourd'hui n'est peut être pas la solution de demain. »

Le secrétaire général explicite ensuite son point de vue relativement à la nouvelle relation de proximité. Selon lui, cette dernière est aujourd'hui définie par les sociétaires, et non dictée par les choix de la technostucture :

« La nouvelle caisse locale répond à une attente et je pense que les enquêtes montrent qu'on est plutôt sur la bonne voie et qu'on a même pris un peu d'avance sur l'essentiel de nos concurrents [...] Et aujourd'hui, ce n'est pas la gouvernance de l'entreprise qui décide, ce ne sont pas les salariés qui décident sur le terrain mais ce sont les sociétaires qui décident comment doit évoluer notre environnement professionnel. Si le sociétaire décide que la proximité avec la banque, c'est son iphone, nous devons en tenir compte, et ça c'est aussi une proximité. En extrapolant, on peut donc aussi considérer l'iphone comme une caisse locale. Et même si cela ressemble à un oxymore, la première des proximités, et celle à laquelle on doit être à même de répondre à notre clientèle, c'est la banque à distance. Alors évidemment derrière cela n'enlève pas le travail des salariés et des gestionnaires dans les caisses locales parce qu'évidemment, à un moment donné, ce client aura besoin de contacter sa banque par rapport à des conseils un peu plu avisés mais pour autant les premières démarches peuvent se faire de manière dématérialisée. »

Nous voyons ici que c'est la proximité technologique, et plus spécifiquement la banque à distance, qui semble le plus retenir l'attention du management, les autres formes de proximité n'étant que peu ou pas abordées. Nous y reviendrons plus tard...

1.2.1.3. Une conciliation entre proximités relationnelle et technologique pour séduire les jeunes générations

Nous continuons à aller du général vers le particulier en nous interrogeant à présent sur la manière dont le management imagine la nouvelle relation de proximité entre la banque de réseau et les jeunes générations de sociétaires. L'interviewé nous explique dans un premier temps qu'il est nécessaire de revenir vers une relation plus personnalisée au sein de laquelle les collaborateurs seraient davantage spécialisés :

« [...] il faut quelque part que dans nos caisses locales, là où traditionnellement on avait des gestionnaires multifonctions, on revienne sur une segmentation de nos ressources humaines de manière à les spécialiser dans des domaines plus pointus où ils pourront répondre à ces besoins. Petit à petit, on réfléchit à avoir des pôles d'expertise dans lesquels le salarié multi-compétences va céder la place à des experts pour répondre à une clientèle de plus en plus avertie. Notre grand défi est de pouvoir répondre à Monsieur X qui pense différemment de 80% de la population. Cette tranche d'âge est beaucoup plus exigeante et beaucoup moins fidèle et si le Crédit Mutuel de Bretagne est incapable de leur apporter ce qui est bien pour eux, ils n'auront pas de scrupules à changer de banque. »

Pour aller plus loin, nous tâchons de savoir si le noyau stratégique est parvenu à identifier les formes de proximité les plus prisées par les 18-35 ans. Pour le répondant, ce serait ainsi la conciliation entre relationnel et technologie qui incarnerait cette nouvelle relation de proximité tout en reconnaissant que ces formes de proximité n'ont pas été hiérarchisées *« avec une grande précision car c'est très difficile et ça évolue tout le temps »* :

« Je pense qu'aujourd'hui, les 18-35 ans attendent de la réactivité et une manière de répondre à leurs questions d'abord et avant tout technologiques mais ils attendent aussi du relationnel. Ce n'est pas antinomique la technologie et la relation [...] Et donc, encore une fois, on est loin d'être totalement vertueux mais je pense qu'au Crédit Mutuel, ils peuvent trouver une capacité à dialoguer, une capacité à pouvoir échanger assez forte. »

Comme nous le constatons, la dimension technologique semble être encore une fois au cœur des priorités, du point de vue du management. Néanmoins, cette proximité technologique (plus de réactivité) viendrait en complément d'une approche relationnelle alliant proximités économique (plus d'expertise) et sociale (dialogue facilité avec les conseillers).

1.2.2. Discussion des résultats avec le secrétaire général

Une fois mieux comprise la vision de la nouvelle relation de proximité par le management, nous rentrons dans le vif du sujet et discutons de nos principaux résultats avec le secrétaire général. Sont abordés successivement les questions des valeurs coopératives et de la dématérialisation de la relation bancaire avant de recueillir le point de vue du répondant sur les trois typologies de sociétaires identifiées.

1.2.2.1. Une dimension institutionnelle difficile à appréhender pour les sociétaires

Nous commençons par expliquer à notre interlocuteur que nombre de sociétaires nous ont fait part de leur scepticisme vis-à-vis des valeurs coopératives au regard de nos résultats. Nous lui demandons alors s'il estime que le noyau stratégique est en mesure de mieux expliciter son modèle afin de convaincre cette population. Il en ressort que la question semble être particulièrement sensible et difficile à traiter :

« Ce n'est pas la question la plus simple à l'heure où la banque se vulgarise d'une certaine manière et se transforme. Si on prend ne serait-ce que le pourcentage de participants à nos assemblées générales [...] c'est tous les ans un petit peu moins, 2,5% de notre sociétariat, ce qui est absolument dérisoire. C'est une vaste question qu'il est très difficile de traiter puisqu'on a affaire à une clientèle extrêmement diversifiée et mobile aujourd'hui, attachée certes à ses racines, mais qui travaille, vit et se déplace très loin de ce point d'ancrage. [...] Donc expliciter en quoi on est une banque différente, on y arrive, mais c'est au prix d'une dépense d'énergie absolument phénoménale. [...] on a encore du mal à pénétrer notre sociétariat en leur expliquant qu'on est une banque différente parce qu'on est ancrés sur notre territoire ou qu'on fabrique des produits qui ne sont pas complètement standardisés. [...] Et ça c'est un véritable sujet. Je n'ai pas la réponse, je ne suis pas pessimiste mais cette culture du sociétariat n'est pas totalement acquise. »

La problématique nous tenant à cœur, nous décidons de continuer à toucher la corde sensible en essayant de savoir cette fois-ci si cette question des valeurs est réellement prise en compte par l'organisation et si elle constitue ou non un centre d'intérêt pour le noyau stratégique. Après avoir reconnu une mise à l'écart de l'identité coopérative entre 1990 et 2010, l'interviewé avance une volonté réelle de sensibiliser davantage l'ensemble des collaborateurs aux questions des spécificités coopératives et mutualistes.

« Jusque dans les années 1990, il y avait un accompagnement des salariés sur ces questions. Des années 1990 à 2010, cela a totalement été mis de côté, c'est-à-dire que l'on recherchait des salariés performants, qualifiés et en capacité à développer le côté commercial de la banque sans tenir compte nécessairement de ces valeurs, de cette banque différente. Depuis 2010, il y a un retour dans cette volonté d'accompagnement sur le sujet des valeurs mutualistes. Pour autant, on travaille beaucoup avec des générations qui ont été acculturées au développement commercial pur et dur. Il y a les plus anciens qui avaient cette culture mais ceux-là ont aujourd'hui l'âge de partir en retraite. La génération qui les suit n'a pas été mise en situation donc évidemment, on y revient après, mais quand on n'a pas appris les bons gestes au début de sa carrière, c'est plus compliqué d'intégrer cette notion là. »

En dernier lieu, le répondant nous donne plusieurs exemples concrets de cette volonté de renouer en interne avec l'esprit mutualiste et coopératif :

« Il y a aussi une reprise du dialogue un peu plus solide entre les administrateurs et les salariés et la remise au goût du jour du binôme entre présidents et directeurs, que ce soit au niveau de la caisse, du département ou du siège. [...]. Tous les ans, lorsqu'il y a un conseil, on invite les salariés à venir rencontrer les nouveaux administrateurs et on encourage chaque année des réunions, au moins une par semestre, où administrateurs et administratifs peuvent se rencontrer autour d'une galette des rois ou d'un évènement particulier pour montrer que tout cela forme un tout. De la même manière, on a aussi invité les présidents de caisses locales à participer aux réunions hebdomadaires qui sont plutôt consacrées à l'expertise. [...] Ce sont des petites victoires qui font qu'on a distillé un peu partout dans la maison cet esprit qui fait qu'on sait d'où on vient, on sait où on veut aller mais il y a eu un peu de retard car pendant deux décennies, on a eu plutôt tendance à mettre ça sous le tapis. »

1.2.2.2. Une relation dématérialisée perçue comme compatible avec la banque de réseau physique

Nous nous intéressons maintenant à la question de la dématérialisation de la relation bancaire, soit le deuxième axe discriminant de notre analyse typologique. Compte tenu de la place importante du discours managérial relatif à cette dimension, nous demandons au secrétaire général s'il estime qu'il est possible pour le CMB de dématérialiser la relation bancaire tout en continuant à se positionner comme une banque de proximité au service des territoires. Selon lui, les deux approches sont tout à fait conciliables :

« Et bien, quand une clientèle plus jeune, je dirais plus rompue aux nouvelles technologies qu'une clientèle traditionnelle, plébiscite la dématérialisation, elle définit aussi quelque part une forme de proximité. L'idée quand on fait ça n'est pas de dire que la banque physique est dépassée ou ringarde mais de faire comprendre que la proximité avec le CMB c'est aussi de pouvoir se connecter un dimanche à trois heures du matin et de pouvoir faire des opérations à distance tout en gardant la possibilité de se rendre en caisse locale pour les actes importants de la vie. [...] Mais il faut tout de même un point de chute ce qui veut dire quelque part que dans notre réflexion, il faut aussi intégrer le maillage de notre territoire. »

La problématique de la banque à distance ayant déjà été traitée, nous rebondissons vite sur la thématique de la banque 100% en ligne en tâchant de savoir si cette dernière, développée également par les groupes bancaires coopératifs, ne constituerait pas un risque de cannibalisation pour la banque de réseau. En s'appuyant sur l'exemple de Fortuneo, filiale du Crédit Mutuel Arkéa, notre interlocuteur semble nous assurer que les deux entités ne sont là encore absolument pas antinomiques :

« Il faut balayer cette idée, ça c'est une vue de l'esprit. Je sais qu'elle se propage, elle n'est pas vérifiée et je pense que là-dessus, il y a un effet de peur qui fait qu'on pourrait avoir l'impression que Fortuneo cannibaliserait le Crédit Mutuel de Bretagne. Aujourd'hui la superposition des clients qui sont à la fois clients CMB et clients Fortuneo, ou des clients qui ont basculé totalement CMB vers Fortuneo, c'est moins de 4% de nos clients sociétaires. S'il y avait eu ce phénomène là, ça se saurait. La clientèle de Fortuneo est un autre type de clientèle qui est allée chercher ce que le CMB ne savait pas faire, c'est-à-dire tout faire à distance et tout en low cost, sans avoir accès à un conseiller bancaire en tant que tel. »

Nous en profitons par ailleurs pour aborder rapidement la question des *FinTech*, de plus en plus présentes dans le paysage bancaire :

« Par rapport aux *Fintech*, le grand avantage du Crédit Mutuel de Bretagne c'est qu'on a un vrai savoir faire et si on sait s'adapter et se moderniser, pourquoi est-ce que le client qui va rechercher l'efficacité et le prix irait ailleurs ? D'autant plus que le client va se retrouver fractionné car les *Fintech* ne s'occupent pas de la relation de la naissance à la mort. Elles sont très pointues sur des domaines précis mais elles n'épousent pas une relation de bancassurance sur la durée de vie globale. »

1.2.2.3. Des typologies identifiées *a priori* rassurantes pour le noyau stratégique

En dernier lieu, nous nous attachons à recueillir l'avis du secrétaire général sur les trois typologies de sociétaires identifiées dans le cadre de notre étude quantitative. Nous constatons que, de manière globale, les résultats viennent confirmer l'image que pouvait avoir le noyau stratégique de la perception des sociétaires sur leur relation à la banque de réseau, image *a priori* rassurante :

« Alors pour dire la vérité je ne sais pas si on a identifié des typologies semblables. Néanmoins, le schéma proposé dans la thèse ne me surprend pas. Je pense qu'il met en lumière et de manière scientifique les perceptions que l'on peut avoir du CMB. Quelque part, cela vient concrétiser ce qui a été dit précédemment, et je trouve que ces résultats sont plutôt rassurants. »

Les trois groupes sont ensuite passés au crible par le répondant :

Concernant le **groupe 1** (les sociétaires traditionalistes, 202 individus) : *« on est dans la banque de proximité physique sans forcément s'intéresser aux valeurs. On est là dans un maillage serré où on est au Crédit Mutuel parce que c'est pratique et que ça se passe bien mais ces clients auraient aussi bien pu être à la concurrence s'ils avaient les mêmes conseils au même prix. On peut se demander si cette clientèle arrivera à suivre notre volonté d'avoir peut être moins de points de vente mais plus d'experts. »*

A propos du **groupe 2** (les sociétaires conformistes, 561 individus) : *« [...] celui qui représente le plus grand nombre, en l'occurrence 561 cas sur les 982 correspond à une clientèle qui privilégie encore un peu les relations de face à face mais on observe que le barycentre a une tendance à descendre. C'est-à-dire que si on refaisait l'expérience dans quelques années, on pourrait observer un maintien de l'adhésion aux valeurs, sans qu'elle soit exceptionnelle, avec une évolution vers plus de numérique et un peu moins de face à face, sans pour autant détériorer la relation globale. L'interprétation qu'on peut donner ici à ce groupe 2 c'est « comment basculer dans une ère du tout numérique sans perdre son âme ? » »*

Dans le cas du **groupe 3** (les sociétaires disruptifs, 219 individus) : *« Quand on voit maintenant les 219 dont les attentes sont essentiellement économiques et technologiques, ils ne perçoivent pas la notion de fidélité ni la notion de racine et le mode de distribution bancaire mutualiste les concerne moins et il faut donc faire très attention à ne pas perdre ces*

clients. Quand on voit le barycentre, les valeurs mutualistes sont légèrement négatives mais pas méconnues non plus. Ils sont plus difficiles à capter car tout se fait par les ondes. C'est une clientèle à bien identifier pour bien servir. »

Au final, ce sont les groupes 1 et 3 qui semblent le plus attiser la réflexion de l'interviewé dans la mesure où les « sociétaires conformistes » (groupe 2) sont déjà bien intégrés à cette relation conciliant physique et numérique dont il a été question précédemment :

« On a deux groupes moins importants où effectivement on a d'autres typologies de clientèle sur lesquelles il sera sans doute même plus important encore de se pencher. Parce que le groupe le plus important, c'est important de préserver la relation mais ils sont déjà entrés dans la relation mixte numérique/physique [...] Je vois deux problématiques sur les groupes 1 et 3 : une clientèle traditionaliste qu'on va devoir accompagner pour qu'elle accepte de progresser vers un chemin moins simple pour eux, c'est-à-dire moins de proximité physique mais plus de compétences à disposition et de l'autre côté une clientèle complètement férue de nouvelles technologies. Dans la première catégorie (groupe 1), ils ont besoin de voir des bâtiments physiques car c'est ça qui les rattache à leur banque et dans le deuxième cas (groupe 3), ils ont besoin de technologies pointues qui fonctionnent nuit et jour. On a ici deux conceptions presque extrêmes de la banque et nous notre enjeu va être de mixer tout ça pour que tout le monde s'y retrouve. »

Les remarques de notre interlocuteur semblent par ailleurs renforcer la validité de notre travail en ceci qu'il estime à l'issue de cette dernière question que « dans ce schéma, tout l'enjeu de la banque de détail de demain est résumé ». Avant de clôturer l'entretien et de remercier notre interlocuteur, nous lui demandons s'il souhaite ajouter quelque chose en guise de conclusion :

« Ce que je pourrais dire en conclusion, c'est qu'on est vraiment au carrefour de grands bouleversements, de grandes ruptures, particulièrement dans la banque. Il faut en être conscient, ne pas en avoir peur, et dans ce qui transparaît de cette étude, c'est qu'on a un travail immense à faire pour continuer à être ce qu'on est auprès d'une clientèle de proximité. Et si on sait rebondir, il n'y pas de raison que le CMB ne continue pas à faire du bon business, avec les valeurs qui sont les nôtres. »

La triangulation touchant à présent à sa fin, il s'avère désormais intéressant de rapprocher nos différents résultats qualitatifs et quantitatifs afin de prendre un peu de hauteur sur l'ensemble de notre travail doctoral en revenant à un niveau plus général et théorique.

2. Discussion des résultats

Dans la section précédente, nous avons retranscrit les moments clés de l'échange avec un acteur central du noyau stratégique du CMB. Reste à présent à discuter des résultats obtenus dans le cadre de notre travail de recherche. En arrivant à la fin de notre contrat avec l'entreprise, il est à ce stade avancé de la recherche important de se remémorer que l'un de nos objectifs est de proposer à l'établissement d'accueil un regard nouveau, neutre et alternatif à la vision de la technostructure. Or, notre rythme d'alternance nous a amené pendant trois ans à discuter et échanger régulièrement avec des collaborateurs rompus à la culture d'entreprise du CMB, d'où la nécessité pour nous chercheurs de prendre du recul sur nos interprétations. Pour ce faire, nous rapprochons et confrontons dans un premier temps les résultats issus des différentes études afin d'identifier des similitudes et des gaps entre les points de vue des parties prenantes. Dans un second temps, et ce avant de conclure de manière générale la thèse, nous discutons des retombées tant managériales qu'académiques de nos résultats.

2.1. Mise en relation des résultats qualitatifs et quantitatifs

Nous cherchons tout d'abord à confronter les perceptions et les attentes des différents partenaires rencontrés tout au long de notre périple doctoral. Nous comparons notamment les points de vue des sociétaires et du noyau stratégique, ici incarné par la personne du secrétaire général, quant à leur ressenti sur la relation bancaire de proximité au sein de la banque de réseau coopérative. Nous faisons par ailleurs ponctuellement appel aux propos des répondants issus de nos études exploratoires.

2.1.1. Des représentations communes aux acteurs...

En premier lieu, nous constatons qu'il existe plusieurs similitudes lorsque nous rapprochons les résultats des différentes études. Nous constatons en ce sens un certain réalisme émanant du discours du management relativement au sentiment de banalisation des sociétaires vis-à-vis de la banque de réseau traditionnelle.

Le secrétaire général reconnaît en effet que la relation bancaire peut manquer de personnalisation, notamment au regard du caractère très généraliste du métier de conseiller bancaire en caisse locale aujourd'hui, d'où l'intérêt d'augmenter le degré d'expertise proposé à la clientèle dans les nouveaux modèles de caisses locales. Si les sociétaires semblent être globalement satisfaits de leur conseiller, ils sont néanmoins effectivement une majorité à

mettre en avant ce sentiment de faible degré de personnalisation à leur égard et à dénoncer un collaborateur presque exclusivement tourné vers ses objectifs commerciaux, d'où une déficience des proximités économique et sociale (attentes non comblées donc déficit de confiance). Rappelons que la proximité économique constitue dans notre étude quantitative la première des attentes vis-à-vis de la nouvelle relation de proximité. En ce sens, le noyau stratégique semble être sur la bonne voie pour redorer l'image de ses collaborateurs exerçant au sein de la banque de réseau.

En parallèle, le management semble être clairement conscient de la difficulté à faire reconnaître les spécificités coopératives et mutualistes auprès des sociétaires et à les impliquer lors des assemblées générales. Cette problématique peut en partie s'expliquer par une absence d'accompagnement des conseillers sur le sujet entre les années 1990 et 2010, ces derniers étant alors presque exclusivement rompus à la culture commerciale inhérente à n'importe quel établissement bancaire. Il s'avère effectivement que notre étude quantitative met clairement en avant la perplexité des sociétaires quant aux questions des proximités axiologique et politique. Un effort semble être fait en ce sens avec une volonté de renforcer les formations sur les questions éthiques, par exemple en proposant de former davantage les collaborateurs à la question identitaire ou en associant les administrateurs à la démarche RSE dans le cadre du projet Arkéa 2020.

Nous notons par ailleurs des corrélations entre les discours du secrétaire général et des managers de proximité/administrateurs interviewés dans le cadre de notre étude exploratoire sur le sujet de la banque en ligne. Tous ces acteurs semblent ainsi partager le sentiment que la banque en ligne ne constitue pas une menace ni pour l'avenir de la banque de réseau, ni pour l'identité coopérative mais plutôt une alternative pour les clients ou sociétaires désireux d'entretenir une relation intégralement à distance et à moindre coût.

Enfin, au regard des résultats de l'analyse discriminante, nous voyons clairement que le groupe majoritaire, regroupant 57% de notre échantillon, se situe à la croisée des chemins entre relation physique et numérique, confortant en ce sens la vision des choses d'un management clairement en faveur d'un modèle hybride articulant moins de points de vente, plus d'expertise et développement fulgurant des services de banque à distance. De ce point de vue, le noyau stratégique semble avoir réussi à faire adhérer une majorité de jeunes sociétaires à son état d'esprit, d'où cette appellation de « sociétaires conformistes » pour le groupe le plus important en termes d'effectif.

2.1.2. ... qui coexistent avec des gaps de perception notables

Nous ne pouvons néanmoins nous empêcher de noter l'optimisme parfois très prononcé du discours managérial compte tenu des réponses des sociétaires. Trois points nous semblent ainsi constituer des écarts de perception manifestes au regard de nos résultats : la surévaluation de l'importance du numérique au sein de la nouvelle relation de proximité, la sous-évaluation du rôle de la proximité axiologique et la minimisation de la menace de la banque en ligne.

Lors de notre entretien avec le secrétaire général, nous avons clairement identifié cette volonté de faire du développement de la banque à distance une priorité pour le noyau stratégique dans la mesure où les attentes des sociétaires seraient très fortes à cet égard. Néanmoins, toujours au regard de nos résultats, il semblerait que nombre de jeunes sociétaires ne soient pas convaincus outre mesure par cet aspect. En effet, nous voyons bien que les répondants de l'enquête restent nombreux à estimer que les nouvelles technologies n'ont pas fondamentalement permis d'améliorer le relationnel avec leur conseiller et qu'il ne s'agit là que d'un investissement de forme. En outre, les attentes générales en termes de proximité technologique, à comprendre la volonté de dématérialisation de la relation bancaire de la part du sociétariat, arrivent seulement en cinquième position dans l'échelle des attentes, bien que cette modalité de la proximité soit plus attendue par les « sociétaires disruptifs » qui ne représentent que 22% de l'échantillon. Il faut donc veiller à ce que cette course à la dématérialisation ne constitue pas un vecteur supplémentaire de banalisation, cette dernière ayant déjà bien entaché l'identité coopérative et mutualiste.

Cela nous amène à nous interroger sur la pertinence des proximités axiologique et politique au sein de la nouvelle relation de proximité. S'il est clair que les assemblées générales peinent à mobiliser le sociétariat, notre échantillon semble pourtant accorder une plus grande importance à la question des valeurs plutôt qu'à la dématérialisation de la relation bancaire. Rappelons par ailleurs que notre groupe de sociétaires le plus important attend autant des valeurs mutualistes que de la qualité du relationnel avec le conseiller bancaire. En clair, les sociétaires peinent globalement à percevoir les spécificités coopératives mais attendent tout de même de la banque de réseau qu'elle respecte un certain nombre de valeurs historiques propres au mutualisme tout en apportant la preuve de cette contribution par le biais d'une meilleure communication. Cette preuve d'une plus grande implication au niveau axiologique serait alors peut-être en mesure de renforcer l'implication politique du sociétariat.

Enfin, les avis semblent diverger entre le sommet et la base concernant l'influence de la banque en ligne sur la banque de réseau. Si, comme nous l'avons vu précédemment, managers et administrateurs n'y voient pas un danger pour l'avenir de la caisse locale, l'une de nos études exploratoires met en avant le fait que salariés et sociétaires y perçoivent à l'inverse une menace. S'il nous est impossible de généraliser ces résultats dans le cas des conseillers, notre étude quantitative démontre que les sociétaires sont près de 38% à penser qu'il existe ici un risque pour la relation bancaire traditionnelle et même près de 45% à se dire prêts à rejoindre une banque en ligne. Comme l'a souligné le secrétaire général, ces résultats restent néanmoins à nuancer compte tenu du faible taux de pénétration des banques en ligne comparativement à la banque de réseau. Néanmoins, ils sont la preuve d'une réelle interrogation du sociétariat quant à la pertinence et la légitimité du modèle classique de la caisse locale.

2.2. Retombées managériales et académiques

Les résultats issus de nos recherches doctorales nous permettent de nous interroger sur les implications tant pratiques que théoriques qui en découlent.

