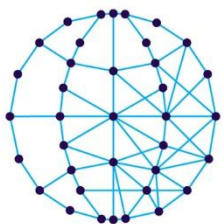


Le pouvoir d'agir des coopératives
Textes choisis de l'appel international d'articles scientifiques

HYBRIDATION ET NUMÉRISATION DE LA BANQUE COOPÉRATIVE : QUELS IMPACTS SUR LA RELATION BANCAIRE DE PROXIMITÉ ?

Sébastien LE FOLL¹, Christian CADIOU²



QUÉBEC SOMMET
2016 INTERNATIONAL
DES COOPÉRATIVES

Résumé

Alors que certains groupes bancaires réalisent depuis déjà quelques années des plans d'économies se traduisant par la fermeture d'agences de proximité, des enseignes bancaires mutualistes sous statut coopératif, soucieuses de leur responsabilité sociale, optent quant à elles pour une refonte de leur organisation territoriale. Néanmoins, la numérisation de la relation client et l'hybridation grandissante du modèle coopératif sont toutes deux susceptibles de remettre en question la spécificité mutualiste au sein de la relation bancaire de proximité. Comment les acteurs mutualistes appréhendent-ils dès lors cette ou ces proximités entre les sociétaires-clients et leurs caisses locales ? Existe-t-il des écarts de perception susceptibles d'exister au sein de ces partenaires concernant leur vision de la relation bancaire de proximité ? Notre méthodologie, qualitative, se veut largement exploratoire. Après avoir identifié, sur la base de la littérature, les modalités de la proximité en contexte coopératif, nous mesurons, à partir d'entretiens semi directifs menés auprès des partenaires, les différentes sensibilités qui s'expriment. Les résultats nous permettent de confirmer un recul des proximités institutionnelle et géopolitique entre l'institution et ses sociétaires-clients face à l'émergence d'une relation de proximité davantage virtualisée par le passage au numérique.

Mots clés : banque coopérative, relation bancaire, proximité, parties prenantes, caisse locale.

Abstract

While some banking groups have had savings plans for years that resulted in the closure of local branches, mutual banks, with the status of cooperatives and aware of their social responsibility, have opted for an overhaul of their territorial organization. However, the digitalization of customer relations and the growing hybridization of the cooperative model are both likely to question the special feature of being mutual in relationships with local banks. How will the mutual actors then understand the proximity between the member-clients and their local branches? Are there gaps in the knowledge about these partners and their view of relationships with local banks? Our qualitative methodology is largely exploratory. After using literature as a basis to identify methods in the local cooperative context, we used semi-structured interviews with the partners to measure the different tendencies that were expressed. The results let us confirm a decline in institutional and geopolitical proximity between the institution and its member-clients with the emergence of a digitalized relationship.

Resumen

Mientras que, desde hace ya algunos años, ciertos grupos bancarios elaboran planes de ahorro que se traducen en el cierre de las agencias de proximidad, por su parte, los establecimientos bancarios mutualistas, bajo estatutos cooperativos y preocupados por su responsabilidad social, optan por rediseñar su organización territorial. No obstante, es posible que tanto la digitalización de la relación con los clientes como la creciente hibridación del modelo cooperativo cuestionen la especificidad mutualista en el seno de la relación bancaria de proximidad. ¿Cómo comprenden los actores mutualistas desde entonces esta(s) proximidad(es) entre los asociados-clients y sus cajas locales? ¿Existen diferencias de percepción que puedan encontrarse en el seno de estos socios acerca de su visión de la relación bancaria de proximidad? Nuestra metodología, cualitativa, pretende ser ampliamente exploratoria.

Trashaber identificado, sobre la base de la literatura, las modalidades de la proximidad en el marco cooperativo, medimos, a partir de entrevistas semidirigidas realizadas a los socios, las diferentes sensibilidades que se expresan. Los resultados nos permiten confirmar un retroceso de las proximidades institucional y geopolítica entre la institución y sus socios-clientes frente al surgimiento de una relación de proximidad más digitalizada.