2.2.1. Les retombées managériales

Ce travail de recherche nous a permis d'interroger le rapport à la proximité qu'entretiennent les sociétaires vis-à-vis de leur banque comme reflet d'une politique managériale visant en arrière-plan à construire une ressource stratégique sur la base d'une reconnaissance du modèle coopératif. Compte tenu de l'hybridation galopante de ce dernier, couplée à la dématérialisation de la relation client, les banques coopératives ont aujourd'hui plus que jamais besoin de repenser la relation de proximité face à un risque d'éclatement de leur identité aussi bien en interne (éloignement avec les valeurs originelles, relâchement du lien territorial, comportements mimétiques face aux nouvelles technologies) qu'en externe (accroissement de la concurrence avec la banque en ligne et les *FinTech*).

Compte tenu de nos résultats, nous sommes en mesure d'affirmer que les conseillers bancaires sont aujourd'hui encore globalement perçus comme jouant un rôle fondamental au sein de la banque de réseau. Ces derniers devront néanmoins être plus que jamais capables d'apporter une réelle plus-value à la relation client en renforçant leur rôle d'expert afin que les caisses locales soient en mesure d'assurer un conseil de qualité pour se différencier des offres en ligne, réputées moins onéreuses.

Si une majorité de sociétaires demeure attachée à sa relation avec la caisse locale, ils sont en effet de plus en plus nombreux à porter de l'intérêt aux banques en ligne, conséquence d'un degré de compétence des conseillers jugé médiocre par une part non négligeable de la population étudiée. Parallèlement, il semblerait que les nouvelles technologies mises à disposition au sein des caisses locales ne rendent pas spécialement ces dernières plus attractives aux yeux des répondants. Comme l'atteste notre étude, les seuls investissements de forme en nouvelles technologies au sein du réseau ne seraient en effet pas suffisants pour donner envie aux jeunes générations de passer la porte de leur caisse locale. Ces dernières sembleraient dès lors avoir encore du travail devant elles avant d'être en mesure de s'affirmer pleinement comme banque numérique. Malgré le boom des outils de communication à distance et l'affaiblissement de la proximité géographique, les jeunes sociétaires sembleraient néanmoins continuer d'accorder une importance toute particulière au maintien du lien physique et à la qualité de la relation avec les conseillers.

Enfin, malgré un indéniable sentiment de flou et d'incompréhension vis-à-vis des spécificités historiques du modèle coopératif, les sociétaires semblent pourtant attendre de leur banque qu'elle affirme et explicite plus clairement sa responsabilité sociale auprès de la communauté (financement de l'économie réelle, implication dans le développement des territoires, indépendance vis-à-vis des marchés financiers...). Le modèle démocratique coopératif semble pour sa part être remis en question au regard du peu d'intérêt suscité par les élections d'administrateurs.

Nous avons ainsi montré que toutes les formes de proximités que nous avons identifiées au préalable sont bel et bien vécues d'une façon ou d'une autre par les sociétaires, bien qu'elles fassent l'objet d'une hiérarchisation en termes d'importance au sein de la relation client. Le vécu de ces proximités étant la conséquence de la politique managériale, des investissements stratégiques nous semblent indispensables afin de raffermir le sentiment de proximité des sociétaires à l'égard du réseau si les banques coopératives souhaitent donner du crédit à leur politique de communication actuelle. Ces dernières doivent ainsi être en mesure de revaloriser l'image des chargés de clientèle exerçant en caisse locale afin qu'ils n'apparaissent plus comme de simples vendeurs mais bien comme des experts au service du sociétariat. Une plus grande personnalisation de la relation est ainsi attendue par une part importante de la clientèle.

Enfin, l'ultime défi consiste à reconquérir le sociétariat, rouage historique de la démocratie coopérative. Le mutualisme ne doit en ce sens pas être délaissé mais bien perçu comme une

véritable compétence stratégique. Il ne s'agirait donc plus de communiquer sur cette différence uniquement via les grands médias mais au sein même des caisses locales, en mettant davantage en avant les dispositifs de solidarité et autres partenariats avec les communes ou associations. Cette communication doit à nos yeux passer par le chargé de clientèle, interlocuteur privilégié des sociétaires, situé à la croisée des chemins entre sa clientèle et le management. Parallèlement, l'administrateur doit être requalifié afin de redonner du poids aux entités locales.

2.2.2. Les retombées académiques

Rappelons avant tout que notre travail est construit autour de trois théories majeures : les théories de la proximité, la théorie coopérative et la théorie des parties prenantes. Nos résultats appellent ici à de nouvelles interrogations académiques.

Concernant les théories de la proximité, le courant des économistes de la proximité admet généralement que le territoire ne prend forme qu'à la condition que proximités géographique et organisée se côtoient (Zimmermann, 2008) dans la mesure où les effets positifs de la proximité géographique ne verront le jour qu'à la condition que les acteurs se coordonnent un minimum (Talbot, 2008). Ce potentiel de coordination est quant à lui déterminé tant par l'activité économique de l'entreprise que par le partage de valeurs et de représentations (Zimmermann, 2004). Dans le cas de la banque de réseau coopérative, trois dimensions conditionneraient alors son processus de territorialisation : une dimension géographique avec les caisses locales, une dimension organisationnelle via les échanges économiques entre conseillers et sociétaires et une dimension institutionnelle au travers du partage de représentations et de valeurs.

Néanmoins, deux formes de proximité, plus rarement exprimées dans la théorie, viennent ici considérablement complexifier le concept de territoire au sens classique du terme : la proximité technologique et la proximité cognitive.

Dans la littérature académique, la proximité technologique est en effet souvent implicitement associée à la proximité organisationnelle puisqu'il s'agit d'un mécanisme de coordination régissant les relations économiques entre les acteurs. Pourtant, cette forme de proximité revêt une dimension tellement importante dans notre problématique que nous avons jugé important de l'isoler. En effet, la dématérialisation de la relation bancaire et l'émergence de modèles disruptifs sont en train de redéfinir la notion de territoire et d'en complexifier le concept.

Ainsi, le territoire des banques coopératives n'est plus un univers tangible, délimité par un dedans et un dehors, mais un univers abstrait, à la fois spatial et temporel (Gaudard, 2004).

Ceci nous amène à nous interroger sur le devenir de la proximité cognitive. En effet, cette dernière est d'ordinaire largement stimulée par l'ancrage territorial via la proximité géographique (Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2005). Or, ce lien territorial a, comme nous l'avons vu, tendance à se relâcher via l'avènement de la proximité technologique, si bien que certains processus cognitifs d'essence institutionnelle risquent de se dégrader. Nous nous interrogeons notamment ici sur les capacités des collaborateurs à transmettre au niveau local des informations aux sociétaires concernant les spécificités mutualistes dans un contexte de dématérialisation de la relation bancaire. Si une communication au niveau global (télévision, internet...) restera toujours certainement d'actualité, nous avons pourtant vu que les sociétaires aimeraient que les caisses locales fassent preuve d'autant d'ardeur dans l'explicitation de leurs valeurs, déjà rendue difficile compte tenu du faible niveau d'implication des collaborateurs à ce niveau.

Nos recherches ont ainsi confirmé les apports de plusieurs études concernant la difficile assimilation de ces valeurs tant par les collaborateurs (Pourchet, 2012) que par le sociétariat (Weber, 2009 ; Lapoutte et Cadiou, 2014). Cependant, le terme « désintérêt » parfois avancé dans certains travaux nous semble excessif au regard de nos résultats. En effet, si certains auteurs s'intéressent au vécu de la relation mutualiste par les parties prenantes, peu d'entre eux s'intéressent à leurs attentes. Or, il ressort de nos travaux que les sociétaires ont des attentes réelles en termes de proximité axiologique, ce qui nous amène à percevoir le mutualisme comme une véritable compétence stratégique (Vaugier, 2009) à ne surtout pas délaissier.

Au final, nos travaux nous amènent à nous interroger sur le modèle coopératif en lui-même et sur son mode d'organisation partenarial. Revient-on réellement vers un modèle historique de type *bottom-up* où la technostructure redonnerait plus de poids aux entités locales avec une revalorisation du rôle des sociétaires et des administrateurs ? La dématérialisation de la relation bancaire ne serait-elle pas la goutte d'eau qui viendrait parachever le processus de banalisation des banques coopératives engagé depuis plusieurs décennies ? Quel rôle les collaborateurs de caisses locales doivent-ils jouer dans les processus cognitifs de transmission de valeur ? Comment répartir la valeur partenariale entre des acteurs de plus en plus ubiquistes au sein de cette nouvelle relation de proximité ?

Conclusion du chapitre 6

Ce dernier chapitre nous a dans un premier temps permis de recueillir des informations complémentaires par triangulation en interviewant un acteur du noyau stratégique du CMB. De manière synthétique, nous pouvons retenir les éléments suivants selon le point de vue du management :

- La nouvelle relation de proximité doit accorder une place prépondérante aux nouvelles technologies. Pour répondre aux besoins des jeunes sociétaires, la relation bancaire mutualiste doit allier proximités technologique et relationnelle.
- Les spécificités coopératives sont floues aux yeux des sociétaires car les collaborateurs n'y ont que peu ou pas été sensibilisés, d'où l'intérêt de mieux former les salariés à ces questions identitaires.
- La banque en ligne n'est pas incompatible avec le modèle coopératif traditionnel mais complémentaire.
- Les trois groupes de sociétaires identifiés dans le chapitre 5 confortent la vision du noyau stratégique puisque le groupe le plus important en termes d'effectif se situe à la croisée des chemins entre relation physique et dématérialisée, tout en adhérant un minimum aux valeurs coopératives.

En second lieu, nous avons tâché de relever des similitudes et des gaps de perception entre le discours managérial et les opinions des sociétaires exprimées dans le cadre de l'enquête par questionnaires. Si le sommet et la base tendent à s'accorder sur la banalisation du métier de conseiller bancaire et la difficile explicitation du modèle mutualiste, certains points de vue semblent différer. Ainsi, le management estime que la proximité technologique est très largement sollicitée par les jeunes sociétaires alors que ces derniers semblent attendre davantage des valeurs coopératives. De même, le noyau stratégique ne perçoit pas la banque en ligne comme une menace alors qu'un nombre important de sociétaires semble penser que celle-ci représente un danger pour l'avenir de la banque de réseau et se dit d'ailleurs prêt à rejoindre un établissement de ce type.

Nous avons finalement interrogé la portée managériale et académique de notre travail en mettant l'accent sur les points majeurs à retenir, qu'ils soient pratiques ou académiques.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Avant d'apporter un point final à cette recherche, il est à présent venu pour nous le temps de conclure. Si des éléments de réponse se sont glissés tout au long de notre travail, il s'agit maintenant de répondre explicitement à la question de recherche. Nous rappelons à cet effet dans un premier temps les grandes lignes de la démarche (1). Nous nous penchons ensuite sur les apports de la recherche (2) et leurs implications sur la thèse que nous défendons (3). Nous nous interrogeons finalement sur les limites de nos travaux (4) et les perspectives qui s'en dégagent (5).

1. Rappel de la démarche

Nous sommes partis du constat que, suite à la démocratisation des nouvelles technologies et aux évolutions sociétales, les clients ne consomment plus la banque de la même manière. En parallèle, l'exacerbation de la concurrence et le durcissement de la réglementation prudentielle ont progressivement obligé les banques coopératives à revoir leur modèle organisationnel, d'où une attrition de l'ensemble des réseaux bancaires coopératifs. Tous les établissements bancaires se voient donc dans l'obligation de repenser le modèle de l'agence traditionnelle. Ce chantier s'avère particulièrement délicat pour les banques coopératives dans la mesure où, tant leurs valeurs historiques que leur modèle de gouvernance partenarial, les ont amenées à se revendiquer comme des banques de proximité au service des territoires, engagement qu'il semblerait de plus en plus difficile à légitimer aujourd'hui auprès des sociétaires. Nous nous intéressons en ce sens à cette nouvelle relation de proximité qui unit caisses locales et sociétaires au sein d'une organisation en pleine mutation qui pourtant continue à se vendre dans les médias comme différente de ses concurrents.

Nous nous sommes ainsi demandés en premier lieu de manière générale comment s'exprimaient les relations de proximité au sein d'une banque de réseau coopérative.

Nous avons dès lors dans une première partie tâché de réaliser un état des lieux des relations de proximité au sein de la banque de réseau. Suite à une présentation du contexte bancaire coopératif et à une double étude exploratoire ayant pour but de mieux cerner le vécu des acteurs de la banque de réseau, nous sommes parvenus, sur la base des théories de la

proximité, à identifier sept formes de proximité qui seraient susceptibles de conditionner la relation bancaire mutualiste.

De ce cadre théorique, nous avons formulé l'hypothèse que toutes ces formes de proximité, bien qu'existantes, n'étaient pas vécues avec la même intensité par les sociétaires au sein de la banque de réseau. Nous avons donc précisé notre questionnement initial en nous interrogeant sur les caractéristiques de la nouvelle relation de proximité mutualiste.

La seconde partie nous donne à ce titre l'opportunité de tester le modèle en confrontant les différentes formes de proximité identifiées aux perceptions de jeunes sociétaires, porteurs du modèle de la caisse locale de demain. Après étude de la proximité vécue et attendue par notre échantillon, nous soumettons enfin les résultats obtenus à la vision du secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne, acteur du noyau stratégique impliqué dans le déploiement de la stratégie du groupe dont les fonctions l'amènent à côtoyer de près le monde coopératif et mutualiste.

2. Apports de la recherche

Sur le plan managérial, ce travail permet à l'entreprise de mieux comprendre le fonctionnement des relations de proximité entre les différentes parties prenantes impliquées dans le projet coopératif au niveau local. Nous avons notamment confirmé que les travaux initiés par Desroche en 1976, mettant déjà en avant l'existence de fractures potentielles entre les agents au sein d'une organisation fondée sur la création d'une valeur partenariale, étaient plus que jamais d'actualité.

Notre double étude exploratoire a ainsi démontré que si le modèle coopératif semble être clair aux yeux des administrateurs, cela n'est pas forcément le cas pour les sociétaires, la remarque pouvant être la même entre directeurs de caisses et conseillers. Ces derniers, acteurs ubiquistes, sont pour certains d'entre eux pourtant davantage sensibles aux spécificités mutualistes, alors que d'autres se positionnent clairement comme des individus dont les missions sont largement banalisées. Quel que soit l'acteur, l'institution semble par ailleurs être encore perçue comme proche des individus, notamment de par son indépendance plus prononcée que la concurrence vis-à-vis des marchés financiers.

En outre, l'état des lieux que nous avons réalisé en première partie démontre clairement que ces liens de proximité tendent à se complexifier dans des laps de temps très courts, notamment sous l'impulsion des rapides évolutions sociétales et technologiques, d'autant plus

que le modèle relationnel partenarial dont il est question fait intervenir de plus en plus de parties prenantes, qu'il s'agisse des collaborateurs des filiales venant en appui au réseau ou de l'arrivée d'actionnaires dans certains groupes coopératifs.

L'étude quantitative que nous avons menée auprès de jeunes sociétaires nous permet en ce sens de mieux comprendre les logiques de proximité régissant la relation bancaire mutualiste. Les différentes analyses réalisées dans le cadre de cette enquête ont clairement démontré que l'expertise des salariés n'est pas reconnue par une part non négligeable de sociétaires, ces derniers restants néanmoins attachés au lien physique avec leur conseiller. En parallèle, une difficile reconnaissance du lien institutionnel avec la banque de réseau et des avis mitigés concernant la question de la proximité technologique en caisse locale traduisent ici un sentiment de banalisation émanant du sociétariat.

Notre analyse nous a par ailleurs permis de conforter la vision du management selon laquelle une majorité de jeunes sociétaires attend de la nouvelle relation bancaire un équilibre entre relation physique et numérique. Néanmoins, nous avons aussi démontré que les sociétaires attendent davantage des valeurs coopératives que de la dématérialisation de la relation bancaire si chère au noyau stratégique, d'où l'intérêt de revaloriser le rôle des administrateurs et de sensibiliser davantage les collaborateurs aux spécificités coopératives. Ainsi, une plus grande reconnaissance du rôle de la proximité institutionnelle est cruciale en ceci qu'elle est déterminante tant pour l'ancrage de la firme que pour la viabilité de son territoire. Une meilleure expertise proposée à la clientèle jouerait par ailleurs certainement en faveur de la banque de réseau en ceci que nombre de sociétaires se disent de plus en plus tentés par l'expérience de la banque en ligne.

D'un point de vue plus académique, nous pensons avoir apporté notre pierre à l'édifice de la théorie coopérative en confirmant les résultats de plusieurs travaux abordant notamment la question de la banalisation de la banque coopérative et mutualiste. De même, nous avons centré notre analyse sur la personne du sociétaire, partie prenante capitale pour l'institution coopérative, mais faisant néanmoins l'objet de peu d'études dans la littérature. Enfin, nous avons démontré que le concept de parties prenantes pouvait s'avérer difficile à appréhender compte tenu du caractère ubiquiste des acteurs.

Nous estimons par ailleurs que nos travaux contribuent à l'enrichissement de la théorie de la proximité dans la mesure où nous mobilisons des modalités de la proximité qui sont parfois seulement suggérées si ce n'est mises de côté. C'est le cas de la proximité technologique,

souvent implicitement rattachée à la proximité organisationnelle ou la proximité cognitive, réputée plus difficile à appréhender. De même, le rôle de la proximité institutionnelle prend ici tout son sens compte tenu des valeurs historiques des banques coopératives.

Nous pensons ainsi avoir mis en lumière l'intérêt de nous appuyer sur les théories de la proximité, ici transposées au contexte coopératif et mutualiste, afin d'étudier les relations entre parties prenantes au sein d'une organisation. Ce concept de proximité nous semble en effet pertinent pour mieux comprendre la vision qu'ont les sociétaires de leur banque de réseau et donc utile pour accompagner cette dernière dans son renouveau. Il est par ailleurs particulièrement adapté à nos yeux pour rendre compte de l'ubiquité des partenaires. Ainsi, comme un individu peut être amené à revêtir plusieurs « casquettes », il est alors potentiellement sensible à différentes formes de proximité, rendant par là les processus partenariaux transactionnels à la fois riches et complexes.

3. Implications sur la thèse défendue

Les différents apports relatifs à l'ensemble de nos travaux nous amènent dans cette conclusion à défendre la thèse suivante :

La complexification des attributs de la proximité doit amener le management à réinventer les relations entre les sociétaires et la banque de réseau traditionnelle tout en veillant à ne pas s'enfermer dans une logique d'isomorphisme institutionnel qui semble pourtant être déjà bien amorcée.

Certes, ce reformatage de la relation de proximité est à l'œuvre depuis déjà plusieurs années par les banques coopératives, l'objectif étant notamment d'apporter des réponses organisationnelles variées aux attentes évolutives des jeunes générations. Il s'agit en l'occurrence de repenser l'action du conseiller bancaire, de réfléchir à la place de la caisse locale au sein d'un avenir incertain et de réinventer les mécanismes de coopération avec le sociétaire. La banque coopérative a donc bien pris conscience que le modèle relationnel devait évoluer mais certaines questions nous préoccupent au regard de nos résultats : les attentes des sociétaires ont-elles réellement été toutes prises en compte par les décideurs ? La nouvelle relation de proximité doit-elle à tout prix, comme cela semble être le cas, être définie par un archétype de sociétaire unique qui serait contraint d'être imbriqué entre proximités physique et technologique ? En d'autres termes, les choix opérés par le management jusqu'ici ne

s'éloignent-ils pas au final du modèle mutualiste pourtant si sollicité dans les médias, impliquant de prendre en compte la diversité des partenaires ?

Bien évidemment, ces questionnements tiennent davantage de la piste de réflexion plutôt que de la critique pure et simple. En somme, nous encourageons le noyau stratégique à s'interroger sur la trajectoire empruntée jusqu'à maintenant quant à la définition de cette nouvelle relation de proximité.

Nous en arrivons en effet à la notion d'isomorphisme. A l'heure où chaque établissement bancaire tente de se différencier, nos résultats démontrent que le mimétisme inhérent aux stratégies des groupes bancaires se ressent dans la perception des jeunes sociétaires. Ainsi, lorsque nous regardons les différentes typologies de sociétaires que nous sommes parvenus à identifier, nous voyons bien que les ressentis des trois groupes sont les mêmes vis-à-vis du conseiller bancaire. De même, la mise à disposition de nouvelles technologies en caisses locales semble pour le moment laisser la génération Y plutôt indifférente. En conséquence, les sociétaires sont de plus en plus tentés d'aller chercher des solutions alternatives moins onéreuses au sein d'une relation intégralement dématérialisée. Nous reprecisons tout de même que le taux de pénétration encore faible des banques 100% en ligne ne nous permet pas encore de parler de réel cannibalisme du réseau, mais la sonnette d'alarme est néanmoins tirée, sans compter les *FinTech* qui commencent à se démocratiser dans le paysage bancaire.

Finalement, c'est la dimension institutionnelle de la relation bancaire qui semble de plus en plus diviser les jeunes sociétaires, d'autant plus qu'il semble exister des écarts de perception sur cette variable entre sociétaires et noyau stratégique. S'il est clair que le modèle coopératif demeure flou auprès d'une part importante de sociétaires, ces derniers ont néanmoins des attentes plutôt fortes à ce sujet. Nous estimons donc que c'est sur la proximité axiologique que le CMB doit travailler dans les années à venir afin de ne pas succomber à l'isomorphisme, ce qui passe à nos yeux par un renforcement de la proximité cognitive. Il s'agit donc de mieux faire comprendre avant de vouloir faire adhérer. Les managers ont alors tout intérêt à capitaliser sur l'explicitation des valeurs mutualistes et à ne pas s'enraciner dans le seul objectif de dématérialisation de la relation client.

Selon nous, cette démarche doit passer par la valorisation de l'ubiquité de certains acteurs. Ubiquité du sociétaire qui ne doit pas être perçu seulement comme un simple client mais surtout ubiquité du chargé de clientèle, qui, par delà sa fonction de collaborateur, doit en outre être perçu comme un acteur garant du lien social entre sociétaires, administrateurs, managers

et territoire. L'organisation mutualiste peut à cet effet s'appuyer sur plusieurs leviers. Tout d'abord, il s'agit de renforcer le degré de personnalisation de la relation bancaire afin de redorer l'image du conseiller bancaire. En parallèle, toujours continuer à mieux former les collaborateurs, que ce soit sur le plan du digital, afin qu'ils soient aptes à assurer une gestion multicanal, mais aussi de les sensibiliser davantage aux spécificités institutionnelles pour qu'ils deviennent de véritables vecteurs de légitimation du mouvement coopératif. Ensuite, veiller au déploiement d'une valeur émotionnelle qui connecte davantage le sociétaire à sa banque. Enfin, déployer des innovations technologiques qui s'intègrent davantage aux mécanismes de coopération et qui soient prompts à sensibiliser clients et sociétaires à la différence coopérative et mutualiste.

En dernier lieu, comme notre approche nous a permis de démontrer qu'il n'existait pas un mais plusieurs archétypes de sociétaires, pourquoi ne pas songer à opérer une évolution à plusieurs vitesses ? En effet, cette tendance à vouloir s'orienter vers un modèle unique de type « phygital » (contraction des mots « physique » et « digital ») ne risque-t-elle pas de créer une distanciation entre la technostructure et une part importante de sociétaires et donc de s'éloigner de l'identité coopérative et mutualiste ?

4. Limites de la recherche

Si les apports de ce travail sont à nos yeux bien réels, la présente recherche n'est bien sûr pas sans souffrir de certaines lacunes. En premier lieu, le cadre conceptuel lui-même est critiquable dans la mesure où il s'appuie sur une théorie en cours d'émergence, encore relativement récente. L'école française de la proximité, construite autour d'un réseau informel, est en effet encore considérée comme ouverte sur le sujet, si bien qu'aucune théorie n'est encore clairement définie. De même, si le courant dans lequel nous nous inscrivons opte avant tout pour une approche interactionniste et individualiste, il ne prend pas en compte la dimension macroéconomique de la dynamique spatiale.

Par ailleurs, comme nous avons complexifié le modèle théorique de base pour le contextualiser au milieu bancaire coopératif, le nombre important de dimensions de la proximité s'est fait ressentir lors de la construction du guide d'entretien. Comme ce dernier se devait d'être court, nous avons ainsi été dans l'impossibilité de rentrer en détail dans chacune de ces dimensions, si bien que les résultats demandent encore à être approfondis puisqu'ils ne nous donnent donc ici qu'un aperçu général des relations de proximité avec les sociétaires. Outre le très faible taux de retours de l'enquête, nous pouvons par ailleurs nous interroger sur

la représentativité de l'échantillon compte tenu de la stratégie de diffusion du questionnaire, les sociétaires insatisfaits étant généralement plus enclins à donner leur avis dans le cas d'une auto-administration sur laquelle nous n'avons eu au final que peu de prise.

En outre, l'approche partenariale que nous mobilisons est à la fois riche mais aussi contraignante. Ainsi, même si nous insistons sur le fait que le sociétaire est au cœur de ce travail, il nous a semblé opportun de chercher à comprendre les comportements des acteurs avec qui il est en relation, notamment le chargé de clientèle, ce qui pourrait laisser penser que notre recherche a tendance à s'éparpiller. Comme il serait trop long de nous concentrer sur chacun des acteurs, il nous a donc aussi fallu faire des choix et passer moins de temps sur l'étude de certains partenaires, qui pourtant jouent un rôle fondamental dans la sensibilisation des sociétaires au mutualisme. Nous pensons ici notamment aux administrateurs qui incarnent cette fameuse dimension institutionnelle et qui ont clairement un rôle à jouer eux-aussi quant au renforcement des proximités axiologique et politique avec le sociétariat. Dans le souci de ne pas faire intervenir une trop grande pluralité de parties prenantes, notre triangulation a par ailleurs été réalisée auprès d'un unique acteur du noyau stratégique, ici en l'occurrence le secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne, ce qui nous a peut-être valu de passer à côté de certaines informations.

Sur le plan méthodologique, nous pouvons souligner que les méthodes mixtes, de plus en plus mobilisées en stratégie d'entreprise, ne sont pas exemptes de défauts. Nous pouvons notamment souligner la difficulté pour le chercheur à exploiter de manière optimale les données puisque cela prend un temps important de se former sur chacune des méthodes afin d'accéder à des ressources variées, ce qui peut nuire à l'élargissement des échantillons.

Enfin, la posture interprétativiste que nous mobilisons présente en elle-même un certain nombre de limites puisque nous restons largement dans le domaine du descriptif et beaucoup moins de l'explicatif. Nous avons donc été en mesure d'atteindre notre objectif, à savoir réaliser un état des lieux des relations bancaires de proximité en contexte coopératif, mais la seule approche quantitative réalisée auprès des jeunes sociétaires ne nous permet pas de comprendre en profondeur les comportements de ces acteurs, ce qui nous aurait permis de formuler des recommandations plus précises. De même, il faut bien garder à l'esprit que la cartographie des trois typologies de sociétaires que nous avons proposée représente une photographie à un instant t du phénomène et que la vitesse à laquelle sont aujourd'hui opérés les processus de changement organisationnel risque de la faire évoluer rapidement.

5. Perspectives de recherche futures

De ces limites naissent des perspectives de recherche futures.

Nous pourrions ainsi envisager de compléter notre travail par un design explicatif afin d'approfondir les résultats de notre analyse quantitative. En effet, si nous sommes parvenus à mesurer les différents sentiments de proximité vis-à-vis de la banque de réseau, nous sommes difficilement en capacité de les expliquer en détail. Ainsi, nous pourrions nous appuyer sur des résultats qualitatifs, par exemple issus d'entretiens avec des jeunes sociétaires, afin de venir expliquer plus en profondeur nos résultats quantitatifs et ainsi de pouvoir être plus précis dans la formulation de nos recommandations managériales.

Il est par ailleurs possible de retravailler notre questionnaire pour le centrer davantage sur certaines formes de proximité. Nous pensons ici notamment aux dimensions institutionnelle et spatio-temporelle de la relation bancaire qui ressortent nettement de notre analyse discriminante. Il nous serait alors possible de rentrer plus en détail sur des questions telles que l'adhésion aux valeurs coopératives, le pourquoi du désintérêt des assemblées générales ou encore les raisons de cet attrait grandissant pour les modèles disruptifs. Il serait par ailleurs pertinent de rencontrer d'autres acteurs du noyau stratégique afin de discuter plus en profondeur des implications managériales de nos résultats et peut-être d'identifier des différences au sein même des discours de la technostucture.

Compte tenu de la dimension partenariale de la problématique, il peut également s'avérer intéressant de cibler des parties prenantes sur lesquelles nous n'avons pas eu le temps de nous attarder, tels que les administrateurs ou les managers de proximité. De la même manière, il pourrait être envisageable de diffuser un questionnaire de ce type auprès de sociétaires d'autres banques coopératives davantage touchées par les phénomènes d'hybridation afin d'en apprécier les écarts de perception.

Enfin, de futures contributions pourraient faire le choix de cibler plus en détail chacune des formes de proximité identifiées. Notre travail de thèse étant à vocation exploratoire, notre objectif était d'identifier et tester les différentes formes de proximité à l'œuvre au sein de la relation bancaire mutualiste. En conséquence, il nous a été impossible de définir un cadre théorique précis pour chacune des modalités de la proximité pour des raisons de temporalité, alors qu'il y a tant à dire sur la thématique des nouvelles technologies, des valeurs ou encore de la confiance, faiblesse que nous comptons bien pallier dans des travaux ultérieurs.

Bibliographie

A

Aggeri, F. et Acquier, A. (2005), La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de développement durable ?, *XIV^{ème} Conférence de l'AIMS*, Angers.

Aglietta, M. et Reberlioux, A. (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Albin Michel Economie, Paris.

Albert, M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Edition du seuil.

Alcaras, J.R., Gianfaldoni, P., Le Friant, M et Ogier-Bernaud, V. (2006), Économie sociale et démocratie sociale : le sociétariat en question, *Association d'économie sociale (AES), XXVI^{ème} Journées de l'Association d'économie sociale*, Nancy, France.

Alcaras, J.R., Gianfaldoni, P. et Richez-Battesti, N. (2009), Les relations entre les banques coopératives et les organisations de l'économie sociale et solidaire : proximités et partenariats, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 311, 46-58.

Aldebert, B. et Rouziès, A. (2011), L'utilisation des méthodes mixtes dans la recherche française en stratégie : constats et pistes d'amélioration, *XX^{ème} Conférence de l'AIMS*, Nantes, juin.

Allemand, I., Brullebaut, B., Ditter J.G. et Reboud, S. (2016), Les motivations des administrateurs des coopératives : une question de gouvernance revisitée par les approches de la proximité, *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, 16.

Allen, F. et Gale, D. (1995), A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US, *European Economic Review*, 2.

Alvesson, M. et Sandberg, J.O. (2011), Generating Research Questions through Problematization, *Academy of Management Review*, 36, 247-271.

Antonelli, C. (1995), *The Economics of Localized Technological Change and Industrial Dynamics*, Londres : Kluwer Academic Publishers.

Audretsch, D.B. et Stephan, P. (1996), Company-scientist locational links: the case of biotechnology, *American Economic Review*, 86(4), 641-652.

Avenier, M.J. et Gavard-Perret, M.L. (2008), Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, in M.L. Gavard-Perret, C. Haon, et A. Jolibert (Éd.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 5-45, Paris: Pearson Education.

Aydalot, P. (1984), *Crise et espace*, Paris, Economica.

Aydalot, P. (1985), *Économie Régionale et Urbaine*, Economica, Paris, 487p.

B

Bailly, A.S. (1998), Maîtriser les proximités, in M. Bellet, T. Kirat et C. Largeron, *Approches multiformes de la proximité*, p.342, Paris, Edition Hermès.

Beccatini, G. (1979), Dal settore industriale al distretto industriale, *Rivista di economia e politica industriale*, n° 1.

Beishenaly, N. (2013), Les fondements théoriques des coopératives de crédit, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 330, 28-42.

Bellet, M., Colletis, G. et Lung, Y. (1993), Economie de Proximités, *Numéro spécial de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3.

Beluze, J.P. (1863), *Qu'est-ce que la société du crédit au travail ?*, Guillaumin, Paris.

Belot, J. (2002), Les spécificités du statut mutualiste dans le secteur des assurances, *Revue d'économie financière*, 67, 193-198.

Bensebaa, F. et Béji-Becheur, A. (2007), Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.

Berger, P. et Luckmann, T. (1966), *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*, trad. fr. *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, 1986.

Berle, A. et Means, G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, MacMillan.

Birchall, J. (2013), *Resilience in a downturn: The power of Financial Cooperatives*, International Labour Organisation, Geneva : ILO.

Blaug, M. (1982), Des idées reçues aux idées de Popper, in *La Méthodologie économique*, Economica, Paris, 4-25.

Bocquet, R et Brossard, O. (2008), Adoption des TIC, proximité et diffusion localisée des connaissances, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008/3 (octobre), 411-446.

Boschma, R. (2004), Proximité et innovation, *Économie rurale*, 280, 8-24.

Boschma, R. (2005), Does geographical proximity favour innovation?, *Economie & Institutions*, 6 & 7, 111-127.

Bouba-Olga, O., Carrincazeaux, C. et Coris, M. (2008), « La proximité, 15 ans déjà », Première partie : propositions théoriques, Avant-propos, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, 3 octobre, 279-287.

Bouba-Olga, O. et Grossetti, M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2008/3 (octobre), 311-328.

Bowen, H.R. (1953), *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.

Brassard, C. et Teutsch, P. (2014), Proposition de critères de proximité pour l'analyse des dispositifs de formation médiatisée, *Distances et médiations des savoirs*, mis en ligne le 14 mars 2014, URL : <http://dms.revues.org/646>.

Braud, P. (2008), *Sociologie politique*. 9^e édition, Lextenso éditions, Paris.

C

Caby, J. et Hirigoyen, G. (2005), *Création de valeur et gouvernance d'entreprise*, éditions Economica.

Cadiou, C. et Maingain, J.M. (2013), Inclusion financière et microfinance, 10^{ème} congrès ADERSE, Brest, 28-29 mars.

Cadiou, C. et Morvan, J. (2007), R. Edward Freeman. De la gestion stratégique à l'éthique des affaires, *in Les grands auteurs en stratégie*, Grands auteurs, 455-471.

Cadiou, C., Morvan, J. et Gabriel, P. (2005), Cohérence et gouvernement d'entreprise, la construction d'une légitimité globale, XIV^{ème} Conférence de l'AIMS, Angers.

Cadiou, C., Morvan, J., Regnard, Y. et Rousseau, A. (2006), Le gouvernement de l'entreprise mutualiste, essai de positionnement à partir d'un modèle intégré, XV^{ème} Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève.

Cadiou, C., Regnard, Y., Rousseau, A. et Morvan J. (2008), Légitimité du gouvernement coopératif : les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel, *in La gouvernance des entreprises coopératives*, Presses Universitaires de Rennes, 35-56.

Caire, G., Glémain, P. et Nivoix, S. (2013), Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ?, 4th CIRIEC International Conference on Social Economy, Anvers, 24-26 octobre.

Caire, G et Nivoix, S. (2012), La démocratie sociétariale « vue d'en bas ». Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives, *Revue Française de Gestion*, 220, 18-30.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable -acteurs, enjeux, stratégies*, Paris : La Découverte.

Carricano, M., Poujol, F. et Bertrandas, L. (2010), *Analyse de données avec SPSS*, 2^{ème} édition, Pearson education, 288 p.

Carroll, A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

Cartier, J.B. (2012), Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA?, *Revue des Sciences de Gestion*, N° 255-256, 145-151.

- Cartier, J.B., Naszalyi, P. et Pige, B. (2012)**, Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance, in E. Bayle et J.C. Dupuis, *Le management des entreprises de l'économie sociale et solidaire - identités plurielles et spécificités*, (Ed.), 47-69.
- Charreaux, G. (1997)**, *Le gouvernement des entreprises. Corporate governance. Théories et faits*, Paris, Economica.
- Charreaux, G. et Desbrieres, P. (1998)**, Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle et Stratégie*, 1(2), 57-88.
- Chevallier, M. (2013)**, Les atouts des coopératives : stabilité et expérience, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 327, 63-74.
- Clarkson, M.B.E. (1995)**, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Colletis, G. (1992)**, Éléments de caractérisation du district technologique, *colloque Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, Grenoble.
- Colletis, G., Courlet, C. et Pecqueur B. (1992)**, Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés, *actes du colloque*, Grenoble, 21-22 octobre.
- Colletis, G., Gianfaldoni, P. et Richez-Battesti, N. (2005)**, Économie Sociale et Solidaire, Territoires et Proximité, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 296, 8-25.
- Colletis, G. et Pecqueur, B. (1995)**, Les facteurs de concurrence spatiale, communication au colloque *Dynamiques industrielles et dynamiques spatiales*, Toulouse, 30, 31 août et 1^{er} septembre.
- Colletis G. et Winterhalter, F. (1991)**, Coopération internes et externes des nouveaux districts technologiques, *Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française*, Montréal.
- Côté, D. (2001)**, *Les holdings coopératifs : évolution ou transformation définitive ?*, Bruxelles, De Boeck Université.
- Coupet, A. (2014)**, Les institutions financières coopératives : réinventer la promesse client, *Gestion*, 39, 48-55.

Couret A. (2007), *L'impact des valeurs mutualistes sur les modes de suivi et de contrôle de la performance : Etude à la MACIF, à la MAIF et aux Ménages Prévoyants*, mémoire de Master Recherche Management des Organisations, IAE de Paris.

Creswell, J.W. et Plano Clark, V.L. (2006), *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, 1st éd. Sage Publications, Inc.

Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., Gutmann, M. et Hanson, W. (2003), Advanced mixed methods research designs, in A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 209–240, Thousand Oaks, CA: Sage.

D

Damak-Ayadi, S. (2003), La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ?, 24^{ème} congrès de l'Association Francophone de Comptabilité, France.

Daumas, J.C. (2007), Districts industriels, du concept à l'histoire, Les termes du débat, *Revue Économique*, 58, 131-152.

David, A. (2000a), Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, in *Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Paris, Vuibert, 83-109.

David, A. (2000b), La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?, IX^{ème} Conférence de l'AIMS, Montpellier, 24-26 mai.

Demers, C. (2002), L'entretien, in Y. GIORDANO (coord), Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative, *Les essentiels de la gestion*, Éditions EMS, 173-253.

Demoustier, D. (2001), *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*, Paris, La Découverte et Syros.

De Serres, A., Jaeger, M. et Ory, J.N. (2011), Have cooperative banks lost their soul ? The me-too effect of regulation, in J. Heiskanen, H. Henry, P. Hytinkoski & T. Köppä (Eds), *New opportunities for cooperatives : New opportunities for people* (200-222), University of Helsinki : Helsinki.

Des Garets, V., Paquerot, M. et Sueur, I. (2009), L'approche relationnelle dans les banques, Mythe ou réalité ?, *Revue Française de Gestion*, 191, 123-138.

Desroche, H. (1976), *Le projet coopératif : son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues*, Paris, Les éditions ouvrières.

Desroche, H. (1992), Communication et coopération ou le projet commutativement revisité, *Communication et organisation*, Presses Universitaires de Bordeaux, 12 p.

Detilleux, J.C. (2007), Coopératives, mutuelles et associations : nos spécificités et nos valeurs, in *Rapport moral sur l'argent dans le monde 2007 : les entreprises de l'économie sociale en questions / les enjeux éthiques*, Association d'Economie Financière, Paris, 41-49.

De Vauplane, H. (2014), Désintermédiation bancaire : c'est parti, *Option Finance*, 1252, 30-31.

Di maggio, P.J. et Powell, W.W. (1983), The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Di Salvo, R. (2002), La « Governance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, *Revue d'économie financière*, 67(3), 165-179.

Donaldson, T. et Preston, L.E. (1995), The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Dosi, G. (1988), Sources, procedures and microeconomic effects of innovation, *Journal of Economic Literature*, 26, 126-173.

Dreyfus, M. et Toucas, P. (2005), *Les coopérateurs*, éditions Groupement National de la Coopération.

Dufourt, D. (1991), Innovations technologiques et structures d'organisation : les technopôles comme vecteurs de la transformation des fonctions des agents de la création technique, *Economies et Sociétés, série « Progrès et Croissance »*, 32, 83-116.

Dupuy, C. et Burmeistrer, A. (2003), *Entreprises et territoires*, La Documentation Française, Paris.

E

Emin, S. et Sagot-Duvauroux, D. (2016), L'émergence de dynamiques coopératives : l'exemple d'un réseau d'entreprises créatives co-localisées, Une approche par l'économie des proximités, *Géographie Economie Société*, 18(4), 525-550.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A.M. et Lilien, G. (2009), *Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4^{ème} édition, Dunod, 720 p.

F

Fauquet, G. (1934), Contribution à la théorie générale de la société coopérative, *Revue des études coopératives*, 52, 273-289.

Ferraton, C. (2007), *Associations et coopératives. Une autre histoire économique*. ERES.

Freeman, R. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman.

Freeman, R. et Reed, D. (1983), Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance, *California Management Review*, 25, 88-106.

Fuchs, S. (2006), Le mécénat d'entreprise dans le secteur de l'économie sociale : une analyse des pratiques des banques coopératives. *Actes du colloque international du réseau Rulescoop*, Université de Bretagne Occidentale, Brest.

G

Gabriel, P. et 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, 101-117.

Gara-Bach Ouerdian, E. et Gaha, C. (2009), La citoyenneté d'entreprise : un déterminant de l'engagement organisationnel ?, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°237-238, 55-61.

Gaudard, G. (2004), La nouvelle économie spatiale, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juillet, 453-463.

- Gavard-Perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012)**, *Méthodologie de la recherche en science de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Pearson, 400 p.
- Gertler, M.S. (1995)**, 'Being there' : proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies, *Economic Geography*, 71(1), 1-26.
- Giddens, A. (1987)**, *La constitution de la société*, Presses Universitaires de France, Paris.
- Gilly, J.P. et Lung, Y. (2005)**, Proximités, secteurs et territoires, *cahiers du GRES*, cahier n°2005-09.
- Gilly, J. P. et Torre, A. (2000)**, *Dynamique de proximité*, Paris, L'Harmattan.
- Gilormini, P. (2012)**, Les spécificités du mécénat de l'économie sociale et solidaire : la bancassurance mutualiste et coopérative entre tradition solidariste et nouvelle philanthropie, *La Revue des Sciences de Gestion*, 255/256, 172-180.
- Giordano, Y. (2012)**, Spécifier l'objet de la recherche, in M.L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon et A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2^{ème} édition, Montreuil : Pearson, 64-105.
- Girin, J. (1990)**, L'analyse empirique des situations de gestion, in A.C. Martinet (coord), *Epistémologies et sciences de gestion*, 141-181, Economica, Paris, 1990.
- Girod-Séville, M. et Perret, V. (1999)**, Fondements épistémologiques de la recherche, in R.A.Thiéart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Edition Dunod, 13-33.
- Glémain, P. (2015)**, *Entreprendre le territoire. Pour une analyse du management stratégique dans la complexité des organisations d'ESS*, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Université de Rennes 2.
- Gloukoviehoff, G. (2002)**, Des pratiques bancaires sources d'exclusion, in J.M. Servet et I. Guérin (édit.), *Exclusions et liens financiers, rapport du Centre Walras 2002*, Economica, Paris, 216-232.
- Gloukoviehoff, G. (2005)**, Banques et responsabilité sociale : existe-t-il une spécificité mutualiste face à l'exclusion bancaire ?, *La responsabilité sociale de l'entreprise : réalité*,

mythe ou mystification, colloque du GREFIGE (Groupe de Recherche en Économie Financière et Gestion des Entreprises), Université de Nancy 2.

Gloukoviezzoff, G. (2009), L'exclusion bancaire : de quoi parle-t-on ? Une perspective française, *Vie & Sciences Économiques*, 182, 9-20.

Gloukoviezzoff, G. (2013), Les banques face à leurs clients. Salariés de banque et inclusion bancaire, *dossier : revaloriser le travail*, <http://www.laviedesidees.fr/Les-banques-face-a-leurs-clients.html>.

Greene, J.C., Caracelli, V.J. et Graham, W.F. (1989), Toward a conceptual framework for mixed-methods evaluation designs, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255-274.

Gurtner, E., Jaeger, M. et Ory, J.N. (2002), Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ?, *Revue d'économie financière*, 67, 133-163.

Gurtner, E., Jaeger, M. et Ory J.N. (2009), Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires. Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale, *Revue Française de Gestion*, 35(190), 15-30.

H

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. et Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, 7th Edition, Prentice Hall.

Hansmann, H. (1996), *the ownership of enterprise*, Harvard University Press: Cambridge, MA.

Hansmann, H. et Kraakman, R. (2001), The End of History for Corporate Law, *Georgetown Law Journal*, 89, 439-468.

Harrigan, K.R. (1983), Research Methodologies for Contingency Approaches to Business Strategy, *Academy of Management Review*, 8(3), 398-405.

Hill, C.W. et Jones, T.M. (1992), Stakeholder-Agency Theory, *Journal of Management Studies*, 29(2), 131-154.

Hirigoyen, G. (2014), Valeur et évaluation des entreprises familiales, *Revue française de gestion*, 242, 119-134.

Hoffmann, G. et Saulquin, J.Y. (2009), Quand la RSE revisite la chaîne de valeur, *Management & Avenir*, 28, 37-55.

Hotteling, H. (1929), Stability in Competition, *Economic Journal*, 39, 41-47.

J

Jardat, R. (2008), Performance, territoire et développement : l'apport des catégories de la proximité illustré par l'étude d'une banque mutualiste, hal-00485788, [https:// hal-archives-ouvertes.fr/hal-00485788](https://hal-archives-ouvertes.fr/hal-00485788).

Jaeger, M., Ory, J.N. et Gurtner, E. (2006), Les évolutions juridiques, réglementaires et organisationnelles des groupes coopératifs bancaires français, et la norme de la valeur actionnariale, *XXVIème Journées de l'Association d'Economie Sociale*, Université de Nancy 2, 7-8 septembre.

Jensen, M.C. (2001), Value maximization, Stakeholder Theory and the Corporate objective function, *European Financial Management*, 7(3), 297-317.

Jensen, M. et Meckling, W. (1976), Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Johnson, R.B. et Onwuegbuzie, A.J. (2004), Mixed Methods Research : A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher*, 33, 14-26.

Jolibert, A. et Jourdan, P. (2006), *Marketing Research*, Paris, Dunod.

K

Kirat, T. (1993), Innovation technologique et apprentissage institutionnel : institutions et proximité dans la dynamique des systèmes d'innovation territorialisés, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 541 -563.

Kirat, T. et Lung, Y. (1995), Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage, in N. Lazaric et J.M. Monnier (coord.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, Paris.

Koenig, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de gestion des ressources humaines*, 9, 4-17.

Koenig, G. (2006), Conduite et présentation d'un projet de recherche, *Séminaire de recherche*, Audencia, 12 décembre.

Koulytchizky, S. (1999), Le quadrilatère d'Henri Desroche revisité, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 272, 77-84.

Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Cambridge.

Krugman, P. et Venables, A. (1995), Globalization and the Inequality of Nations, *The Quarterly Journal of Economics*, 110(4), 857-880.

L

Lapoutte, A. (2013), *Gouvernance et légitimité : le modèle mutualiste*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bretagne Occidentale.

Lapoutte, A. (2014), Territoire, légitimité et entreprise mutualiste. *XXIII^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Rennes.

Lapoutte, A et Cadiou, C (2014), Gouvernance et entreprise mutualiste : la légitimité en question, *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 175-194.

Labye, A., Lagoutte, C. et Renversez, F. (2002), Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France, *Revue d'économie financière*, 67, 85-109.

Laville, J.L. (2012), La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques, in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, 3-13.

Le Boulch, G. (2001), Approche systémique de la proximité : définitions et discussion, *III^{èmes} Journées de la Proximité*, Université Paris IX Dauphine.

Leconte, P., Regnard, Y. et Rousseau, A. (2008), Mutualisme : orthodoxie ou justification ?, *Colloque international IEMN-IAE sur l'Economie Sociale et Solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Nantes, 29-30 septembre.

Le Moigne, J.L. (1994), *Théorie du Système Général*, Paris, Edition P.U.F., 1977.

Lévy-Garboua, V. et Maarek, G. (2007), Qu'est-ce que la macropsychanalyse ?, *Réalités Industrielles*, août, 22-28.

Lincoln Yvonna, S. et Guba Egon, G. (1985), *Naturalist Inquiry*, London, Sage.

Longhi, C. et Quéré, M. (1993), Systèmes de production et d'innovation, et dynamique des territoires, *Revue Économique*, 44, 713-724.

Longhi, C. et Spindler, J. (2000), *Le développement local*, LGDJ/Dexia, collection Politiques Locales, Paris.

M

Maillat, D. (1992), Introduction : la relation des entreprises avec leur milieu, in D. Maillat et J.C. Perrin (éds), *Entreprises innovatrices et développement territorial*, Neuchâtel, GREMI, EDES, 3-20.

Malherbe, D. (2008), L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité, *Revue management et avenir*, 20, 147-178.

Malo, M.C. et Lapoutte, A. (2002), Caisse d'Épargne et ADIE : une configuration partenariale innovatrice, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 286, 23-35.

Marshall, A. (1879), *Elements of economics of industry*, MacMillan, Londres.

Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, Mac Millan, London.

Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation, originally published in *Psychological Review*, 50, 370-396.

Maurand-Valet, A. (2010), Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ?, *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*, Nice, Mai.

Mayaux, F. (2012), Le marketing au service des organisations de l'économie sociale et solidaire, in *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck, 157-179.