Introduction

La banque de détail traditionnelle est un établissement disposant d'un agrément de la Banque de France lui permettant de distribuer des produits et services bancaires via un réseau d'agences physiques disséminées sur un territoire déterminé, instaurant en ce sens une proximité géographique avec les acteurs. Évolution oblige, le modèle vit un changement majeur, celui du numérique. Sa propriété de reproduction et ses trois qualités, respectivement la diffusion, la réplication et l'intégration, modifient la relation de proximité. Les conséquences sont bien connues. Il s'agit de l'interconnexion, l'immédiateté du temps, la déqualification de la distance, la synchronisation des relations, l'interactivité, la dématérialisation, etc. La proximité se numérise et donne un nouveau visage à la relation bancaire, qui se caractérise désormais par une instantanéité des échanges avec le client (services à distance, banque en ligne, etc.).

En France, les banques de détail peuvent être des sociétés par actions (SA), comme la Société Générale et BNP Paribas, ou des sociétés dites mutualistes, sous statut coopératif, telles que le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole ou BPCE (Banque Populaire Caisse d'Épargne). Ces dernières seraient a priori susceptibles de se démarquer de leurs concurrents SA puisqu'elles se caractérisent historiquement par une proximité dite institutionnelle avec leurs partenaires. Cette proximité institutionnelle repose tant sur un modèle politique inédit que sur un système de valeurs empruntant au champ de l'Économie Sociale et Solidaire (solidarité, financement de l'économie réelle, lucrativité limitée, etc.). Le mutualisme pourrait en ce sens être considéré comme une ressource stratégique (Barney, 1991) permettant aux banques coopératives de se différencier des banques SA en matière de relations de proximité avec la clientèle.

L'objet de notre recherche portedoncsurl'étude de la proximité entre la clientèle et le réseau bancaire coopératif. La caisse locale, lieu de rencontre entre partenaires (salariés, managers, sociétaires-clients, administrateurs) en est le terrain d'investigation. Nous nous intéressons aux déclinaisons de la proximité et à la mesure des écarts de perception pour les partenaires concernés par la relation bancaire de proximité. Après avoir identifié, sur la base de la littérature, les modalités de la proximité en contexte coopératif, nous mesurons, à partir d'entretiens semi-directifs menés auprès des partenaires, les différentes sensibilités qui s'expriment.

Réseau bancaire coopératif et relations de proximité : lecture théorique

« Les dispositifs de coordination ne peuvent relever de la seule dimension géographique de la proximité mais de sa conjonction avec les autres formes » (Pecqueur et Zimmermann, 2004). La proximité serait ainsi 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 un monde numérique, ces acceptions de la proximité défieraient le temps et l'espace. Elles réinventeraient

le territoire. Avant d'observer l'intégration de ces réalités par la banque de réseau coopérative, nous nous proposons d'en contextualiser les proximités sur une base tridimensionnelle. Institutionnelle, elle s'appuie sur un système fondateur de valeurs (1.1.). Partenariale, elle propose une proximité géopolitique multi parties prenantes (1.2.). Numérique, elle renouvelle la transaction entre l'offre et la demande bancaire et revisite l'organisation des réseaux de distribution (1.3.).

La question des valeurs au sein du modèle coopératif moderne

Des textes propres aux coopératives bancaires¹, il ressort que la finalité première de ce type d'organisation est de rendre service à ses membres, dans le respect des valeurs de responsabilité (financement de l'économie réelle, lucrativité limitée), de solidarité (réduction de l'exclusion financière, soutien aux initiatives locales) et de démocratie (participation des sociétaires, adhésion volontaire et ouverte). Ce concept de valeur peut être défini comme une propension à « marquer son territoire, proclamer ses convictions comme des principes intouchables, comme des biens absolus » (Cadiou et al., 2008). Le modèle politique qui en résulte tient de la « pyramide inversée » ; l'échelon local contrôle les degrés intermédiaires, qui contrôlent la structure nationale. Il qualifie l'administrateur de la caisse locale représentant des sociétaires-clients, élu selon le principe « une personne, une voix » et contribue à établir une proximité institutionnelle (Boschma, 2005) entre les membres. Les acteurs sont ainsi impliqués dans le fonctionnement du processus coopératif via un système de valeurs reconnu et partagé (Alcaras, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2009).