Mayoukou, C. et Ruffini, P.B. (1998), Services bancaires de proximité, les banques locales sont-elles spéciales ?, *Revue d'économie financière*, 47, 165-185.

Mbengue, A. et Vandangeon-Derumez I. (1999), Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique, *Actes de la 7^{ème} Conférence Internationale de l'AIMS*, Paris.

Monnier, L. et Thiry, B. (1997), *Mutations structurelles et intérêt général : vers quels nouveaux paradigmes pour l'économie publique, sociale et coopérative ?*, Paris : Ciriec international : DeBoeck Université, 274p.

Morse, J.M. (1991), Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation, *Nursing Research*, 40, 120-123.

Mottet, S. (2002), La démutualisation, *Revue d'économie financière*, 67, 111-120.

N

Nelson, R. et Winter, S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Belknap Press/Harvard University Press.

Nouvel, D. (2008), Pour une gestion du sociétariat : le cas du Crédit Mutuel Anjou, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 308, 53-55.

O

Ory, J.N., Jaeger, M. et De Serres, A. (2012), Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives - Analyse du processus de convergence de la banque coopérative française vers un modèle dominant de gouvernance actionnariale, *La Revue des Sciences de Gestion*, 258, 69-82.

Ory, J.N., Jaeger, M. et 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.

P

Paquelin, D. (2011), La distance : questions de proximités, *Distances et savoirs*, 9(4), 565-590.

Pastré, O. et Gecheva, K. (2012), La finance mutualiste à la croisée des chemins, in M. Brassard et E. Molina (dir.), *L'étonnant pouvoir des coopératives*, Québec : Sommet international des coopératives.

Pastré, O. et Gecheva, K. (2014), Les institutions financières mutualistes : les voies de la sortie de crise, in L. Hammond Ketilson et M.P. Robichaud Villettaz (sous la direction de), *Le pouvoir d'innover des coopératives : textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques* (p. 289-313), Lévis : Sommet international des coopératives.

Pecqueur, B. (1997), Processus cognitifs et construction des territoires économiques, in B. Guilhon, P. Huard, M. Orillard et J.B. Zimmermann, J.B. (dir.), *Economie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris, 154-176.

Pecqueur, B. et Itçaina, X. (2012), Economie sociale et solidaire et territoire, un couple allant de soi ?, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 325, 48-64.

Pecqueur, B. et Zimmermann, J.B. (2002), Les fondements d'une économie de proximités, *Document de travail GREQAM*, n° 02A26, 23 p.

Pecqueur, B. et Zimmermann, J.B. (2004), *Economie de proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris.

Peretz, H. (1998), *Les méthodes en sociologie : l'observation*. Paris : Editions la Découverte.

Perret, V. et Girod-Seville, M. (2002), Les critères de validités en Sciences des organisations : les apports du pragmatisme, in N. Mourgues, *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Ems, 319-338.

Piaget, J. (1967), *Logique et Connaissance scientifique*, Paris, Gallimard.

Pokrovsky, A. (2016), Le rôle de la proximité dans le travail institutionnel : enseignements du réseau Slow Food, *Géographie, Economie, Société*, 18, 551-558.

Porter, M.E. et Kramer, M.R. (2011), The Big Idea, creating shared value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.

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.

Predhol, A. (1928), The theory of location in its relation to general economies, *Journal of Political Economy*, 36, 371-390.

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'AG*, Université catholique de Louvain, Belgique, Mai.

Q

Quivy, R. et Van Campenhoudt, I. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod.

R

Rallet, A. (2002), L'Economie de Proximités : propos d'étape, *Etudes et Recherches*, 33, 11-25.

Rallet, A. et Torre, A. (2004), Proximité et localisation, *Économie rurale*, 280, mars avril, 25-41.

Rallet, A. et Torre, A. (2005), Proximity and localization, *Regional Studies*, 39(1), 47-60.

Rasolofo-Distler, F. et Zawadzki, C. (2011), Proposition d'un cadre conceptuel pour les CIFRE: illustration par deux thèses soutenues en contrôle de gestion, *Comptabilités, économie et société*, Montpellier, Mai.

Regnard, Y. et Gouil, H. (2005), Les temporalités du mutualisme, *Revue des Sciences de Gestion*, 49, 89-115.

Regnard, Y. et Rousseau, A. (2012), Formes d'hybridation dans les banques coopératives en France, *colloque VALLOREM, Quand marchand et non-marchand se rencontrent*, Orléans, 23 novembre.

Reinert, M. (1998), Quel objet pour une analyse statistique de discours ? Quelques réflexions à partir de la réponse Alceste, *Actes des 4e Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles*, 557-569.

Reinert, M. (2000), *La tresse du sens et la méthode "Alceste". Application aux "Rêveries du promeneur solitaire"*, JADT, Lausanne.

Richez-Battesti, N. (2006), Gouvernance coopérative et reconquête du sociétariat : une aventure inachevée ? Le cas des banques coopératives en France, *XXII^{ème} conférence internationale de recherche coopérative, Le mouvement coopératif face aux nouvelles attentes de la société civile*, Paris, 19-22 octobre.

Richez-Battesti, N. et Boned, O. (2008), Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ?, *3^{ème} congrès du RIODD*, Lyon, 5-6 juin, ESDES.

Richez-Battesti, N. et Gianfaldoni, P. (2003), *Réseaux économiques et Utilité sociale : évaluation de l'accompagnement et du financement de la création de très petites entreprises en Région PACA*, Rapport pour le compte de la MIRE et de la DIES, CEFI-CNRS, Université de la Méditerranée.

Richez-Battesti, N. et Gianfaldoni, P. (2006), *Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité*, Ed. L'harmattan, 294p.

Richez-Battesti, N. et Gianfaldoni, P. (2007), La gouvernance des banques coopératives françaises - Démocratie et Territoire, *colloque de l'ISTEC, Coopératives et Mutuelles : Impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, Paris, 20 septembre.

Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., Gloukoviezoff, G. et Alcaras J.R. (2006), Banques coopératives et innovations sociales, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 301, 26-41.

Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P. et Ory, J.N. (2005), Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités, *Rapport financé par la DIES*, CEFI, Université de la Méditerranée.

Richez-Battesti, N. et Hector N. (2012), Les banques coopératives en France : l'hybridation au péril de la coopération ?, in E. Bayle et J.C. Dupuis (dir.), *Management des entreprises de l'Economie sociale et solidaire : identités plurielles et spécificités*, Bruxelles : De Boeck, (Méthodes et recherches).

Richez-Battesti, N., Ory J.N. et Gianfaldoni, P. (2007), La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises: logiques internes/externes et effet de proximité, *Première conférence mondiale de recherche en économie sociale du CIRIEC*, Victoria, BC, Canada, 22-25 octobre, Working paper CIRIEC 2008/07.

Rodet, J. (2011), De la proximité en formation à distance, Billet publié le 1^{er} mars, <https://sites.google.com/site/jacquesrodet/Home/essai/delaproximiteenformationadistance>.

Rousseau A. (2005), La Banque « mutualiste » d'un héritage embarrassant à une identité commerciale différente, *Exclusion et Liens Financiers*, Rapport du centre Walras 2004, éditions Economica, 303-326.

Rousseau, A. et Regnard, Y. (2008), Bénévolat, citoyenneté, professionnalisation : administrateurs du Crédit Mutuel, in J.F. Draperi, *Défis coopératifs*, L'Harmattan, 295-312.

Roux, M. (2015), *Stratégie et gouvernance des institutions financières mutualistes*, Revue Banque, 216p.

S

Saives, A.L., Desmarteau, R. et Kerzazi, L. (2011), Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises. Le cas de l'agroalimentaire au Québec, *Revue française de gestion*, 213, 57-75.

Sandberg, J (2005), How do we justify knowledge produced with interpretive approaches?, *Organizational Research Methods*, 8(1), 41-68.

Saulquin, J.Y. (2008), La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté, *5^{ème} congrès de l'ADERSE, colloque Transversabilité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, Grenoble.

Savall, H. et Zardet, V. (2004), *Recherche en Sciences de gestion : Approche Qualimétrique*, Economica.

Sawyer, A.G. (1975), Demand Artifacts in Laboratory Experiments in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 1, 2.

Schütz, A. (1987), *Le chercheur et le quotidien*, Paris, Méridiens Klincksiek.

Schwandt, T.A. (1994), Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry, in N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds), *Handbook of Qualitative Research*, London, Sage, 118-137.

Sheperd, D.A. (2016), An Emotion Perspective for Advancing the Fields of Family Business and Entrepreneurship: Stocks, Flows, Reactions, and Responses, *Family Business Review*, 29(2), 151-158.

Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1996), A Survey of Corporate Governance, NBER, *Working Paper Series*, 5554.

Sierra, C. (1997), Proximité(s), interactions technologiques et territoriales : une revue, *Revue d'économie industrielle*, 82(1), 7-38.

Snow, C.C. et Thomas, J.B. (1994), Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing, *Journal of Management Studies*, 31, 457-479.

Sternberg, E. (1997), The defects of Stakeholder Theory, *Corporate Governance*, 5(1), January, 3-10.

Sternberg, E. (2001), *The Stakeholder Concept: A Mistaken Doctrine*, Foundation for Business Responsibilities, Issue Paper n° 4, London.

Suchman, M.C. (1995), Managing legitimacy : strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

T

Talbot, D. (2008), Les institutions créatrices de proximités, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2008/3 (octobre), 289-310.

Talbot, D. (2009), L'approche par la proximité : quelques hypothèses et éléments de définitions, *XVIIIème conférence de l'AIMS*, Grenoble, 2-5 juin.

- Talbot, D. (2010)**, La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie, Économie, Société*, 12, 125-144.
- Talbot, D. et Kirat, T. (2005)**, Proximité et institutions : nouveaux éclairages, *Economie et Institutions*, 6 et 7, 1^{er} et 2^{ème} semestre 2005, 9-15.
- Thietart, R.A. (dir.) et al. (2014)**, *Méthodes de recherche en management*, 4^{ème} édition, Management Sup, Dunod, 656 p.
- Torre, A. (2006)**, Clusters et systèmes locaux d'innovation. Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'Économie de la proximité, *Régions et Développement*, 24, 15-44.
- Torre, A. (2008)**, Commentaire : Réflexions à partir des textes de O. Bouba-Olga, M. Grossetti et D. Talbot. Proximité géographique et pragmatique de l'action, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 3, 329-332.
- Torre, A. (2009)**, Retour sur la notion de Proximité Géographique, *Géographie, économie, société*, 11, 63-75.
- Torre, A. et Beuret, J.E. (2012)**, *Proximités territoriales, Construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*, Economica, collection Anthropos, 105 p.
- Torre, A. et Filippi, M. (2005)**, *Proximité et changements socioéconomiques dans les mondes ruraux*, Paris, INRA Editions.
- Torre, A. et Tanguy, C. (2014)**, Les systèmes territoriaux d'innovation : fondements et prolongements actuels, in S. Boutillier, J. Forest, D. Gallaud, B. Laperche, C. Tanguy et L. Temri (dir.), *Principes d'économie de l'innovation*, Peter Lang, Collection Business and Innovation, Bruxelles, 514 p.
- Torre, A. et Zuindeau, B. (2006)**, Éditorial du dossier : proximité et environnement, *Revue Développement Durable et Territoires*, dossier n°7, 8 p.
- Torre, A. et Zuindeau, B. (2009)**, Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales, inventaire et perspectives, *Natures Sciences Sociétés*, 17, 349-360.

Tremblay, D.G., Fontan, J.M., Klein, J.L. et Rousseau, S. (2003), Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2003/5 (décembre), 835-852.

V

Vaugier, E. (2009), *Le mutualisme, une compétence stratégique : le cas des banques coopératives en France.*, mémoire de master recherche en Sciences de Gestion, 1^{er} prix de recherche coopérative, Université de Bretagne Occidentale.

Vienney, C. (1980), *Socio-économie des organisations coopératives*, Ciem, Paris.

Vienney, C. (1994), *L'économie sociale*, coll. « Repères », La Découverte, Paris.

Villardier, L. et Do, K.L. (2008), Le concept de proximité : un recadrage des pratiques de la FAD ?, *Communication présentée au colloque « 150 ans de formation à distance : d'où venons-nous, où allons-nous ? » du GIREFAD à l'ACFAS*, mai.

W

Wartick, S. et Cochran, P. (1985), The evolution of corporate social performance model, *Academy of Management Review*, 4(10), 758-769.

Weber, A. (1909), *Über den standort der industrien*, Tübingin, traduction anglaise : *Theory of the location of industries*, Chicago university press.

Weber, J. (2009), *Entre idéal et expérience vécue : du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes : le cas du groupe MACIF*, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole centrale Paris.

Williamson, O.E. (1988), The logic of economic organization, *Journal of Law, Economics and organization*, 4, printemps, 65-93.

Wood, D.J. (1991), Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance, *Journal of Management*, 17(2), 383-406.

Y

Yanow, D. (2006), Neither rigorous nor objective: Interrogating criteria for knowledge claims in interpretive science, in D. Yanow & P. Schwartz-Shea [eds], *Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn*, London, M.E. Sharpe Inc., 67-88.

Yin, R.K. (1989), *Case Study Research - Design and Methods*, Newbury Park CA: Sage.

Z

Zamagni, S. et Zamagni, V. (2010), *Cooperative Enterprise, Facing the challenge of Globalizations*, Ed. Edward Elgar Publishing Ltd, 128p.

Zimmermann, J.B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, 184, 105-118.

Ressources en ligne

BPCE : <http://www.groupebpce.fr/>

Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire : <http://www.cressidf.org/ess/>

Coop FR : <http://www.entreprises.coop/>

Crédit Agricole : <https://www.credit-agricole.com>

Crédit Mutuel : <https://www.creditmutuel.fr/groupecm/fr/index.html>

Crédit Mutel Arkéa : <http://www.arkea.com/banque/assurance/credit/>

Crédit Mutuel de Bretagne : <https://www.cmb.fr/banque/assurance/credit-mutuel/>

European Association of Co-operative Banks : <http://www.eacb.coop/en/home.html>

International Co-operative Alliance : <http://ica.coop/>

Le Figaro : www.lefigaro.fr

Legifrance : <http://legifrance.gouv.fr/>

Le monde : www.lemonde.fr

Le Parisien : www.leparisien.fr

Les Echos : www.lesechos.fr

Portail de l'économie et des finances : <http://www.economie.gouv.fr/>

Score Advisor : <http://score-advisor.com/>

❖ Les références proposées sont vérifiées, et donc valides, en date du 25 septembre 2017.

Table des matières

Remerciements	1
Sommaire	3
Liste des figures	5
Liste des tableaux	6
Introduction générale.....	7
1. Intérêts managériaux de la recherche	8
2. Intérêts académiques de la recherche	10
3. Objectifs de la recherche	11
4. Positionnement épistémologique de la recherche	12
5. Le terrain de recherche	13
6. Problématique et question de recherche	14
7. Plan de la recherche.....	18
PARTIE 1 : UN ÉTAT DES LIEUX DE LA RELATION BANCAIRE DE PROXIMITÉ EN CONTEXTE COOPÉRATIF	20
Chapitre 1 - Le modèle bancaire coopératif : une étude des contextes macro et méso environnementaux	22
1. Explication des concepts et perspectives historiques	24
1.1. Mutualisme, coopération et ESS : éléments de définition	24
1.2. Finalité d'une banque coopérative	26
1.3. L'origine des banques coopératives	29
1.3.1. La genèse des coopératives de crédit	29
1.3.1.1. L'influence des socialistes associationnistes	30
1.3.1.2. Les coopératives de crédit vues par les économistes du 19 ^{ème} siècle.....	31
1.3.2. Le modèle allemand	32
1.3.3. Le développement des banques coopératives en France	34
2. Les spécificités du modèle bancaire coopératif.....	37
2.1. Les valeurs, principes et idéaux coopératifs	37
2.1.1. L'adhésion individuelle	38
2.1.2. L'engagement collectif.....	39
2.1.3. La gouvernance démocratique	40
2.1.4. L'indépendance institutionnelle	41
2.1.5. La gestion solidaire de la performance économique	41
2.1.6. Synthèse des principes coopératifs.....	42
2.2. Les banques coopératives et la RSE	42
2.3. Les banques coopératives et l'innovation sociale	45
2.4. La dimension partenariale de la gouvernance bancaire coopérative.....	47
2.4.1. Banques coopératives et valeur partenariale	47

2.4.2. Le concept de parties prenantes.....	49
2.4.3. De l'ubiquité des partenaires impliqués	51
3. Le renouveau de la banque de réseau coopérative	55
3.1. De la banque de réseau au groupe bancaire coopératif	55
3.1.1. Le poids de la réglementation	55
3.1.2. De l'hybridation des groupes bancaires coopératifs.....	57
3.1.3. Quels impacts sur la banque de réseau et ses partenaires ?.....	59
3.2. Banque de réseau et nouvelles technologies : un modèle relationnel à redéfinir ..	60
3.2.1. De l'évolution des comportements de consommation bancaire.....	61
3.2.2. L'agence bancaire 2.0, un concept qui se cherche encore.....	62
3.2.3. Nouvelles technologies et modèles bancaires disruptifs	64
3.3. Le défi de la reconquête identitaire.....	66
<i>Conclusion du chapitre 1</i>	69

Chapitre 2 - La perception de la relation bancaire par les parties prenantes impliquées au niveau local : une double étude exploratoire **70**

1. Caisse locale et relation client : point de vue des principaux partenaires	72
1.1. Cadre méthodologique de l'étude	72
1.1.1. Les caractéristiques d'un entretien semi-directif	72
1.1.2. La conception du guide d'entretien	73
1.1.3. Profil des répondants	74
1.1.4. L'analyse des données.....	75
1.2. Les résultats de l'étude.....	76
1.2.1. Présentation des répondants	76
1.2.2. La perception du modèle bancaire coopératif par les partenaires	77
1.2.3. Banque de réseau coopérative : ressentis et perceptions d'avenir.....	80
1.2.4. Discussion autour des attentes du sociétariat	83
1.2.5. La perception du métier de conseiller bancaire par les partenaires.....	86
1.3. Analyse complémentaire sous ALCESTE	88
2. L'ubiquité en contexte mutualiste : le cas du chargé de clientèle	93
2.1. Conceptualisation du métier de chargé de clientèle.....	93
2.2. Cadre méthodologique de l'étude	95
2.2.1. La conception du guide d'entretien	95
2.2.2. Profil des répondants	96
2.3. Les résultats de l'étude.....	97
2.3.1. Présentation des répondants	97
2.3.2. Perception de la spécificité mutualiste par les répondants	98
2.3.3. Mise en perspective du chargé de clientèle ubiquiste	101
2.3.4. L'ubiquité, vecteur d'attentes plurielles.....	103
2.3.5. Illustration de la diversité des collaborateurs	104
2.4. Analyse complémentaire sous ALCESTE	107
<i>Conclusion du chapitre 2</i>	112

Chapitre 3 - Une application des théories de la proximité au cas de la banque de réseau coopérative 113

1. Une relecture des fondements du modèle.....	115
1.1. De la dimension spatiale à l'approche contemporaine du territoire.....	115
1.1.1. Le rôle de l'espace dans la théorie économique.....	115
1.1.2. Territoire et innovation.....	117
1.1.3. L'approche contemporaine du territoire.....	118
1.2. Approfondissements et imbrication des concepts.....	120
2. Les modalités de la proximité.....	123
2.1. La dimension géographique de la proximité.....	123
2.2. La nécessité de dépasser l'approche physique de la proximité.....	126
2.3. Les déclinaisons de la proximité dans la littérature académique.....	128
3. La proximité en contexte bancaire coopératif.....	134
3.1. Quelques exemples généraux d'application de la démarche proximiste.....	135
3.2. ESS, territoire et proximités.....	136
3.3. Les modalités de la proximité dans le cadre de la relation bancaire mutualiste ..	139
3.3.1. La dimension socio-économique de la relation bancaire.....	140
3.3.2. La dimension spatio-temporelle de la relation bancaire.....	141
3.3.3. La dimension institutionnelle de la relation bancaire.....	142
3.3.4. La dimension cognitive de la relation bancaire.....	144
<i>Conclusion du chapitre 3.....</i>	<i>145</i>

PARTIE 2 : LES DÉTERMINANTS DE LA NOUVELLE RELATION DE PROXIMITÉ AU SEIN DE LA BANQUE DE RÉSEAU 146

Chapitre 4 - Design de la recherche et positionnement épistémologique..... 148

1. Une épistémologie interprétativiste.....	150
1.1. Les différents courants épistémologiques.....	150
1.2. Les caractéristiques du paradigme épistémologique interprétativiste.....	152
1.3. Justification et validité de la recherche.....	155
2. La mobilisation d'une méthodologie mixte au sein d'un raisonnement abductif.....	158
2.1. Illustration de notre design méthodologique.....	158
2.2. La construction d'un objet de recherche par abduction.....	162
2.2.1. La définition de l'objet de recherche.....	162
2.2.2. Un raisonnement abductif dans une optique exploratoire.....	164
3. Présentation de la collaboration CIFRE avec le Crédit Mutuel de Bretagne.....	167
3.1. Brève présentation du Crédit Mutuel Arkéa.....	167
3.2. Une thèse CIFRE basée sur de l'observation participante.....	171
<i>Conclusion du chapitre 4.....</i>	<i>173</i>

Chapitre 5 - La perception des modalités de la proximité par les sociétaires : un test empirique 174

1. Cadre méthodologique de l'étude.....	175
1.1. Présentation du questionnaire.....	175

1.1.1. La formulation des questions	175
1.1.2. La formulation des modalités de réponse	176
1.1.3. L'organisation du questionnaire	177
1.2. Le mode d'administration du questionnaire	179
1.2.1. La phase de prétest	179
1.2.2. L'administration en ligne du questionnaire	180
1.3. La préparation des données	180
1.4. Profil socio-économique de l'échantillon	182
2. Présentation de la distribution des effectifs	184
2.1. Caisse locale et relation bancaire	185
2.2. Nouvelles technologies et banque en ligne	188
2.3. Caisse locale et valeurs mutualistes	192
2.4. Les attentes vis-à-vis de la caisse locale de demain	195
3. Identification des typologies de sociétaires	197
3.1. L'analyse factorielle en composantes principales	199
3.1.1. Les conditions préalables à l'ACP	199
3.1.2. L'extraction des facteurs	200
3.1.3. L'interprétation des facteurs	203
3.1.4. La fiabilité de l'échelle de mesure	205
3.1.5. L'étude des notes moyennes	206
3.2. L'analyse typologique	208
3.2.1. Le choix d'une mesure de proximité	208
3.2.2. Le choix de la méthode	209
3.2.3. La détermination du nombre de groupes	210
3.3. L'analyse discriminante	211
3.3.1. Vérification de la validité de l'étude	211
3.3.2. Confirmation de la classification et identification des fonctions discriminantes	212
3.3.3. L'interprétation des groupes vis-à-vis des fonctions discriminantes	215
3.4. Description des groupes de sociétaires	216
3.4.1. Les caractéristiques socio-économiques des groupes	216
3.4.2. Les attentes des groupes en termes de proximité	217
3.5. Synthèse des analyses statistiques	219
Conclusion du chapitre 5	221
Chapitre 6 - Triangulation des données et discussion des résultats	222
1. Rencontre avec un acteur du noyau stratégique	223
1.1. Cadre méthodologique de l'étude	223
1.1.1. Choix du répondant et conditions de déroulement de l'entretien	223
1.1.2. Mode d'élaboration du guide d'entretien	224
1.1.3. L'analyse des données	225
1.2. Les résultats de l'étude de sens	226
1.2.1. La vision de la relation bancaire de proximité par le noyau stratégique	226

1.2.1.1. Un métier intimement lié à la dimension institutionnelle de la relation bancaire	226
1.2.1.2. Une vision de la proximité résolument tournée vers la banque à distance	227
1.2.1.3. Une conciliation entre proximités relationnelle et technologique pour séduire les jeunes générations.....	229
1.2.2. Discussion des résultats avec le secrétaire général	230
1.2.2.1. Une dimension institutionnelle difficile à appréhender pour les sociétaires	230
1.2.2.2. Une relation dématérialisée perçue comme compatible avec la banque de réseau physique	231
1.2.2.3. Des typologies identifiées a priori rassurantes pour le noyau stratégique	233
2. Discussion des résultats.....	235
2.1. Mise en relation des résultats qualitatifs et quantitatifs	235
2.1.1. Des représentations communes aux acteurs... ..	235
2.1.2. ... qui coexistent avec des gaps de perception notables.....	237
2.2. Retombées managériales et académiques	238
2.2.1. Les retombées managériales.....	238
2.2.2. Les retombées académiques	240
<i>Conclusion du chapitre 6</i>	242
Conclusion générale	243
1. Rappel de la démarche	243
2. Apports de la recherche	244
3. Implications sur la thèse défendue	246
4. Limites de la recherche	248
5. Perspectives de recherche futures.....	250
Bibliographie.....	251
Table des matières	274
Annexes	279

Annexes

Table des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien de la première étude exploratoire	280
Annexe 2 : Rapport ALCESTE (simplifié) de la première étude exploratoire	283
Annexe 3 : Guide d'entretien de la seconde étude exploratoire.....	293
Annexe 4 : Rapport ALCESTE (simplifié) de la seconde étude exploratoire	296
Annexe 5 : Questionnaire quantitatif (version papier)	306
Annexe 6 : Statistiques de l'analyse quantitative.....	308
Annexe 7 : Guide d'entretien de triangulation	324

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

❖ Présentation de l'étude

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un partenariat de recherche entre le Crédit Mutuel Arkéa et le laboratoire ICI (Information, Coordination, Incitations) de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'UBO. Nous nous intéressons à votre perception de la banque mutualiste et plus particulièrement à votre vision de la relation bancaire au sein des caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne.

❖ Déroulement de l'étude

L'étude se déroule sous la forme d'un entretien semi-directif. Celui-ci consiste à vous poser plusieurs séries de questions regroupées en thématiques ayant trait à la relation bancaire au sein d'un réseau bancaire mutualiste. L'entretien est anonyme et sera, avec votre accord, intégralement enregistré dans le but de retranscrire fidèlement vos propos et d'éviter tout biais d'interprétation.

❖ Informations sur le répondant

Fonction du répondant :

Age :

Sexe :

Ancienneté :

❖ Informations sur l'entretien

Date :

Lieu :

Heure de début :

Heure de fin :

1. Présentation du répondant

Managers-salariés :

Pouvez-vous me parler de votre parcours au sein du Crédit Mutuel ? Pourquoi avoir choisi de travailler dans cette banque ?

Clients-administrateurs :

Depuis combien de temps êtes-vous sociétaire/administrateur au Crédit Mutuel ? Pourquoi avoir choisi de devenir un sociétaire/administrateur de cette banque ?

2. La perception des banques mutualistes

Je souhaite dans un premier temps connaître votre perception de la banque mutualiste en général afin de bien comprendre ce qui la caractérise. Comment définiriez-vous une banque mutualiste aujourd'hui ?

- Quelles sont selon vous les forces des banques mutualistes ? leurs faiblesses ?
- Pensez-vous que ce concept de mutualisme soit clair aux yeux des différents acteurs (sociétaires, collaborateurs, administrateurs) ?
- Comment voyez-vous le mutualisme bancaire évoluer dans les prochaines années ?

3. Les enjeux de la caisse locale

Je m'intéresse maintenant à la banque de réseau et plus particulièrement aux caisses locales du Crédit Mutuel. Comment pourriez-vous définir une caisse locale ?

- A vos yeux, les caisses du Crédit Mutuel présentent-elles une ou des spécificités ?
- Selon vous, quels sont les défis à relever pour une caisse locale aujourd'hui ?
- Comment voyez-vous la caisse locale évoluer ? Le mutualisme a-t-il sa place au sein de cette nouvelle caisse ?

4. Les comportements de consommation bancaire

Je me place à présent du point de vue du sociétaire. Selon vous, qu'attendent les sociétaires de leur banque aujourd'hui ?

- Quels modes de contact privilégient-ils avec leur banque (déplacement en agence, services en ligne, téléphone...) ?
- D'après vous, qu'attendent-ils de leur conseiller ? Peuvent-ils s'en passer ?
- Que pensez-vous des banques 100% en ligne ?

5. Le métier de collaborateur au sein du réseau

Si nous nous plaçons à présent du côté de la banque, quel est selon vous le quotidien d'un collaborateur au sein du réseau ?

- Comment voyez-vous le métier évoluer dans les prochaines années, notamment en termes de relation client ?
- Les collaborateurs devront-ils selon vous acquérir ou renforcer certaines compétences ?
- Pensez-vous que la performance commerciale soit compatible avec les valeurs mutualistes au sein de la relation bancaire de demain ?

L'entretien est à présent terminé. Je vous remercie pour votre collaboration et le temps que vous m'avez accordé.

Résultats généraux

Paramétrage utilisé

Les paramètres utilisés sont ceux du paramétrage standard, c'est à dire les paramètres définis et calculés par Alceste suivant la taille du corpus. En effet, dans ce paramétrage on utilise deux classifications descendantes successives sur les unités de texte (unités de contexte) en faisant varier légèrement la longueur de chaque unité de texte analysée, afin d'assurer la stabilité des classes terminales en écartant les éventuelles variations dues au découpage du corpus. La comparaison entre les deux classifications permet d'extraire les classes intersection entre les deux classifications, de telle manière qu'il y ait un maximum de classes retenues, ces classes représentant les idées et les thèmes dominants du corpus. Ces classes sont constituées des unités de texte, triées suivant leur Phi d'association dans la classe. Ci-après les résultats détaillés de cette analyse:

A propos du traitement

Nom du corpus	Corpus ALCESTE
Date du traitement	29 Janvier 2015 à 10 h 58
Taille du corpus	158 Ko
Dernière modification du corpus	29 Janvier 2015 à 11 h 40
Type de traitement (et son code)	Classification double (123)
Réduction du vocabulaire	Oui
Nombre de mots par unité de contexte pour la première classification	Calculé par Alceste
Nombre de mots par unité de contexte pour la seconde classification	Calculé par Alceste
Nombre de classes demandées par classification	10 (valeur par défaut)
Nombre de classes stables retenues	4

Informations préliminaires

Nombre d'individus ou d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	8
Nombre total de formes contenues dans le corpus	27804
Nombre de formes distinctes	3060
Effectif moyen d'une forme	9
Effectif maximum d'une forme	979
Nombre de hapax (formes présentes une seule fois dans le corpus)	1522
Nombre de formes prises en compte dans l'analyse après réduction	526
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.)	237
Nombre de modalités de variables ou mots étoilés	18
Nombre d'unités textuelles ou unités de contexte élémentaires (u.c.e)	619
Nombre d'occurrences pour définir une unité textuelle	30
Pourcentage de richesse du vocabulaire	98.37 %
Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4
Nombre moyen de mots analysés par unité textuelle	11.87
Nombre de couples de mots	18960

Catégories grammaticales

Ce tableau représente les catégories grammaticales et leur statut dans l'analyse. Ces catégories peuvent être soit analysées (prises en compte dans l'analyse), soit supplémentaires (présentes uniquement dans la description du profil des classes, non prises en compte dans l'analyse), soit rejetées. Ces catégories sont affectées a priori aux formes reconnues du corpus. Par défaut, seuls les noms, les verbes (mis à part les auxiliaires être, avoir et les verbes modaux), les adjectifs, les adverbes et les formes non reconnues sont analysés, dans la mesure où ces formes sont présentes au moins 4 fois dans le corpus.

Liste des catégories grammaticales	Valeur d'analyse
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en "ment"	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

Dictionnaire des formes après réduction

Pendant la phase préliminaire, Alceste, après avoir constitué le dictionnaire des formes du corpus, procède à la réduction de ces mots afin de constituer un dictionnaire des formes réduites. Ces formes sont classées en fonction de leur effectif dans le corpus.

Forme réduite	Effectif	Catégorie Grammaticale
client	260	Noms
conseil	215	Formes reconnues mais non codées
aller	196	Verbes
faire	174	Verbes
banque	169	Noms
societaire	101	Formes non reconnues
aujourd_hui	98	Formes non reconnues
voir	90	Verbes
gens	80	Noms
agence	79	Noms
fait	77	Formes reconnues mais non codées
besoin	68	Noms
credit_mutuel	67	Formes non reconnues
caisse	66	Noms
administrat	65	Formes reconnues mais non codées
rester	61	Verbes
important	60	Formes reconnues mais non codées
venir	55	Verbes
relation	52	Noms
dire	51	Noms
mutualisme	48	Formes non reconnues
different	47	Formes reconnues mais non codées
compte	44	Noms
collaboration	40	Formes reconnues mais non codées
chose	38	Noms
repondre	38	Verbes
donner	37	Verbes
apporter	37	Verbes
reseau	36	Noms
caisse_locale	33	Formes non reconnues
action	32	Formes reconnues mais non codées
metier	31	Noms
prendre	31	Verbes
travail	31	Formes reconnues mais non codées
vraiment	31	Adverbes en "ment"
proximite	31	Noms
nouvel	29	Adjectifs et adverbes
parler	29	Verbes
trouver	29	Verbes
essayer	28	Verbes

attendre	28	Verbes
internet	28	Formes non reconnues
concurrent	28	Formes reconnues mais non codées
accueil	27	Noms
produit	27	Noms
commercial	27	Adjectifs et adverbes
projet	26	Noms
expliquer	26	Verbes
territoire	26	Noms
temps	25	Noms
demander	25	Verbes
proposer	25	Verbes
part	24	Noms
vrai	24	Adjectifs et adverbes
aspect	24	Noms
niveau	24	Noms
qualite	24	Noms
comprendre	24	Verbes
passer	23	Verbes
present	23	Formes reconnues mais non codées
banque_en_ligne	23	Formes non reconnues
an	22	Noms
cas	22	Noms
monde	22	Noms
valeur	22	Noms
reponse	22	Noms
service	22	Noms
telephone	22	Formes reconnues mais non codées
annee	21	Noms
passe	21	Formes reconnues mais non codées
operat	21	Formes reconnues mais non codées
connaitre	21	Verbes
entreprise	21	Noms
pret	20	Noms
assur	20	Formes reconnues mais non codées
changer	20	Verbes
bancaire	20	Adjectifs et adverbes
evolutif	20	Adjectifs et adverbes
mutualiste	20	Formes non reconnues
banque_mutualiste	20	Formes non reconnues
marche	19	Noms
mettre	19	Verbes
revenir	19	Verbes
personne	19	Noms
forcement	19	Adverbes en "ment"
cher	18	Adjectifs et adverbes
bonne	18	Formes reconnues mais non codées

envie	18	Formes reconnues mais non codées
grand	18	Adjectifs et adverbes
moment	18	Noms
ensemble	18	Noms
permettre	18	Verbes
impression	18	Noms
argent	17	Noms
outils	17	Formes reconnues mais non codées
partie	17	Adjectifs et adverbes
evoluer	17	Verbes
reactif	17	Adjectifs et adverbes
physique	17	Formes reconnues mais non codées
question	17	Noms
structure	17	Noms
changement	17	Noms
developper	17	Verbes
rendez-vous	17	Noms
vie	16	Noms
facon	16	Noms
petit	16	Formes reconnues mais non codées
terme	16	Noms
equipe	16	Noms
penser	16	Verbes
capable	16	Adjectifs et adverbes
epargne	16	Noms
retrouver	16	Verbes
representer	16	Verbes

Informations techniques

Après l'analyse du vocabulaire, Alceste procède au découpage du texte et à la classification. Lors de cette opération, les différentes techniques spécifiques d'Alceste sont utilisées, comme le découpage en unités de contexte et la classification descendante hiérarchique. Rappelons que dans une analyse standard, les paramètres sont prédéfinis par le logiciel, et Alceste procède à deux classifications successives afin de retenir les classes les plus stables, alors que dans une analyse paramétrée, l'utilisateur définit ses propres paramètres ainsi que le type de classification (simple ou double). En règle générale, on utilise une classification simple lorsque le corpus est de petite taille, par exemple pour le traitement de réponses à des questions ouvertes, etc. En revanche, une classification double devient très intéressante lorsque le corpus est de grande taille (voir les différentes techniques d'optimisation et de paramétrage). Nous vous rappelons par ailleurs qu'un mot est analysé lorsqu'il est présent dans au moins 4 unités textuelles.

Valeurs	1ère classification	2ème classification
Nombre minimum de mots par unité de contexte	10 mots analysés	12 mots analysés
Nombre d'unités de contexte (regroupement des unités)	476 unités de contexte	414 unités de contexte
Nombre de formes analysées différentes	526 formes analysées	526 formes analysées

Liste des formes analysées

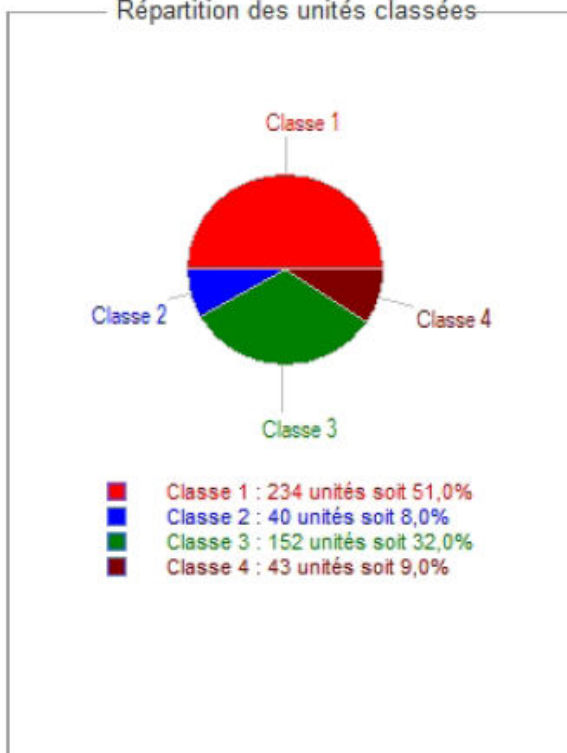
client, conseil, aller, faire, banque, societaire, aujourd'hui, voir, gens, agence, fait, besoin, credit_mutuel, caisse, administrat, rester, important, venir, relation, dire, mutualisme, different, compte, collaboration, chose, repondre, donner, apporter, reseau, caisse_locale, action, vraiment, metier, proximite, prendre, travail, nouvel, parler, trouver, internet, essayer, attendre, concurrent, commercial, accueil, produit, projet, territoire, expliquer, temps, demander, proposer, vrai, part, aspect, niveau, qualite, comprendre, banque_en_ligne, passer, present, an, cas, monde, valeur, reponse, service, telephone, annee, entreprise, connaitre, passe, operat, mutualiste, banque_mutualiste, bancaire, evolutif, pret, changer, assur, forcement, marche, personne, mettre, revenir, cher, grand, moment, ensemble, impression, permettre, bonne, envie, partie, reactif, argent, question, structure, changement, rendez-vous, evoluer, developper, outils, physique, capable, vie, facon, terme, equipe, epargne, penser, retrouver, représenter, petit, caisses_locales, banques_en_ligne, fidel, meilleur, forme, groupe, nombre, pouvoir, terrain, resultat, adapter, habiter, rentrer, renforcer, accompagner, villes, competent, salarie, face, lieu, crise, vente, rendre, fonctionner, communic, force, humain, coup, fois, esprit, solidarite, vendre, risque, gestion, confiant, credit_agricole, assemblees_generale, premier, notamment, seulement, effectivement, jour, image, local, moyen, place, avenir, systeme, aimer, imaginer, autonom, message, professionnel, seul, sujet, nouveau, role, gamme, arriver, frequenter, moderniser, riche, problem, automates, clientele, information, tablette, banques_mutualistes, gros, proche, quotidien, cooperatif, lien, sein, abord, credit, devoir, emploi, domaine, echange, interet, distance, sentiment, proposition, developpement, payer, entendre, regarder, expertiser, positionner, reel, jeune, faible, associat, decision, possible, formation, organisation, mails, de-plus-en-plus-de, plan, perdu, simple, moderne, financier, but, idee, sens, train, regard, savoir, attente, capacite, condition, difficile, population, portefeuille, etablissement, creer, vivre, devenir, attacher, financer, rassurer, continuer, considerer, personnaliser, sensib, souhait, objectif, direction, enjeu, fortuneo, maillage, plus-value, societe_generale, haut, clair, ouvert, affaire, difficile, directeur, egalement, deuxieme, vue, cout, etat, prix, offre, poste, centre, entree, expert, livret, element, aider, jouer, capter, partir, servir, suivre, innover, mesurer, chercher, realiser, utiliser, impliquer, compliquer, rencontrer, cote, rapide, generalis, prospect, delocalise, fonds_propres, dur, media, plein, social, unique, capital, regional, adaptatif, particulier, territorial, extremement, certainement, completement, mot, avis, fond, site, taux, type, appel, choix, heure, unite, bourse, commune, contact, demarche, fonction, vocation, definition, patrimoine, fonctionnement, agir, gerer, gagner, valoir, exister, occuper, postuler, remonter, construire, interesser, diversifier, ancien, technolog, disposition, distribution, géographique, opportunité, age, direct, content, attentif, principal, relationnel, facilement, mise, mode, ecran, baisse, bureau, modele, montee, raison, region, touche, vision, exemple, placement, sentir, appeler, avancer, envoyer, prouver, apprendre, commencer, conserver, maitriser, percevoir, souscrire, communiquer, differencier, base, rare, actuel, context, paypal, stress, convivial, beau, flou, long, matin, evolue, filial, majeur, positif, immediat, regulier, personnel, veritable, instantane, necessaire, fundamental, absolument,

Croisement des classifications

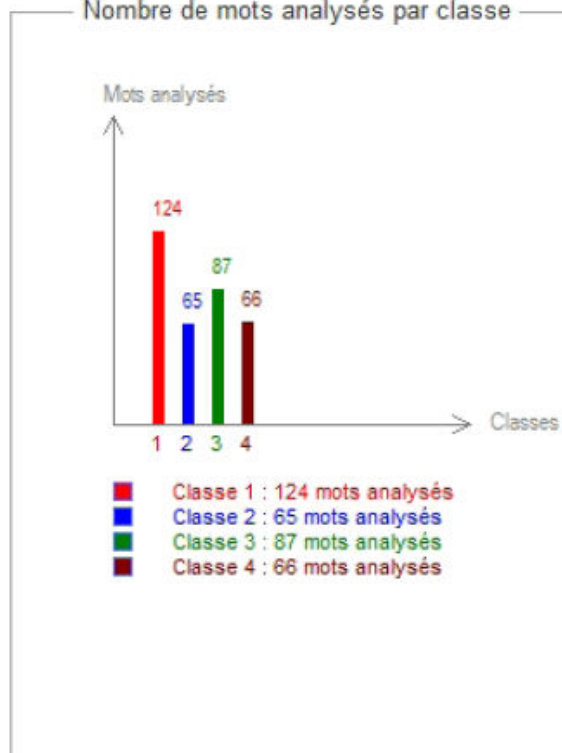
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste:

Nombre de classes stables	4
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	31
Pourcentage d'unités textuelles classées	75 %