Cette forme de proximité semble néanmoins s'affaïsser au regard des trajectoires récentes empruntées par les banques coopératives. Elles se sont en effet progressivement restructurées afin de devenir des groupes bancaires à part entière (Gurtner, Jaeger et Ory, 2006). L'hybridation, étape intermédiaire de l'évolution, aurait pour effet de marginaliser les activités d'origine et de complexifier la répartition des pouvoirs (Pastré et Gecheva, 2012). La tendance à l'isomorphisme (Di Maggio et Powel, 1983 ; Enjolras, 1996) induirait une démutualisation progressive (Mottet, 2002). Elle serait favorisée au niveau du métier par la normalisation réglementaire qui impose les mêmes règles prudentielles, normes comptables ou systèmes de notation à toutes les institutions (Ory, De Serres et Jaeger, 2012).

Comme conséquences opérationnelles, au sein des caisses locales, les sociétaires se retrouvent traités comme de « simples clients » et les écarts entre leurs attentes et les comportements des collaborateurs se creusent. Les conseillers bancaires, toutes banques confondues, se voient dès lors contraints de commercialiser des typologies de produits et services similaires auprès d'une clientèle indifférenciée. Les techniques de management et de gestion des risques se trouvent uniformisées. L'activité commerciale développe un impératif de rentabilisation de la relation client. Le processus décisionnel des conseillers, délaissant l'antériorité de la relation, privilégie l'exploitation de ratios d'analyse standardisés en vue d'accorder un crédit. 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).

Territoire et relation bancaire partenariale

Dans leurs stratégies de communication, les banques coopératives abordent presque systématiquement la question de l'ancrage territorial. Le territoire, une ressource ou un construit social

(Colletis et Pecqueur, 1995), mobilise le concept de proximité (Lapoutte, 2014) sur la base des dimensions spatiale et politique. Il « renvoie aux registres de la gouvernance et de la participation démocratique abordés dans le cadre du développement local » (Colletis, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2005). Cette proximité géopolitique des banques coopératives fonde le modèle organisationnel, qui relève d'un vaste réseau de caisses locales implantées aussi bien en milieu urbain que rural, permettant de cette manière de couvrir les zones géographiques les plus excentrées. La caisse locale joue un rôle central en tant que point de vente pour les conseillers bancaires, comme lieu d'accès à un panel d'expertise pour les clients et comme endroit d'expression politique pour les sociétaires. Ces derniers, en tant que partie prenante ubiquiste, sont ainsi tout à la fois propriétaires du capital de leur caisse locale, clients usagers des services de la banque et acteurs du territoire (Cadiou et al., 2008). Cette caractéristique tend à positionner la banque de réseau coopérative comme un modèle multi parties prenantes « avec une structure de propriété originale, dominée par le sociétariat, et à travers lui, la figure du compromis client sociétaire » (Richez-Battesti et Boned, 2008). Suivant Fauquet (1934), Desroche (1976) décline les quatre parties prenantes clés qui « entrent en contact et se confrontent » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007) dans un tel contexte : il s'agit des sociétaires, des administrateurs, des employés et des managers.

Cette proximité géopolitique avec les territoires tend à se distendre pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'attrition des réseaux bancaires est une réalité. Les fermetures d'agences ne cessent de se poursuivre, délaissant de fait les zones géographiques les moins rentables. Ensuite, les phénomènes d'hybridation qui vont de pair avec l'arrivée d'actionnaires au sein de la gouvernance coopérative et l'amplification de l'importance du management (Gurtner, Jaeger et Ory, 2009) changeraient la logique partenariale (Freeman, 1984) et amèneraient les banques coopératives à glisser d'un modèle « bottom-up » vers une structure « top-down » (Di Salvo, 2002). Enfin, la dynamique du système politique s'essoufflerait avec le faible taux de participation des sociétaires en assemblée générale, le vieillissement de la population des élus et une coordination souvent difficile entre bénévoles et professionnels (Rousseau et Regnard, 2006).