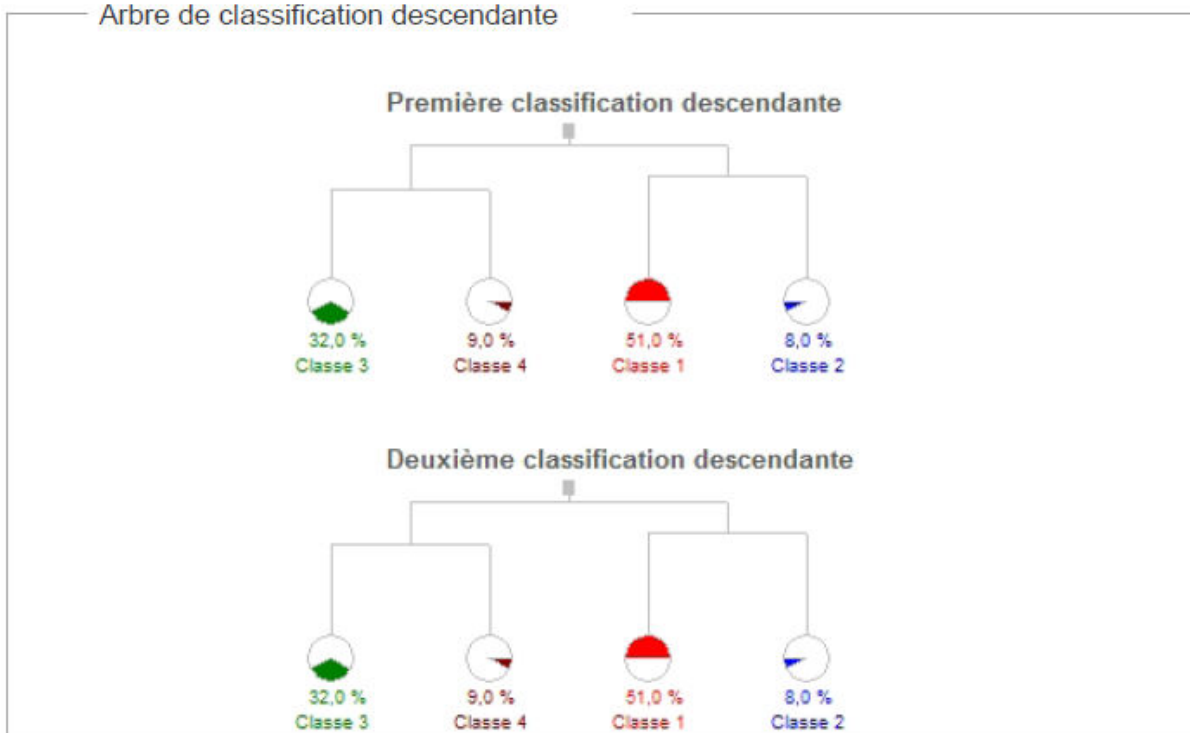
Répartition des unités classées



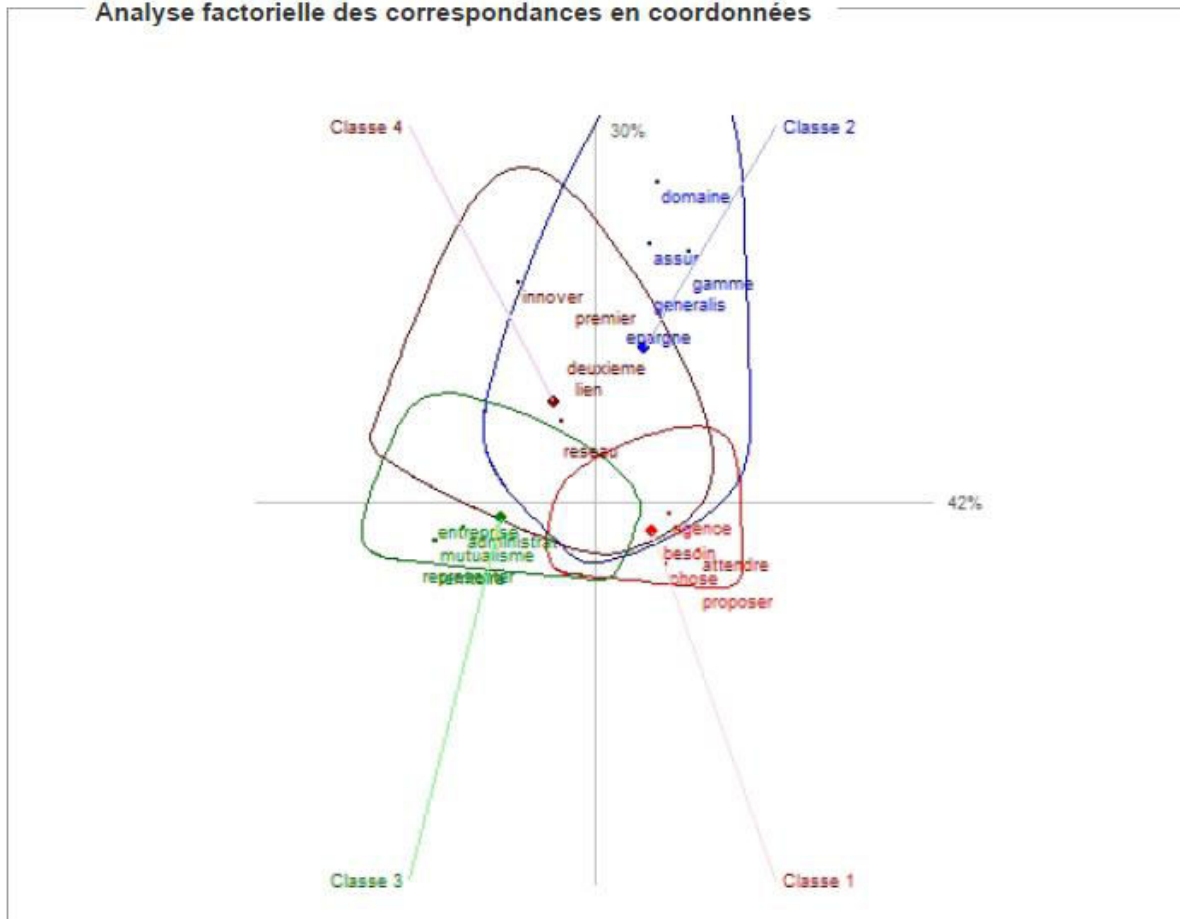
Nombre de mots analysés par classe



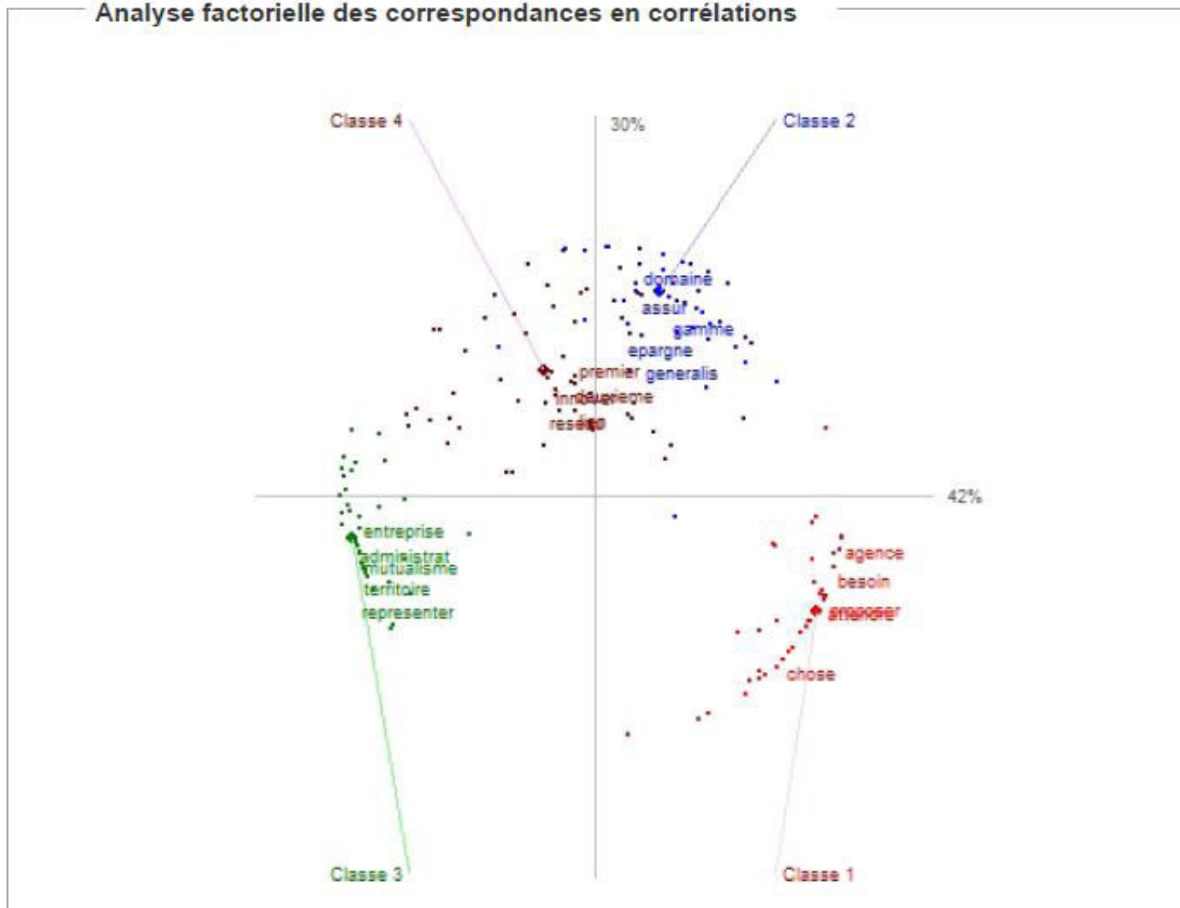
Arbre de classification descendante



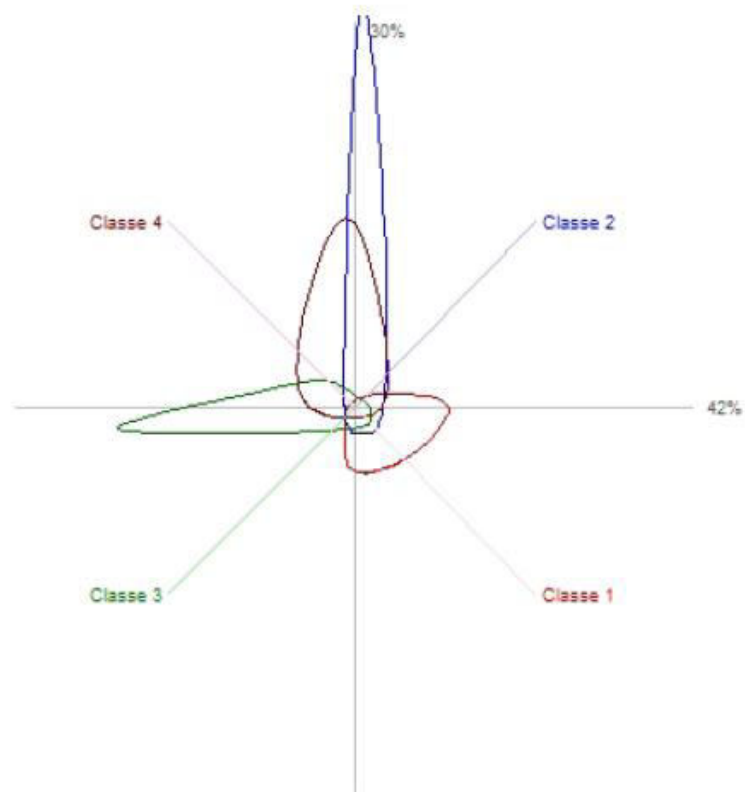
Analyse factorielle des correspondances en coordonnées



Analyse factorielle des correspondances en corrélations



Analyse factorielle des correspondances en contributions



Classification ascendante hiérarchique sur le corpus

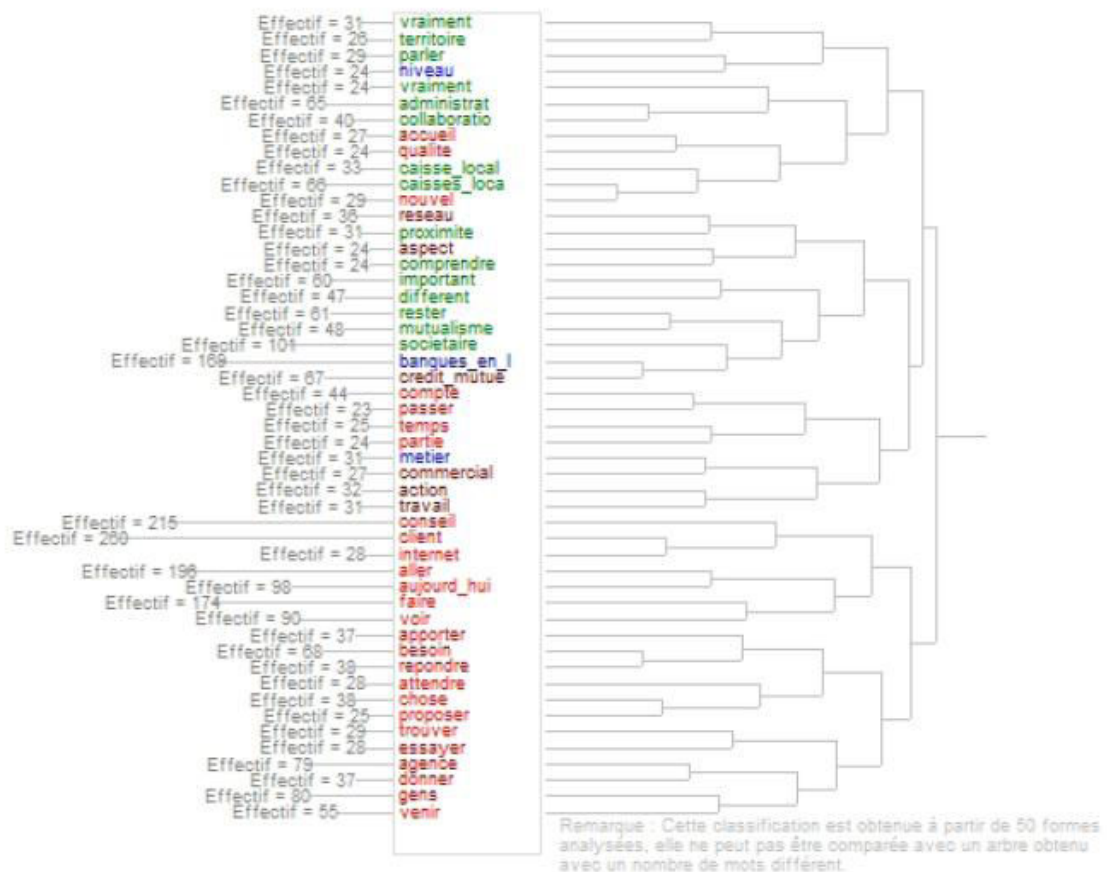


Tableau croisant classes et catégories

Ce tableau à double entrée représente les catégories grammaticales en fonction des classes. Les valeurs dans le tableau indiquent les valeurs de phi d'association d'une catégorie grammaticale par rapport à une classe donnée. Les valeurs de Phi positives correspondent à une forte présence, en revanche, les valeurs de Phi négatives montrent une absence significative.

Catégories grammaticales	Classe 1	Classe 2	Classe 3	Classe 4
Adiectifs et adverbes	.00	.00	-.05	.04
Adverbes en "ment"	.00	-.04	.03	.00
Couleurs	Absent	Absent	Absent	Absent
Mois/jour	Absent	Absent	Absent	Absent
Epoques/ Mesures	-.03	.00	-.03	.12
Famille	.00	.00	-.02	.02
Lieux, pays	.00	.00	.00	0,00
Interjections	Absent	Absent	Absent	Absent
Nombres	.00	-.03	.00	.02
Nombres en chiffre	Absent	Absent	Absent	Absent
Mots en majuscules	-.02	.00	.00	.00
Noms	-.03	.02	.00	.03
Mots non trouvés dans DICIN	Absent	Absent	Absent	Absent
Verbes	.07	.00	-.04	-.06
Prénoms	Absent	Absent	Absent	Absent
Mots non reconnus et fréquents	Absent	Absent	Absent	Absent
Mots reconnus mais non codés	-.05	.06	.02	.00
Mots outils non classés	.00	-.03	.00	.04
Verbes modaux	.00	.00	.00	.00
Marqueurs d'1 modalisation	.00	-.03	.02	-.03
Marqueurs d'1 relation spatiale	-.05	.03	.04	.00
Marqueurs d'1 relation temporelle	.00	.00	.00	.00
Marqueurs d'1 intensité	.04	.00	.00	-.04
Marqueurs d'1 relation discursive	.00	.00	.00	.00
Marqueurs de la personne	.05	-.02	.00	-.06
Démonstratifs, indéfinis et relatifs	-.02	-.03	.02	.03
Auxiliaires être et avoir	-.03	.00	.00	.07
Formes non reconnues	Absent	Absent	Absent	Absent

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**❖ Présentation de l'étude**

Nous réalisons une étude sur les chargés de clientèle exerçant au sein d'une banque de réseau coopérative. Dans ce cadre, nous cherchons notamment à savoir comment les collaborateurs perçoivent le mutualisme et vivent leur quotidien au sein d'un établissement bancaire coopératif.

❖ Déroulement de l'étude

L'étude se déroule sous la forme d'un entretien semi-directif. Celui-ci consiste à vous poser plusieurs séries de questions regroupées en thématiques ayant trait à la relation bancaire au sein d'un réseau bancaire mutualiste. L'entretien est anonyme et sera, avec votre accord, intégralement enregistré dans le but de retranscrire fidèlement vos propos et d'éviter tout biais d'interprétation.

❖ Informations sur le répondant

Fonction du répondant :

Age :

Sexe :

Ancienneté :

❖ Informations sur l'entretien

Date :

Lieu :

Heure de début :

Heure de fin :

1. Présentation du salarié et perception des banques coopératives

Pouvez-vous me parler de votre parcours au sein du Crédit Mutuel ?

Pourquoi avoir choisi de travailler au CMB ?

Dans les médias, les banques mutualistes et coopératives comme le Crédit Mutuel communiquent de plus en plus sur leurs valeurs. Pouvez-vous m'en dire plus sur ces valeurs mutualistes ?

- Selon vous, en quoi les banques mutualistes sont-elles différentes de leurs concurrents ?
- Comment percevez-vous les banques mutualistes dans le contexte actuel (crise économique, arrivée des banques mutualistes sur les marchés financiers) ?

2. Définition de l'ubiquité salariale

Dans le cadre de mon étude, j'appréhende le chargé de clientèle comme un salarié qui est amené à revêtir plusieurs casquettes. Ces casquettes vous évoquent-elles quelque chose ?

- Le Crédit Mutuel est-il à vos yeux une banque citoyenne ? Quelle influence cela a-t-il sur votre travail ?
- Vous êtes également vous-même un sociétaire de banque mutualiste. Cela a-t-il un impact sur votre travail ?

3. Attentes du salarié ubiquiste

Comme nous avons défini ensemble quelles étaient les casquettes du salarié, nous allons dans cette troisième partie nous intéresser à chacune de ces facettes.

Tout d'abord, en tant que salarié, quelles sont vos principales attentes envers votre banque ?

- Selon vous, est-il facile de répondre aux besoins des clients tout en respectant les objectifs des campagnes de vente ? Comment vous comportez-vous face à cette situation ?

Nous avons précédemment parlé de citoyenneté. Qu'attendez-vous d'une banque citoyenne ?

- Les banques mutualistes prennent également des initiatives sociétales. Je pense notamment à la responsabilité sociale, au développement durable, au mécénat ou encore au microcrédit. Qu'en pensez-vous?

Maintenant, quelles sont vos préoccupations en tant que sociétaire ?

- En tant que sociétaire, avez-vous des valeurs particulières que vous aimeriez voir défendues par votre banque mutualiste ?

4. Hiérarchisation des positions ubiquistes et conséquences avec la hiérarchie

La quatrième et dernière partie consiste à hiérarchiser l'importance de ces différentes casquettes.

Pouvez-vous classer ces trois dimensions (salarié-citoyen-sociétaire) selon l'importance que vous leur accordez ?

- Pensez-vous que votre hiérarchie ait conscience de ces différentes casquettes ?
- Souhaiteriez-vous voir évoluer certaines choses afin que le CMB puisse mieux prendre en compte vos attentes et améliorer votre quotidien ?

L'entretien est à présent terminé. Je vous remercie pour votre collaboration et le temps que vous m'avez accordé.

Résultats généraux

Paramétrage utilisé

Les paramètres utilisés sont ceux du paramétrage standard, c'est à dire les paramètres définis et calculés par Alceste suivant la taille du corpus. En effet, dans ce paramétrage on utilise deux classifications descendantes successives sur les unités de texte (unités de contexte) en faisant varier égréementl la longueur de chaque unité de texte analysée, afin d'assurer la stabilité des classes terminales en écartant les éventuelles variations dues au découpage du corpus. La comparaison entre les deux classifications permet d'extraire les classes intersection entre les deux classifications, de telle manière qu'il y ait un maximum de classes retenues, ces classes représentant les idées et les thèmes dominants du corpus. Ces classes sont constituées des unités de texte, triées suivant leur Phi d'association dans la classe. Ci-après les résultats détaillés de cette analyse:

A propos du traitement

Nom du corpus	corpus
Date du traitement	27 Juin 2015 à 18 h 23
Taille du corpus	150 Ko
Dernière modification du corpus	27 Juin 2015 à 18 h 22
Type de traitement (et son code)	Classification double (121)
Réduction du vocabulaire	Oui
Nombre de mots par unité de contexte pour la première classification	Calculé par Alceste
Nombre de mots par unité de contexte pour la seconde classification	Calculé par Alceste
Nombre de classes demandées par classification	10 (valeur par défaut)
Nombre de classes stables retenues	3

Informations préliminaires

Nombre d'individus ou d'unités de contexte initiales (u.c.i.)	7
Nombre total de formes contenues dans le corpus	27538
Nombre de formes distinctes	2941
Effectif moyen d'une forme	9
Effectif maximum d'une forme	786
Nombre de hapax (formes présentes une seule fois dans le corpus)	1485
Nombre de formes prises en compte dans l'analyse après réduction	476
Nombre de formes supplémentaires (articles, pronoms, etc.)	227
Nombre de modalités de variables ou mots étoilés	12
Nombre d'unités textuelles ou unités de contexte élémentaires (u.c.e)	601
Nombre d'occurrences pour définir une unité textuelle	30
Pourcentage de richesse du vocabulaire	98.47 %
Fréquence minimum d'un mot pris en compte dans l'analyse	4
Nombre moyen de mots analysés par unité textuelle	11.32
Nombre de couples de mots	19050

Catégories grammaticales

Ce tableau représente les catégories grammaticales et leur statut dans l'analyse. Ces catégories peuvent être soit analysées (prises en compte dans l'analyse), soit supplémentaires (présentes uniquement dans la description du profil des classes, non prises en compte dans l'analyse), soit rejetées. Ces catégories sont affectées a priori aux formes reconnues du corpus. Par défaut, seuls les noms, les verbes (mis à part les auxiliaires être, avoir et les verbes modaux), les adjectifs, les adverbes et les formes non reconnues sont analysés, dans la mesure où ces formes sont présentes au moins 4 fois dans le corpus.

Liste des catégories grammaticales	Valeur d'analyse
Adjectifs et adverbes	Analysée
Adverbes en "ment"	Analysée
Couleurs	Analysée
Mois/jour	Analysée
Epoques/ Mesures	Analysée
Famille	Analysée
Lieux, pays	Analysée
Interjections	Supplémentaire
Nombres	Supplémentaire
Nombres en chiffre	Éliminée
Mots en majuscules	Supplémentaire
Noms	Analysée
Mots non trouvés dans DICIN (si existe)	Analysée
Verbes	Analysée
Prénoms	Supplémentaire
Formes non reconnues et fréquentes	Supplémentaire
Formes reconnues mais non codées	Analysée
Mots outils non classés	Supplémentaire
Verbes modaux (ou susceptibles de l'être)	Supplémentaire
Marqueurs d'une modalisation (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation spatiale (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation temporelle (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une intensité (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs d'une relation discursive (mots outils)	Supplémentaire
Marqueurs de la personne (mots outils)	Supplémentaire
Démonstratifs, indéfinis et relatifs (mots outils)	Supplémentaire
Auxiliaires être et avoir (mots outils)	Supplémentaire
Formes non reconnues	Analysée

Dictionnaire des formes après réduction

Pendant la phase préliminaire, Alceste, après avoir constitué le dictionnaire des formes du corpus, procède à la réduction de ces mots afin de constituer un dictionnaire des formes réduites. Ces formes sont classées en fonction de leur effectif dans le corpus.

Forme réduite	Effectif	Catégorie Grammaticale
client	209	Noms
faire	179	Verbes
banque	174	Noms
fait	136	Formes reconnues mais non codées
aller	117	Verbes
vrai	93	Adjectifs et adverbes
dire	91	Noms
conseil	84	Formes reconnues mais non codées
hui	77	Formes non reconnues
aujourd	77	Formes non reconnues
voir	76	Verbes
cote	72	Formes reconnues mais non codées
chose	67	Noms
niveau	65	Noms
travail	65	Formes reconnues mais non codées
important	60	Formes reconnues mais non codées
local	57	Noms
gens	55	Noms
credit_mutuel	55	Formes non reconnues
produit	54	Noms
parler	53	Verbes
societaire	52	Formes non reconnues
cmb	49	Formes non reconnues
metier	49	Noms
trouver	49	Verbes
valeur	48	Noms
commercial	45	Adjectifs et adverbes
mutualiste	43	Formes non reconnues
mettre	41	Verbes
citoyen	41	Noms
salarie	41	Adjectifs et adverbes
part	38	Noms
entreprise	38	Noms
sens	37	Noms
petit	36	Formes reconnues mais non codées
demander	35	Verbes
mutualisme	34	Formes non reconnues
an	33	Noms
action	33	Formes reconnues mais non codées
different	33	Formes reconnues mais non codées

quotidien	33	Adjectifs et adverbes
personnel	32	Adjectifs et adverbes
temps	30	Noms
developpement	30	Noms
prendre	29	Verbes
agence	28	Noms
marche	28	Noms
effectivement	28	Adverbes en "ment"
venir	27	Verbes
financier	27	Adjectifs et adverbes
administrat	27	Formes reconnues mais non codées
besoin	26	Noms
projet	26	Noms
communic	26	Formes reconnues mais non codées
vraiment	26	Adverbes en "ment"
casquette	26	Noms
accompagner	26	Verbes
gros	25	Adjectifs et adverbes
donner	25	Verbes
rester	25	Verbes
essayer	25	Verbes
service	25	Noms
connaitre	25	Verbes
fond	24	Noms
compte	24	Noms
forcement	24	Adverbes en "ment"
credit_agricole	24	Formes non reconnues
caisse	23	Noms
vendre	23	Verbes
aimer	22	Verbes
social	22	Adjectifs et adverbes
arriver	22	Verbes
bnp	21	Formes non reconnues
vie	21	Noms
assur	21	Formes reconnues mais non codées
moment	21	Noms
ecouter	21	Verbes
coup	20	Noms
annee	20	Noms
poste	20	Noms
credit	20	Noms
sensib	20	Formes reconnues mais non codées
epargne	20	Noms
economie	20	Formes reconnues mais non codées
passe	19	Formes reconnues mais non codées
premier	19	Adjectifs et adverbes
revenir	19	Verbes

reseau	18	Noms
domaine	18	Noms
attendre	18	Verbes
objectif	18	Formes reconnues mais non codées
impression	18	Noms
mois	17	Noms
crise	17	Noms
argent	17	Noms
penser	17	Verbes
investir	17	Verbes
proposer	17	Verbes
clientele	17	Formes reconnues mais non codées
difficile	17	Adjectifs et adverbes
permettre	17	Verbes
professionnel	17	Formes reconnues mais non codées
cas	16	Noms
jour	16	Noms
aider	16	Verbes
aspect	16	Noms
epoque	16	Noms
exigent	16	Formes reconnues mais non codées
relation	16	Noms
directeur	16	Adjectifs et adverbes
comprendre	16	Verbes
base	15	Formes reconnues mais non codées
pret	15	Noms
bonne	15	Formes reconnues mais non codées
gamme	15	Noms
grand	15	Adjectifs et adverbes
image	15	Noms
vente	15	Noms
humain	15	Adjectifs et adverbes
partie	15	Adjectifs et adverbes
interet	15	Noms
pouvoir	15	Noms
present	15	Formes reconnues mais non codées
problem	15	Formes reconnues mais non codées
financer	15	Verbes
formation	15	Formes reconnues mais non codées
proximite	15	Noms

Informations techniques

Après l'analyse du vocabulaire, Alceste procède au découpage du texte et à la classification. Lors de cette opération, les différentes techniques spécifiques d'Alceste sont utilisées, comme le découpage en unités de contexte et la classification descendante hiérarchique. Rappelons que dans une analyse standard, les paramètres sont prédéfinis par le logiciel, et Alceste procède à deux classifications successives afin de retenir les classes les plus stables, alors que dans une analyse paramétrée, l'utilisateur définit ses propres paramètres ainsi que le type de classification (simple ou double). En règle générale, on utilise une classification simple lorsque le corpus est de petite taille, par exemple pour le traitement de réponses à des questions ouvertes, etc. En revanche, une classification double devient très intéressante lorsque le corpus est de grande taille (voir les différentes techniques d'optimisation et de paramétrage). Nous vous rappelons par ailleurs qu'un mot est analysé lorsqu'il est présent dans au moins 4 unités textuelles.

Valeurs	1ère classification	2ème classification
Nombre minimum de mots par unité de contexte	10 mots analysés	12 mots analysés
Nombre d'unités de contexte (regroupement des unités)	446 unités de contexte	390 unités de contexte
Nombre de formes analysées différentes	476 formes analysées	476 formes analysées

Liste des formes analysées

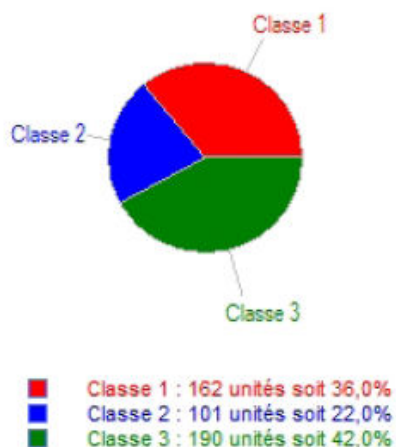
client, faire, banque, fait, aller, vrai, dire, conseil, lui, aujourd, voir, cote, chose, niveau, travail, important, local, credit_mutuel, gens, produit, parler, societaire, cmb, metier, trouver, valeur, commercial, mutualiste, salarie, citoyen, mettre, part, entreprise, sens, petit, demander, mutualisme, quotidien, an, action, different, personnel, temps, developpement, prendre, effectivement, agence, marche, financier, venir, administrat, vraiment, besoin, projet, casquette, accompagner, communice, gros, service, donner, rester, essayer, connaitre, credit_agricole, forcement, fond, compte, caisse, vendre, social, aimer, arriver, bnp, vie, moment, ecouter, assur, coup, annee, poste, credit, epargne, sensib, economie, premier, revenir, passe, reseau, domaine, impression, attendre, objectif, difficile, mois, crise, argent, penser, investir, proposer, permettre, clientele, professionnel, directeur, cas, jour, aspect, epoque, relation, aider, comprendre, exigent, grand, humain, partie, pret, gamme, image, vente, interet, pouvoir, proximite, financer, base, bonne, present, problem, formation, perdu, regional, particulier, role, demarche, habiter, interesser, possible, banque_mutualiste, bancaire, monde, general, campagne, sentir, suivre, entendre, expliquer, responsa, fort, droit, facile, savoir, accueil, dossier, gerer, repondre, developper, associat, direction, hierarchie, information, charge_de_clientele, simple, egalement, fois, heure, charge, attente, portefeuille, lier, changer, postuler, communiquer, durable, organisation, normal, sein, bourse, emploi, nombre, systeme, personne, entretien, difficulte, evoluer, rentrer, ressentir, retrouver, sorte, informe, pro, actionnaire, societe_generale, proche, evolutif, mot, face, etude, forme, suite, notion, raison, region, exemple, secteur, strategie, passer, appuyer, concerner, reel, microcredit, flou, propre, unique, attentif, pratique, enormement, idee, debut, ligne, moyen, carriere, question, resultat, sentiment, rendez-vous, etablissement, creer, garder, preter, rendre, appeler, argument, jeune, souhait, legitime, concurrent, conscience, lcl, pub, prospect, final, force, direct, taille, interne, nouveau, convaincu, surement, aide, avis, lieu, facon, garde, profil, contact, assemblee, condition, placement, obligation, orientation, vivre, perdre, servir, utiliser, approcher, entraider, correspondre, gestion, decision, transparent, tele, mecenat, banque_citoyenne, haut, seul, central, continu, dernier, specifique, intermediaire, joue, lien, type, boite, choix, greve, porte, terme, accord, detail, groupe, guichet, semaine, collegue, commerce, structure, contrainte, experience, proposition, connaissance, gagner, estimer, exister, empecher, rassurer, recruter, resister, commencer, participer, diversifier, représenter, ville, salari, theori, referent, rentable, contradict, disponible, disposition, euros, horaires, citoyennete, dur, long, clair, evolue, certain, maniere, mauvais, satisfait, superieur, immobilier, deuxieme, nom, chef, cite, prix, site, taux, truc, cadre, recul, siege, boulot, equite, esprit, faveur, preuve, culture, dommage, journee, rapport, societe, benefice, conquete, occasion, principe, recherche, sensation, patrimoine, territoire, comportement, finir, ancrer, exiger, confier, devenir, montrer, obliger, sembler, defendre, dependre, importer, orienter, recevoir, impliquer, rencontrer, satisfaire, envie, lourd, annuel, operat, confiant, publicite, informatique, representation, bts, bpce, brest, impact, caisse_d, internet, revolving, grand-chose, partenariat, aise, plan, ferme, large, global, ouvert, serein, anonyme, externe, malaise, positif, prenant, meilleur, national, parallel, regulier, decouvert, paradoxal, reglementaire, justement,

Croisement des classifications

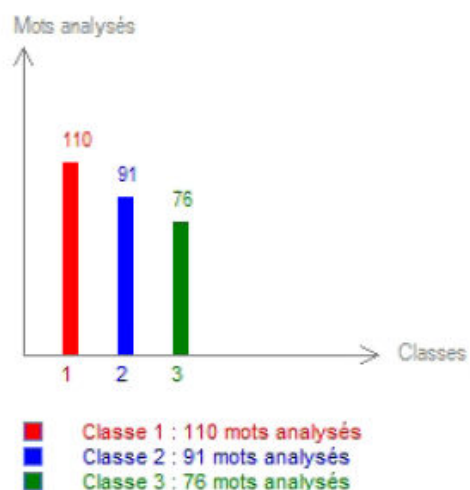
Après la phase de classification, voici les résultats retenus par Alceste:

Nombre de classes stables	3
Nombre minimum d'unités textuelles pour retenir une classe	31
Pourcentage d'unités textuelles classées	75 %

Répartition des unités classées

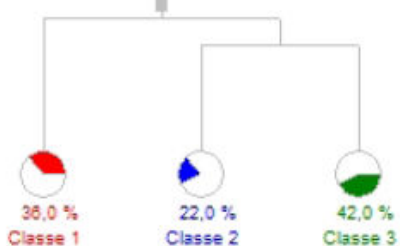


Nombre de mots analysés par classe

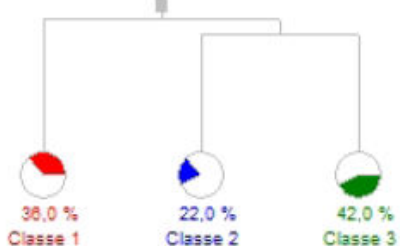


Arbre de classification descendante

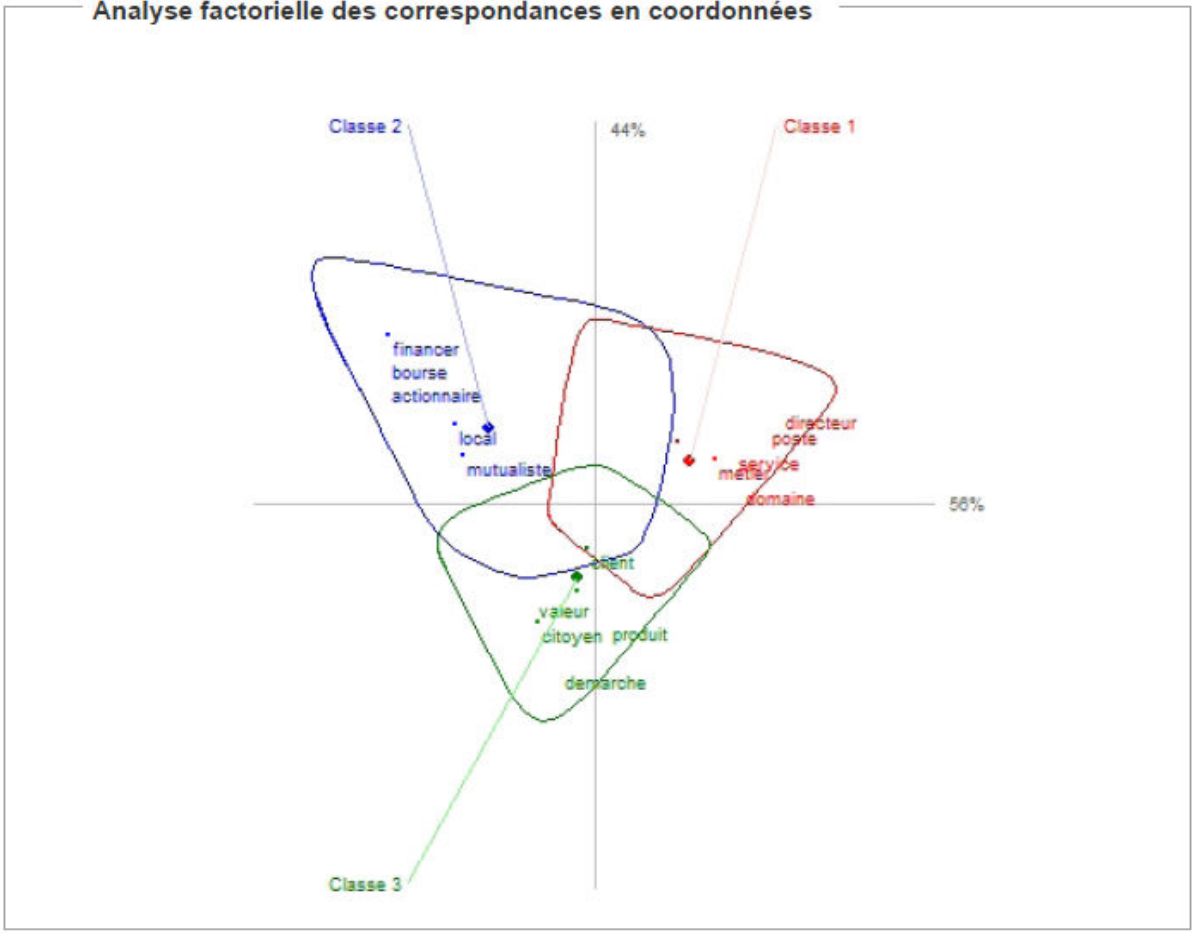
Première classification descendante



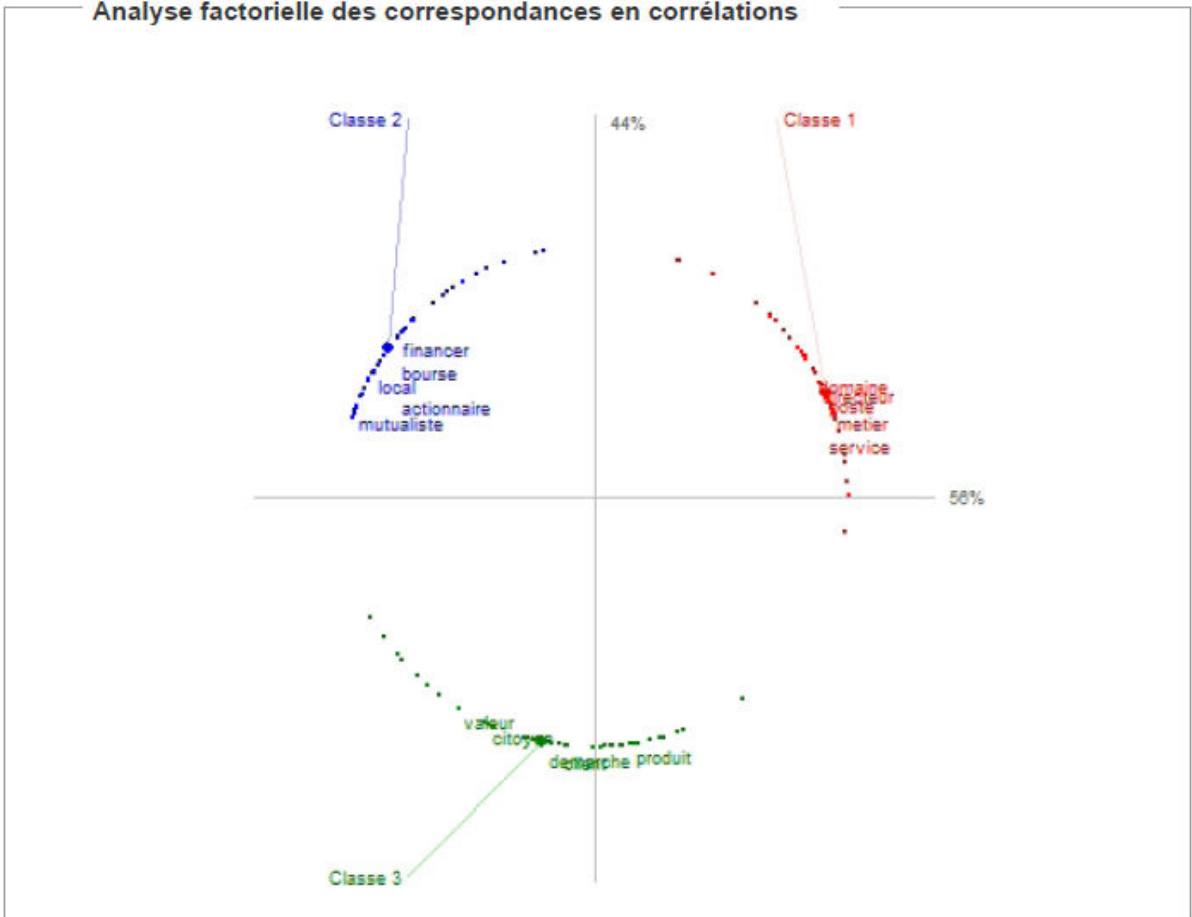
Deuxième classification descendante



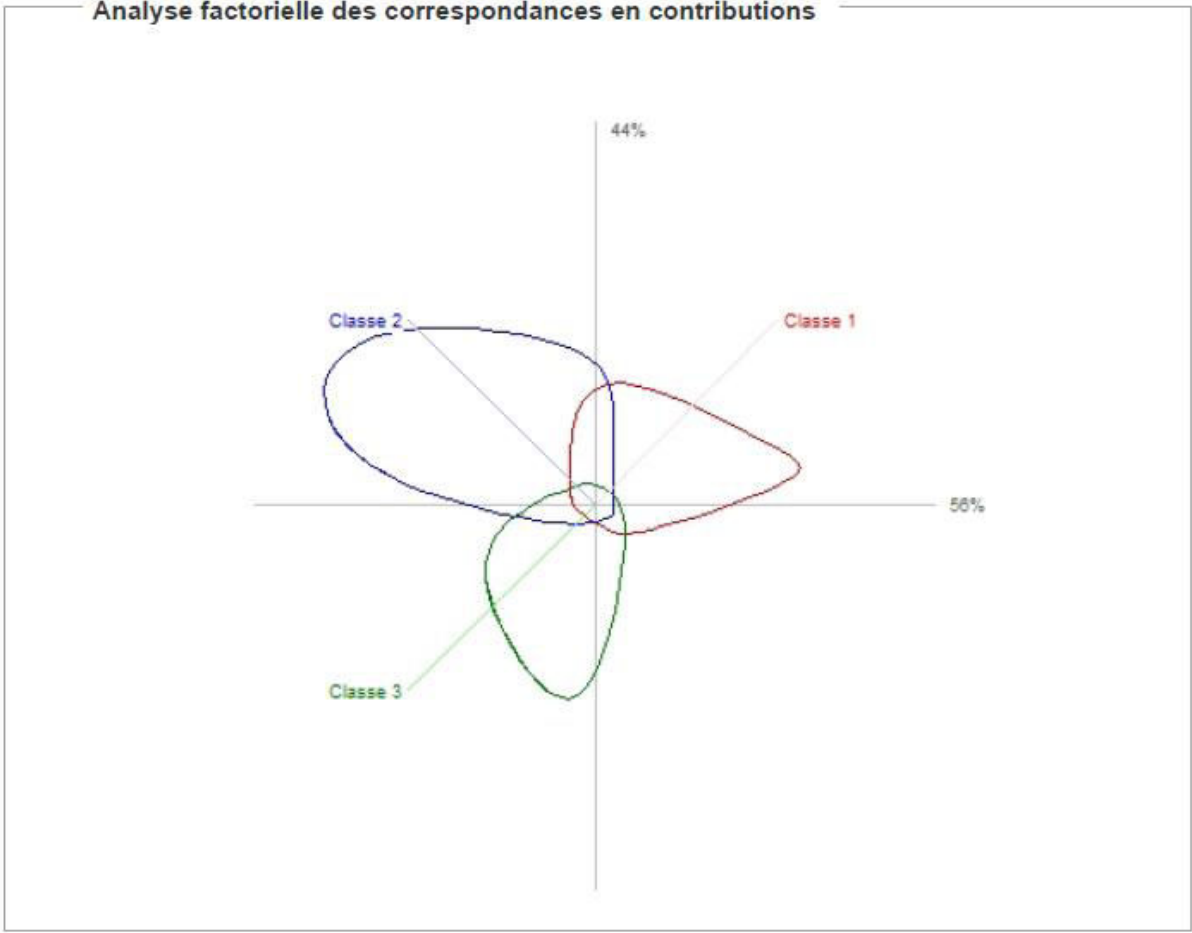
Analyse factorielle des correspondances en coordonnées



Analyse factorielle des correspondances en corrélations



Analyse factorielle des correspondances en contributions



Classification ascendante hiérarchique sur le corpus

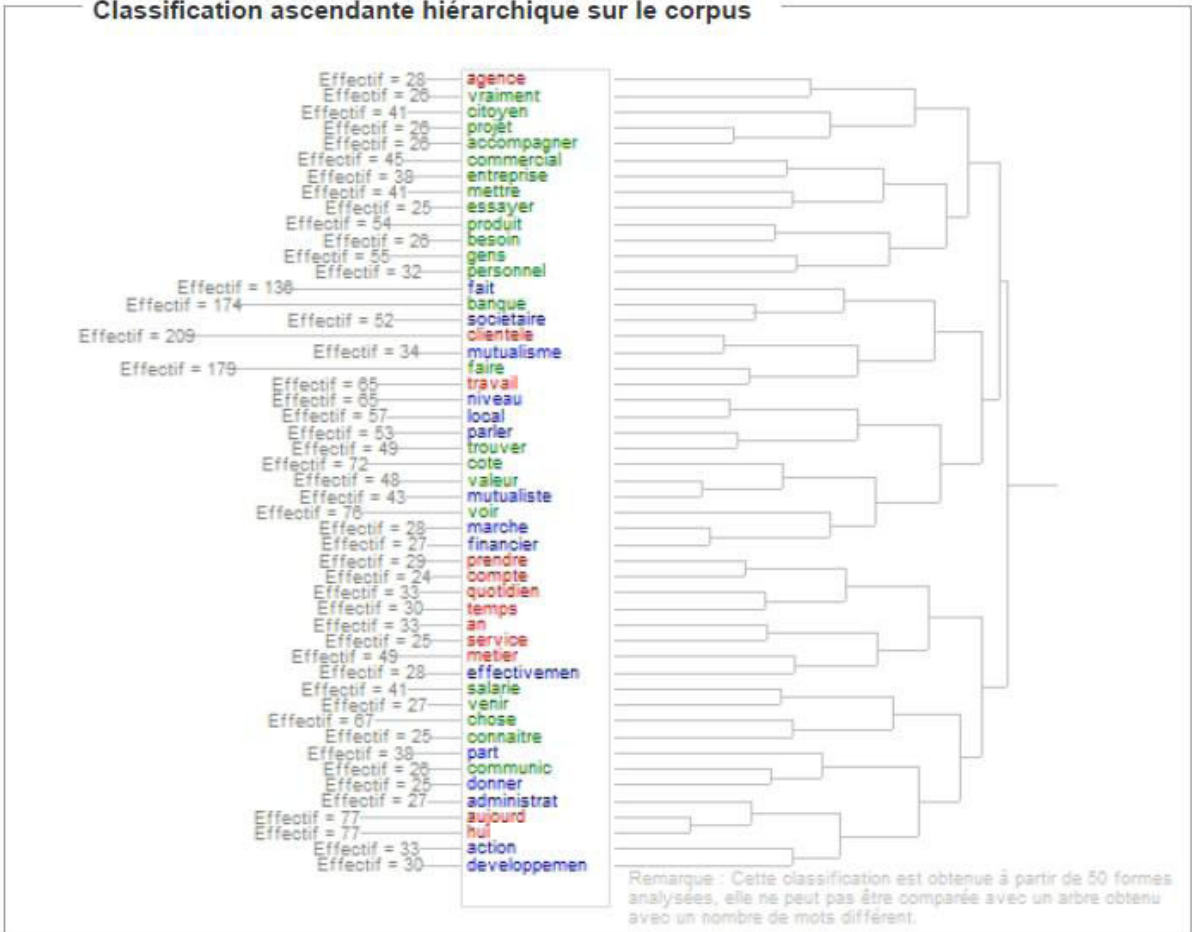


Tableau croisant classes et catégories

Ce tableau à double entrée représente les catégories grammaticales en fonction des classes. Les valeurs dans le tableau indiquent les valeurs de phi d'association d'une catégorie grammaticale par rapport à une classe donnée. Les valeurs de Phi positives correspondent à une forte présence, en revanche, les valeurs de Phi négatives montrent une absence significative.

Catégories grammaticales	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Adiectifs et adverbes	.02	.00	.00
Adverbes en "ment"	.00	.00	.00
Couleurs	Absent	Absent	Absent
Mois/jour	Absent	Absent	Absent
Epoques/ Mesures	.04	.00	-.03
Famille	Absent	Absent	Absent
Lieux, pays	-.03	.02	.00
Interjections	-.03	.03	.00
Nombres	.08	-.04	-.04
Nombres en chiffre	Absent	Absent	Absent
Mots en majuscules	.00	-.05	.05
Noms	.00	.00	-.02
Mots non trouvés dans DICIN	Absent	Absent	Absent
Verbes	-.05	.00	.05
Prénoms	Absent	Absent	Absent
Mots non reconnus et fréquents	Absent	Absent	Absent
Mots reconnus mais non codés	.03	.00	-.04
Mots outils non classés	.00	.00	.00
Verbes modaux	-.02	-.04	.06
Marqueurs d'1 modalisation	-.05	.00	.04
Marqueurs d'1 relation spatiale	.00	.03	-.04
Marqueurs d'1 relation temporelle	.00	-.03	.03
Marqueurs d'1 intensité	.00	.03	.00
Marqueurs d'1 relation discursive	.00	-.02	.00
Marqueurs de la personne	.00	.00	.00
Démonstratifs, indéfinis et relatifs	-.02	.03	.00
Auxiliaires être et avoir	.04	.00	-.05
Formes non reconnues	Absent	Absent	Absent

QUESTIONNAIRE

Le Crédit Mutuel de Bretagne (CMB) mène une recherche sur la relation bancaire entre les jeunes sociétaires et leurs caisses locales (termes désignant respectivement les clients et agences d'une banque mutualiste comme le CMB). Votre participation à ce questionnaire nous aiderait beaucoup dans notre projet et ne vous prendra que quelques minutes. Les questionnaires sont anonymes. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse ! Répondez le plus spontanément possible. D'avance merci.

Indiquez votre degré d'accord ou de désaccord avec les propositions en fonction de l'échelle suivante :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

1. Caisse locale et relation bancaire

	1	2	3	4	5
Je préfère réaliser mes opérations courantes à distance plutôt que de me rendre aux automates/à l'accueil de ma caisse locale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je préfère entretenir une relation à distance avec mon conseiller plutôt qu'en face à face.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A mes yeux, mon conseiller est compétent et répond à mes attentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A mon sens, la relation que j'entretiens avec ma caisse locale n'est pas suffisamment personnalisée.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'estime entretenir une relation de confiance avec mon conseiller.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'estime pouvoir me passer d'un conseiller personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Nouvelles technologies et banque en ligne

	1	2	3	4	5
Ma caisse locale s'est bien adaptée à l'ère du numérique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les caisses locales « nouvelle génération » (tablettes tactiles à disposition, écrans numériques...) rendent ma banque plus attractive.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les nouveaux modes de contact à distance (services sur internet, applications sur smartphones et tablettes, réseaux sociaux...) permettent à mon conseiller d'être joignable plus facilement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La relation client au sein des caisses locales est menacée par l'émergence des banques en ligne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je serais prêt(e) à quitter ma caisse locale afin de devenir client(e) d'une banque en ligne.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je me sentirais davantage impliqué(e) dans la vie de ma caisse locale si je pouvais élire des représentants via internet lors des assemblées générales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Caisse locale et valeurs mutualistes

	1	2	3	4	5
Les caisses locales du CMB développent une image de responsabilité (financement de l'économie réelle, proximité avec les territoires, utilité sociétale ...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les caisses locales du CMB développent une image de solidarité (traitement équitable des sociétaires, lutte contre l'exclusion bancaire, sponsoring et soutien aux évènements locaux...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les caisses locales du CMB sont des organisations démocratiques (participation des sociétaires aux assemblées générales, transparence de l'information...).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les caisses locales du CMB sont tournées vers la satisfaction de leurs sociétaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les caisses locales du CMB développent des liens de confiance avec leurs sociétaires grâce aux valeurs mutualistes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les caisses locales du CMB mettent en avant leurs valeurs auprès des sociétaires.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Vos attentes vis-à-vis de la caisse locale de demain

Indiquez le degré d'importance que vous accordez aux propositions en fonction de l'échelle suivante :

1	2	3	4	5
Pas du tout important	Plutôt pas important	Moyennement important	Plutôt important	Très important

Dans les années à venir, quel degré d'importance pensez-vous accorder...