Vers un nouveau paradigme de transaction bancaire ?

Le réseau bancaire désigne l'ensemble des guichets permettant de collecter des dépôts et de commercialiser des produits financiers sur un territoire donné. Il s'agit d'un lieu de rencontre entre une offre bancaire véhiculée par les collaborateurs et une demande portée par les attentes de la clientèle. Un tel modèle relationnel est en proie à de profondes évolutions.

Tout d'abord, selon le rapport rédigé par l'Institut Montaigne (2014), la temporalité serait un critère de choix plus déterminant que la seule proximité géographique pour les clients. Ils recherchent de la réactivité et de la disponibilité dans la relation bancaire. Le comportement consumériste se développe, déqualifiant la relation de long terme au profit des prix des produits et services bancaires. Le relâchement du lien physique se manifeste également par une baisse de la fréquentation des agences. Seuls 17 % des français se sont ainsi rendus dans leur agence bancaire plusieurs fois par mois en 2013 contre 52 % en 2010 et 62 % en 2007. Dans le même ordre d'idée, 52,5 % des clients estimaient pouvoir se passer de conseiller bancaire en 2014. Mais, tout en étant en baisse de 10 % par rapport à 2013, 55 % souhaitent bénéficier d'un conseiller bancaire attiré dans la durée.

Les comportements et les usages de consommation bancaire évoluent. La relation bancaire change avec la révolution des modes de communication. La clientèle gagne en autonomie, profite de services bancaires élargis et diversifie ses modalités d'accès au conseil (internet et applications sur smartphones et tablettes). La fréquentation des agences baisse alors que les contacts à distance se multiplient. Alors que 88 % des français entretiennent une relation à distance avec leur banque, seulement 16 % déclarent l'agence physique comme seul et unique point de contact³. Le développement des outils à distance est bénéfique en matière d'image : 77 % des français pensent que les banques se sont améliorées en matière d'accessibilité des services via différents canaux⁴. 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.

Bien décidées à s'adapter à cette nouvelle proximité numérique, les différentes enseignes bancaires sont à la recherche du modèle de « l'agence de demain » (le « concept store » de BNP Paribas, la BRED espace, l'agence connectée CMArkéa, etc.), et se positionnent comme banque 100 % en ligne afin de capter de nouveaux segments de (Fortunéo, Boursorama, etc.), tout en faisant face à l'arrivée de nouveaux concurrents proposant des services bancaires disruptifs (fonds de dette, crowdfunding, paiement par mobile, monnaies virtuelles) (Vauplane, 2014).

Les modalités de la proximité conditionneraient la relation bancaire entre l'institution coopérative et sa clientèle. Aux déclinaisons institutionnelle et géopolitique s'ajoute donc une proximité numérique qui influence la relation. Cette dimension qualifierait le temps (immédiateté de la relation), réinventerait l'espace (la relation au territoire), transformerait les transactions (économie de flux), intégrerait la dématérialisation et modifierait la nature de la transaction. Comment les partenaires de la banque de proximité en milieu coopératif intègrent-ils ces évolutions ? Qu'en pensent réellement les sociétaires-clients ? Leur avis est-il partagé par les autres acteurs de la caisse locale ? En d'autres termes, existe-t-il des écarts de perception susceptibles d'exister au sein de ces partenaires concernant leur vision de la relation bancaire de proximité ?

La perception de la relation bancaire de proximité par les parties prenantes : une étude empirique

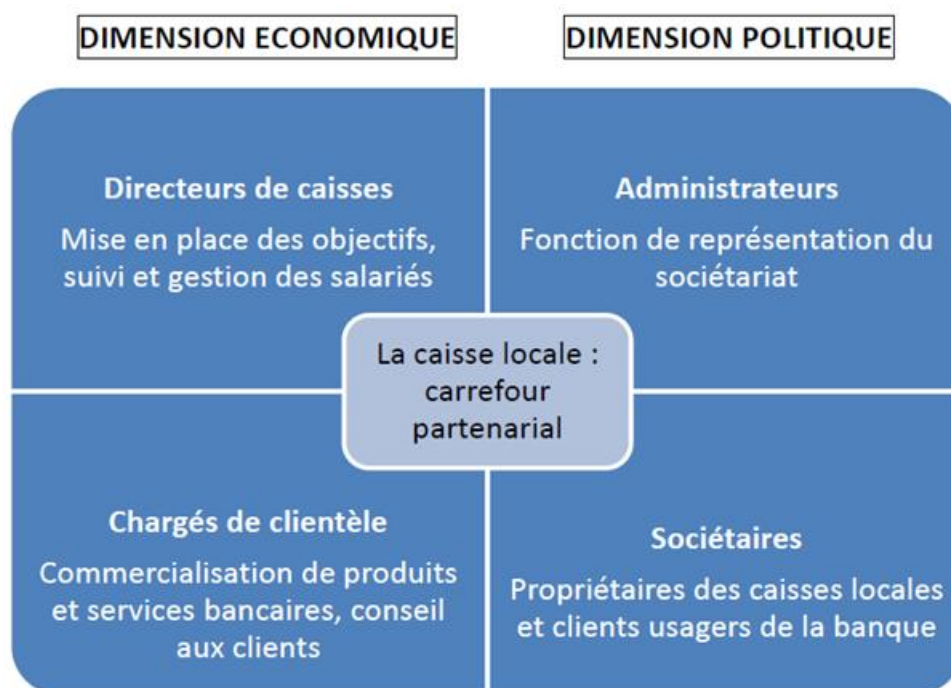
Afin d'apporter des éléments de réponses au vécu des proximités, nous avons réalisé une étude empirique impliquant les partenaires. Après avoir décrit la méthodologie retenue (2.1.), nous présentons les résultats des entretiens semi-directifs menés. Ils sont relatifs à une étude de sens (2.2.) appuyée par une analyse lexicale (2.3.).

Méthodologie retenue pour l'étude

Notre travail de recherche étant largement exploratoire, nous avons opté pour une approche qualitative en menant une série de huit entretiens semi-directifs auprès des quatre parties prenantes composant les caisses locales du Crédit Mutuel de Bretagne (CMB)⁵. La posture épistémologique retenue est dite interprétativiste : nous interprétons les données en fonction de la manière dont les individus interviewés

appréhendent eux-mêmes la réalité. Les entretiens, d'une durée moyenne d'une heure, ont été réalisés dans la région brestoise sur le lieu de travail ou au domicile des répondants, selon le cas. 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 et deux managers (l'un étant directeur de caisse locale et l'autre, directeur d'unité territoriale). La figure 1 présente de cette manière le modèle multi parties prenantes de la caisse locale, que nous assimilons ici à un carrefour partenarial enraciné dans les territoires.

Figure 1 : Le modèle multi parties prenantes de la caisse locale



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 perçoivent le modèle bancaire coopératif en général. Nous nous interrogeons ici sur l'importance d'une éventuelle proximité institutionnelle, basée sur les valeurs, entre l'institution et les partenaires.
- La seconde thématique s'intéresse à la façon dont les acteurs perçoivent la caisse locale et son implication dans le développement des territoires, questionnant ainsi indirectement la perception de la proximité géopolitique de l'institution.
- La troisième thématique a pour but de mettre en évidence les nouvelles attentes des sociétaires au sein de la relation bancaire en s'intéressant notamment à leurs comportements de consommation. Nous nous attendons ici à mesurer la portée de la numérisation de la proximité bancaire.
- La quatrième et dernière thématique a pour objectif d'étudier la manière dont le métier des collaborateurs est perçu par les partenaires. Nous nous questionnons ici sur l'importance d'une

proximité dite organisationnelle, interrogeant la compétence des collaborateurs et leur relation aux parties prenantes dans l'exercice de leur métier.