	1	2	3	4	5
au fait d'être géographiquement proche de votre caisse locale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
au niveau d'expertise de votre conseiller bancaire ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
à l'implication des sociétaires dans la vie sociale de leur banque (notamment par le fait de pouvoir élire des représentants lors des assemblées générales) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
à la qualité de la relation que vous entretenez avec votre conseiller ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
à la dématérialisation de la relation de proximité au sein de votre caisse locale ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
aux valeurs incarnées par votre banque (responsabilité, solidarité, démocratie) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
à la capacité de votre banque à communiquer sur ses spécificités (soutien aux initiatives locales, financement de l'économie réelle, aide aux personnes/entreprises en difficulté...)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vous êtes...

homme femme

Profession :

Age :

Ancienneté de la relation :

Groupe socioprofessionnel :

Situation familiale :

Statistiques de l'ACP

Indice KMO et test de Bartlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,868
	Khi-deux approximé	9125,013
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	136
	Signification de Bartlett	,000

Qualité de représentation

	Initial	Extraction
Préférence pour les opérations à distance	1,000	,601
Préférence pour la relation à distance	1,000	,579
Appréciation des compétences du conseiller	1,000	,721
Besoin de personnalisation de la relation client	1,000	,544
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	1,000	,720
Dispensabilité du conseiller	1,000	,653
Adaptation des caisses au numérique	1,000	,745
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies	1,000	,647
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies	1,000	,565
Menace de la relation client par les banques en ligne	1,000	,533
Degré d'attractivité de la banque en ligne	1,000	,709
Image de responsabilité	1,000	,745
Image de solidarité	1,000	,782
Image de démocratie	1,000	,690
Objectif de satisfaction du sociétaire	1,000	,764
Contribution des valeurs au capital confiance	1,000	,766
Qualité de la communication sur les valeurs	1,000	,812

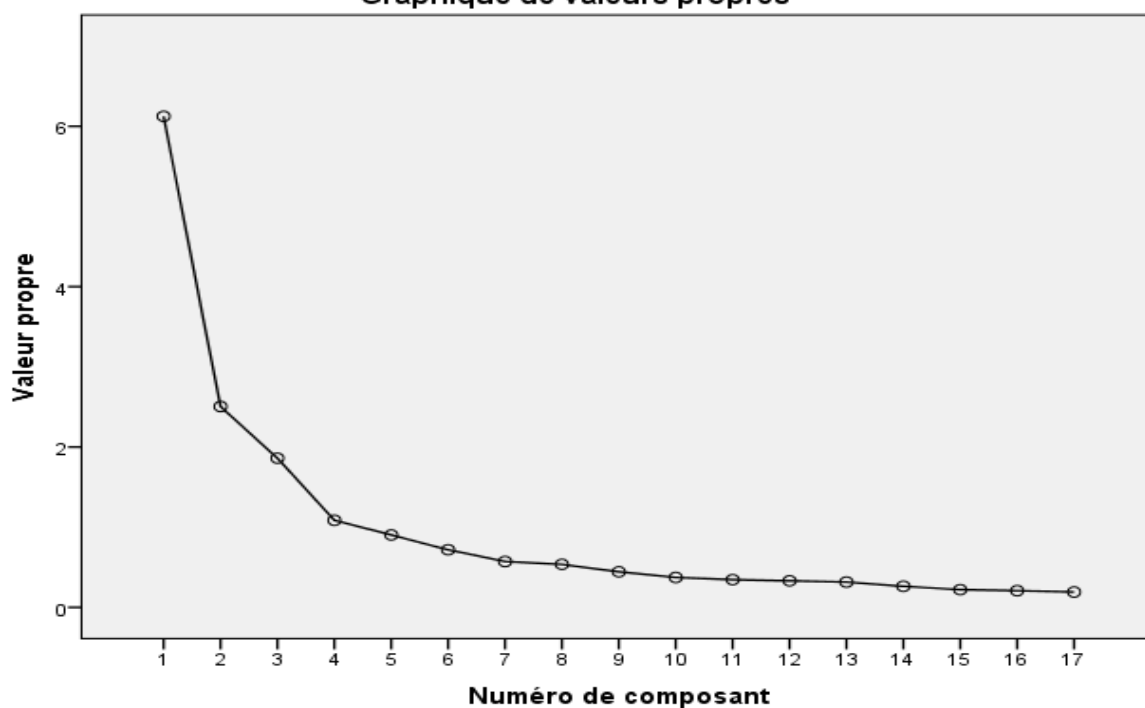
Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	6,124	36,026	36,026	6,124	36,026	36,026	3,681	21,650	21,650
2	2,505	14,735	50,761	2,505	14,735	50,761	3,434	20,201	41,851
3	1,861	10,944	61,705	1,861	10,944	61,705	2,261	13,303	55,154
4	1,086	6,389	68,095	1,086	6,389	68,095	2,200	12,941	68,095
5	,903	5,312	73,407						
6	,719	4,227	77,634						
7	,572	3,363	80,997						
8	,536	3,155	84,153						
9	,443	2,608	86,761						
10	,374	2,198	88,958						
11	,346	2,037	90,995						
12	,332	1,951	92,946						
13	,316	1,857	94,803						
14	,263	1,548	96,351						
15	,221	1,299	97,650						
16	,208	1,223	98,873						
17	,192	1,127	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Graphique de valeurs propres



Matrice des composantes après rotation^a

	Composante			
	1	2	3	4
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	,784			
Objectif de satisfaction du sociétaire	,724			
Appréciation des compétences du conseiller	,718			
Image de responsabilité	,696			
Dispensabilité du conseiller	,678			
Besoin de personnalisation de la relation client	,631			
Qualité de la communication sur les valeurs		,839		
Image de solidarité		,799		
Contribution des valeurs au capital confiance		,778		
Image de démocratie		,740		
Adaptation des caisses au numérique			,838	
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies			,800	
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies			,536	
Degré d'attractivité de la banque en ligne				,740
Préférence pour les opérations à distance				,673
Préférence pour la relation à distance				,596
Menace de la relation client par les banques en ligne				,550

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.^a

a. La rotation a convergé en 11 itérations.

Matrice de tranformation des composantes

Composante	1	2	3	4
1	,669	,601	,335	,283
2	,399	-,592	-,278	,643
3	-,389	-,204	,804	,400
4	-,493	,497	-,405	,589

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

Statistiques de fiabilité de la composante 1 : « L'image du conseiller bancaire »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,874	6

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Appréciation des compétences du conseiller	3,45	1,477	982
Besoin de personnalisation de la relation client	2,72	1,246	982
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	3,71	1,313	982
Dispensabilité du conseiller	3,67	1,246	982
Image de responsabilité	3,26	1,129	982
Objectif de satisfaction du sociétaire	3,11	1,191	982

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Appréciation des compétences du conseiller	16,47	22,555	,779	,833
Besoin de personnalisation de la relation client	17,20	26,573	,587	,867
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	16,20	25,772	,614	,863
Dispensabilité du conseiller	16,25	25,733	,664	,854
Image de responsabilité	16,66	26,817	,648	,857
Objectif de satisfaction du sociétaire	16,81	24,951	,782	,835

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
19,92	35,674	5,973	6

Statistiques de fiabilité de la composante 2 : « La perception des valeurs coopératives »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	4

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Image de solidarité	3,09	,973	982
Image de démocratie	3,09	,922	982
Contribution des valeurs au capital confiance	3,02	,962	982
Qualité de la communication sur les valeurs	2,88	,954	982

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Image de solidarité	8,98	5,921	,702	,820
Image de démocratie	8,99	6,157	,697	,822
Contribution des valeurs au capital confiance	9,06	5,821	,743	,802
Qualité de la communication sur les valeurs	9,20	6,123	,670	,833

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
12,08	10,195	3,193	4

Statistiques de fiabilité de la composante 3 : « L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	3

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Adaptation des caisses au numérique	3,42	1,123	982
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies	2,96	1,065	982
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies	3,24	1,166	982

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Adaptation des caisses au numérique	6,20	3,385	,609	,526
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies	6,67	3,850	,521	,638
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies	6,38	3,684	,473	,699

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
9,62	7,162	2,676	3

Statistiques de fiabilité de la composante 4 : « Le degré de dématérialisation de la relation bancaire »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	4

Statistiques d'item

	Moyenne	Ecart-type	N
Préférence pour les opérations à distance	1,99	1,157	982
Préférence pour la relation à distance	3,24	1,190	982
Menace de la relation client par les banques en ligne	3,15	1,367	982
Degré d'attractivité de la banque en ligne	3,10	1,426	982

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Préférence pour les opérations à distance	9,49	9,029	,387	,616
Préférence pour la relation à distance	8,25	8,579	,440	,584
Menace de la relation client par les banques en ligne	8,34	7,895	,429	,590
Degré d'attractivité de la banque en ligne	8,38	7,274	,488	,546

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
11,49	13,059	3,614	4

Statistiques de fiabilité de l'échelle globale

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	17

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Préférence pour les opérations à distance	51,11	128,740	,131	,881
Préférence pour la relation à distance	49,87	122,376	,369	,872
Appréciation des compétences du conseiller	49,66	108,454	,743	,855
Besoin de personnalisation de la relation client	50,39	118,134	,510	,866
Sentiment de confiance à l'égard du conseiller	49,39	115,464	,579	,863
Dispensabilité du conseiller	49,44	115,239	,625	,861
Adaptation des caisses au numérique	49,68	121,907	,417	,870
Attractivité des caisses via les nouvelles technologies	50,15	125,957	,268	,875
Joignabilité du conseiller via les nouvelles technologies	49,86	118,042	,557	,864
Menace de la relation client par les banques en ligne	49,96	118,057	,457	,869
Degré d'attractivité de la banque en ligne	50,00	117,314	,459	,869
Image de responsabilité	49,85	117,325	,610	,862
Image de solidarité	50,01	122,071	,488	,867
Image de démocratie	50,02	122,266	,510	,867
Objectif de satisfaction du sociétaire	50,00	112,671	,768	,855
Contribution des valeurs au capital confiance	50,08	118,601	,668	,861
Qualité de la communication sur les valeurs	50,23	123,778	,416	,870

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
53,11	133,510	11,555	17

Classification en nuées dynamiques : test des solutions à 3, 4, 5 et 6 classes

**Nombre d'observations dans
chaque classe**

	1	202,000
Classe	2	561,000
	3	219,000
Valides		982,000
Manquantes		,000

**Nombre d'observations dans
chaque classe**

	1	260,000
Classe	2	419,000
	3	240,000
	4	63,000
Valides		982,000
Manquantes		,000

**Nombre d'observations dans
chaque classe**

	1	112,000
Classe	2	69,000
	3	413,000
	4	288,000
	5	100,000
Valides		982,000
Manquantes		,000

**Nombre d'observations dans
chaque classe**

	1	103,000
Classe	2	100,000
	3	345,000
	4	133,000
	5	63,000
	6	238,000
Valides		982,000
Manquantes		,000

Statistiques de l'analyse discriminante

Tests d'égalité des moyennes des groupes

	Lambda de Wilks	F	Signification
L'image du conseiller bancaire (facteur 1)	,989	5,360	,005
La perception des valeurs coopératives (facteur 2)	,495	500,081	,000
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3)	,852	84,827	,000
Le degré de dématérialisation de la relation bancaire (facteur 4)	,493	503,715	,000

Résultats du test

M de Box	468,720
Approximativement	23,262
ddl1	20
F	
ddl2	1283644,390
Signification	,000

Teste l'hypothèse nulle d'égalité de matrices de covariance des populations.

Valeurs propres

Fonction	Valeur propre	% de la variance	% cumulé	Corrélation canonique
1	1,768 ^a	60,8	60,8	,799
2	1,138 ^a	39,2	100,0	,730

a. Les 2 premières fonctions discriminantes canoniques ont été utilisées pour l'analyse.

Lambda de Wilks

Test de la ou des fonctions	Lambda de Wilks	Khi-deux	ddl	Signification
de 1 à 2	,169	1738,054	8	,000
2	,468	742,843	3	,000

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques standardisées

	Fonction	
	1	2
L'image du conseiller bancaire (facteur 1)	,105	,181
La perception des valeurs coopératives (facteur 2)	,949	,411
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3)	-,286	-,655
Le degré de dématérialisation de la relation bancaire (facteur 4)	-,643	,788

Matrice de structure

	Fonction	
	1	2
La perception des valeurs coopératives (facteur 2)	,693*	,388
Le degré de dématérialisation de la relation bancaire (facteur 4)	-,471	,748*
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3)	-,121	-,360*
L'image du conseiller bancaire (facteur 1)	,038	,086*

Les corrélations intra-groupes combinés entre variables discriminantes et les variables des fonctions discriminantes canoniques standardisées sont ordonnées par tailles absolues des corrélations à l'intérieur de la fonction.

*. Plus grande corrélation absolue entre chaque variable et une fonction discriminante quelconque.

Coefficients des fonctions discriminantes canoniques

	Fonction	
	1	2
L'image du conseiller bancaire (facteur 1)	,105	,182
La perception des valeurs coopératives (facteur 2)	1,348	,584
L'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3)	-,310	-,709
Le degré de dématérialisation de la relation bancaire (facteur 4)	-,915	1,121
(Constante)	,000	,000

Coefficients non standardisés

Fonctions aux barycentres des groupes

Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	Fonction	
	1	2
1	-2,338	,929
2	1,018	,429
3	-,453	-1,955

Fonctions discriminantes canoniques non standardisées évaluées aux moyennes des groupes

Tableaux croisés

Tableau croisé

		Solution à 3 classes (nuées dynamiques)			Total	
		1	2	3		
Age du répondant	18 - 25 ans	Effectif	38	209	76	323
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	18,8%	37,3%	34,7%	32,9%
	26 - 30 ans	Effectif	112	119	73	304
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	55,4%	21,2%	33,3%	31,0%
	31 - 35 ans	Effectif	52	233	70	355
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	25,7%	41,5%	32,0%	36,2%
	Total	Effectif	202	561	219	982
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	83,990 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	81,246	4	,000
Association linéaire par linéaire	1,455	1	,228
Nombre d'observations valides	982		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 62,53.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal		
Phi	,292	,000
V de Cramer	,207	,000
Nombre d'observations valides	982	

Tableau croisé

			Solution à 3 classes (nuées dynamiques)			Total
			1	2	3	
Groupe socioprofessionnel du répondant	Agriculteurs exploitants	Effectif	2	4	1	7
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	1,0%	0,7%	0,5%	0,7%
	Artisans, commerçants et chefs d'entreprise	Effectif	7	12	12	31
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	3,5%	2,1%	5,5%	3,2%
	Cadres et professions intellectuelles supérieures	Effectif	26	118	50	194
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	12,9%	21,0%	22,8%	19,8%
	Professions intermédiaires	Effectif	27	48	10	85
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	13,4%	8,6%	4,6%	8,7%
	Employés	Effectif	90	204	80	374
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	44,6%	36,4%	36,5%	38,1%
	Ouvriers	Effectif	20	36	13	69
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	9,9%	6,4%	5,9%	7,0%
	Retraités	Effectif	0	2	0	2
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	0,0%	0,4%	0,0%	0,2%
Elèves, étudiants	Effectif	14	96	25	135	
	% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	6,9%	17,1%	11,4%	13,7%	
Sans activité, en recherche d'emploi	Effectif	16	41	28	85	
	% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	7,9%	7,3%	12,8%	8,7%	
Total	Effectif	202	561	219	982	
	% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	47,109 ^a	16	,000
Rapport de vraisemblance	48,596	16	,000
Association linéaire par linéaire	,479	1	,489
Nombre d'observations valides	982		

a. 6 cellules (22,2%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,41.

Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,219
	V de Cramer	,155
Nombre d'observations valides	982	

Tableau croisé

			Solution à 3 classes (nuées dynamiques)			Total
			1	2	3	
Situation familiale du répondant		Effectif	64	256	84	404
	Célibataire	% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	31,7%	45,6%	38,4%	41,1%
	En concubinage	Effectif	59	125	65	249
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	29,2%	22,3%	29,7%	25,4%
	Marié(e) ou pacsé(e)	Effectif	78	177	67	322
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	38,6%	31,6%	30,6%	32,8%
	Divorcé(e)	Effectif	0	3	3	6
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	0,0%	0,5%	1,4%	0,6%
	Effectif	1	0	0	1	
	Veuf(ve)	% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	0,5%	0,0%	0,0%	0,1%
Total		Effectif	202	561	219	982
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	22,332 ^a	8	,004
Rapport de vraisemblance	22,469	8	,004
Association linéaire par linéaire	2,227	1	,136
Nombre d'observations valides	982		

a. 6 cellules (40,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,21.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,151	,004
	V de Cramer	,107	,004
Nombre d'observations valides		982	

Tableau croisé

			Solution à 3 classes (nuées dynamiques)			Total
			1	2	3	
Zone de résidence du répondant	Zone urbaine	Effectif	39	261	109	409
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	19,3%	46,5%	49,8%	41,6%
	Zone périurbaine	Effectif	51	124	42	217
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	25,2%	22,1%	19,2%	22,1%
	Zone rurale	Effectif	112	176	68	356
		% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	55,4%	31,4%	31,1%	36,3%
Total	Effectif	202	561	219	982	
	% compris dans Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	58,478 ^a	4	,000
Rapport de vraisemblance	61,611	4	,000
Association linéaire par linéaire	39,124	1	,000
Nombre d'observations valides	982		

a. 0 cellules (,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 44,64.

Mesures symétriques

		Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal	Phi	,244	,000
	V de Cramer	,173	,000
Nombre d'observations valides		982	

Statistiques

	Attentes proximité géographique	Attentes proximité économique	Attentes proximité politique	Attentes proximité sociale	Attentes proximité technologique	Attentes proximité axiologique	Attestes proximité cognitive
N Valide	982	982	982	982	982	982	982
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2,95	4,23	2,82	3,92	3,46	3,80	3,48

Tableau ANOVA

	Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
Attentes proximité géographique * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	44,441	2	22,220	11,850	,000
	1835,699	979	1,875		
	1880,140	981			
Attentes proximité économique * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	131,148	2	65,574	73,922	,000
	868,449	979	,887		
	999,598	981			
Attentes proximité politique * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	15,860	2	7,930	5,516	,004
	1407,309	979	1,437		
	1423,169	981			
Attentes proximité sociale * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	33,102	2	16,551	14,272	,000
	1135,322	979	1,160		
	1168,424	981			
Attentes proximité technologique * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	116,695	2	58,348	33,389	,000
	1710,833	979	1,748		
	1827,529	981			
Attentes proximité axiologique * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	52,540	2	26,270	18,749	,000
	1371,738	979	1,401		
	1424,278	981			
Attestes proximité cognitive * Solution à 3 classes (nuées dynamiques)	21,254	2	10,627	7,811	,000
	1331,985	979	1,361		
	1353,239	981			

GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF

❖ Présentation de l'étude

Cet entretien est réalisé suite à l'administration d'un questionnaire à près de 1000 sociétaires âgés de 18 à 35 ans portant sur leur perception des relations de proximité au sein de la banque de réseau coopérative. L'objectif est ici d'enrichir les informations recueillies jusqu'à présent en nous intéressant au point de vue du gestionnaire.

❖ Déroulement de l'étude

La présente étude se déroule sous la forme d'un entretien semi-directif. Celui-ci consiste à vous poser un certain nombre de questions articulées autour de deux parties. Nous nous intéresserons ainsi en premier lieu à votre vision des choses en tant que secrétaire général sur la thématique de la relation bancaire de proximité avant de nous concentrer plus spécifiquement sur certains des résultats issus de notre précédente étude. L'entretien sera, avec votre accord, intégralement enregistré dans le but de retranscrire fidèlement vos propos et d'éviter tout biais d'interprétation.

❖ Informations sur le répondant

Fonction du répondant :

Age :

Sexe :

Ancienneté :

❖ Informations sur l'entretien

Date :

Lieu :

Heure de début :

Heure de fin :

Partie 1 - La vision de la relation bancaire de proximité par le noyau stratégique : point de vue du secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne

1. Pouvez-vous nous expliquer en quoi consiste le métier de secrétaire général ?

- Quelles sont les spécificités du métier ?
- Entretenez-vous un rapport particulier avec le sociétariat ?
- Quel est votre rôle dans le déploiement de la stratégie du groupe ?

2. Pensez-vous que le management du CMB ait pris en considération la variété des formes de proximité à l'œuvre au sein de la relation bancaire mutualiste ?

- Certaines d'entre elles sont-elles plus importantes que d'autres aux yeux du management ?
- Certaines d'entre elles évoluent-elles plus rapidement que d'autres ?

3. Selon vous, quelles sont les actions à mener afin de faire évoluer la relation bancaire auprès des jeunes sociétaires au sein des nouvelles caisses locales ?

- Pensez-vous avoir réussi à identifier les formes de proximité les plus prisées par les 18-35 ans ?
- Comment percevez-vous le renouveau opéré auprès des sociétaires au sein des nouvelles caisses locales ?
- Dans quelle(s) mesure(s) ces nouveaux formats de caisses répondent-ils aux besoins des jeunes générations ?

Partie 2 - Discussion de nos résultats avec le secrétaire général du Crédit Mutuel de Bretagne

4. Il ressort de notre étude que les valeurs mutualistes font l'objet de perceptions très différentes d'un sociétaire à l'autre. Comment convaincre les sociétaires sceptiques que le CMB est une banque différente d'un point de vue institutionnel ?

- Comment se démarquer de la concurrence sur la question des valeurs ?
- Comment voyez-vous le mutualisme évoluer avec le déploiement de ces nouvelles caisses ?
- Comment regagner la confiance du sociétariat ?

5. Notre étude met également en avant des attentes différentes en termes de dématérialisation de la relation bancaire. Pensez-vous qu'il soit possible pour le CMB de dématérialiser la relation bancaire tout en continuant à se positionner comme une banque de proximité au service des territoires ?

- N'existe-t-il pas une contradiction entre le développement de la banque en ligne et la volonté de redonner sa place au sociétariat au sein des nouvelles caisses ?
- La banque en ligne est-elle une menace pour l'avenir du mutualisme ?
- Quelles actions mettre en place pour contrer les *Fintech* ?

6. Nous sommes parvenus à identifier trois typologies de sociétaires au sein de notre échantillon. Comment le noyau stratégique du CMB se positionne-t-il face à ces trois typologies ?

- Le management a-t-il identifié des typologies semblables ?
- Ces typologies peuvent-elles ou non faire l'objet d'un traitement individuel ?
- Comment les nouvelles caisses traitent-elles ces écarts de perception ?

Souhaitez-vous ajouter quelque chose afin de conclure ? Un grand merci pour votre participation.

Banque de réseau coopérative et relations de proximité : le cas du Crédit Mutuel de Bretagne

Résumé :

Confrontés depuis plusieurs années à des mutations à la fois sociétales, technologiques, concurrentielles et juridiques, les établissements bancaires se voient dans la nécessité de revoir tant la stratégie d'implantation de leurs réseaux d'agences que le modèle de l'agence lui-même. Les banques coopératives sont particulièrement concernées par ce défi en ceci qu'elles ont construit leur modèle organisationnel sur un vaste réseau de caisses locales profondément enraciné dans les territoires. Touchées par un phénomène de banalisation résultant de l'hybridation progressive de leur modèle, elles aspirent aujourd'hui à reconquérir leur identité en inscrivant les sociétaires au cœur d'une relation bancaire articulant ancrage territorial et modernité. Nous nous interrogeons dès lors sur les déterminants de cette nouvelle relation de proximité en contexte bancaire coopératif. Pour ce faire, nous nous appuyons sur un cadre théorique articulé autour des théories de la proximité que nous confrontons à la réalité du terrain. Notre recherche nous amène à rencontrer des parties prenantes appartenant à la sphère locale (sociétaires, chargés de clientèle, administrateurs, directeurs de caisses) et au noyau stratégique (secrétaire général). Les résultats sont par ailleurs issus de l'analyse statistique d'un questionnaire administré à 982 jeunes sociétaires du Crédit Mutuel de Bretagne. Nous en venons finalement à défendre la thèse selon laquelle la complexification des attributs de la proximité doit amener le management à réinventer les relations entre les sociétaires et la banque de réseau traditionnelle tout en veillant à ne pas s'enfermer dans une logique d'isomorphisme institutionnel qui semble pourtant être déjà bien amorcée.

Mots-clés : banque coopérative, relation bancaire, proximité, caisse locale, sociétaires.

Cooperative retail bank and proximity relationships: the case of Crédit Mutuel de Bretagne

Abstract:

Facing for several years with societal, technological, competitive and legal mutations, banking institutions see the need to review both the strategy of their retail bank network implantation and the model of the branch itself. Cooperative banks are particularly concerned by this challenge in that they have built their organizational model on a vast network of local agencies deeply rooted in the territories. Affected by a phenomenon of banalization resulting from the progressive hybridization of their model, they aspire today to regain their identity by inscribing their members at the heart of a banking relationship centered on territorial anchoring and modernity. We are therefore pondering about the determinants of this new proximity relationship in a cooperative banking context. To do this, we rely on a theoretical framework articulated around the theories of proximity that we confront with the actual situation. Our research has brought us to meet stakeholders in the local sphere (members, collaborators, administrators and branches managers) and the strategic core (general secretary). The results are also derived from the statistical analysis of a questionnaire survey carried out among 982 young members of Crédit Mutuel de Bretagne. Finally, we argue that the complexity of the attributes of proximity must lead management to reinvent the relations between members and the traditional retail bank, while ensuring that they don't lock themselves into an institutional isomorphism which seems to be already well underway.

Keywords: cooperative bank, banking relationship, proximity, local agencies, members.