Dans un second temps, nous renforçons notre analyse de sens manuelle en effectuant une analyse lexicale sous ALCESTE. L'objectif de ce logiciel est de mener une recherche exploratoire par l'analyse textuelle (Reinert, 1998) en mettant en exergue 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. 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 nécessaire afin que les résultats aient un sens (Leconte, Regnard et Rousseau, 2008).

L'analyse de discours : étude de sens des entretiens

Nous présentons ici successivement la perception de la relation bancaire de proximité du point de vue de la demande, composée des sociétaires et de leurs représentants administrateurs, puis de l'offre, incarnée par les chargés de clientèle et leurs managers. Nous tâchons d'y extraire les verbatims les plus significatifs au sein des discours.

Point de vue des sociétaires et administrateurs

Selon les sociétaires, la banque coopérative peut être considérée comme une « banque différente » pour deux raisons. Selon la première sociétaire interviewée, 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 ». Cette sociétaire, maintenant délocalisée à l'autre bout de la France, 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 ». 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 ». Lorsque nous abordons la question politique en parlant des assemblées générales, le concept de gouvernance de l'institution semble plutôt flou aux yeux des répondants. Les caisses locales du Crédit Mutuel sont surtout considérées comme « plus nombreuses » au sein des agglomérations et semblent être « plus modernes que certains concurrents ». Du point de vue des attentes, 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 iront à la concurrence. La sociétaire délocalisée nous précise qu'elle souhaite 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 ». Les sociétaires restent néanmoins attachés à leurs conseillers et ne souhaitent pas dépendre d'une banque 100 % en ligne. Ils perçoivent le métier de conseiller comme étant « quelque chose de difficile », « de plus en plus administratif », au sein duquel « il faut parfois être capable de vendre tout et n'importe quoi ». Les répondants estiment enfin 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.

Les deux administrateurs mettent principalement 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 ». L'administrateur fédéral 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. Il nous confie que « le concept de coopérative ou de mutualisme » est néanmoins flou auprès de la plupart des clients ou sociétaires. Pour les répondants, 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'administrateur fédéral s'interroge sur l'avenir du réseau « dans une relation avec la banque qui deviendra de plus en plus multicanale » alors que l'administrateur local souligne de son côté le fait qu'il faille développer une « proximité technologique » avec les clients tout en leur donnant envie de revenir en agence. L'administrateur fédéral estime qu'« 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 ». Dans le cadre de « la banque de demain », les répondants voient le métier de chargé de clientèle 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 ».

Point de vue des collaborateurs

Les deux chargés de clientèle que nous avons interviewés semblent percevoir le modèle coopératif d'une manière différente. Pour l'un, cet « esprit mutualiste » permet aux sociétaires de se faire entendre et est un gage de différence vis-à-vis de la concurrence. La dimension humaine est ici importante dans la mesure où les administrateurs sont des sociétaires élus qui siègent en conseil d'administration afin d'apporter une aide éventuelle, « sur des dossiers sensibles de sociétaires qui ont besoin d'un coup de pouce lors d'une période difficile ». L'autre conseiller nous confie que, dans les faits, il s'agit éventuellement d'un « argumentaire de vente qui permet d'appuyer une entrée en relation », d'autant plus que le modèle « n'est plus très clair aujourd'hui » au regard de la banalisation des pratiques bancaires. Le principal défi des caisses locales 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 ». La présence de nouvelles technologies au sein des agences comme les tablettes ou panneaux d'affichage numérique doivent simplement permettre « de rendre la relation plus conviviale » tout en gardant à l'esprit qu'il faudra « également changer le modèle de nos caisses sur le fond ». Les conseillers semblent ici être en corrélation avec les attentes des sociétaires interviewés puisqu'ils estiment que ces derniers

souhaitent avant tout « un conseil personnalisé » et « de l'immédiateté ». Dans ce cadre, la caisse locale doit permettre de concurrencer les nouvelles banques en ligne en apportant à la fois « une dimension et une plus-value humaine ». Les répondants considèrent leur métier comme un travail « riche », au sein duquel il s'agit de « trouver un juste milieu entre le conseil et la vente ».

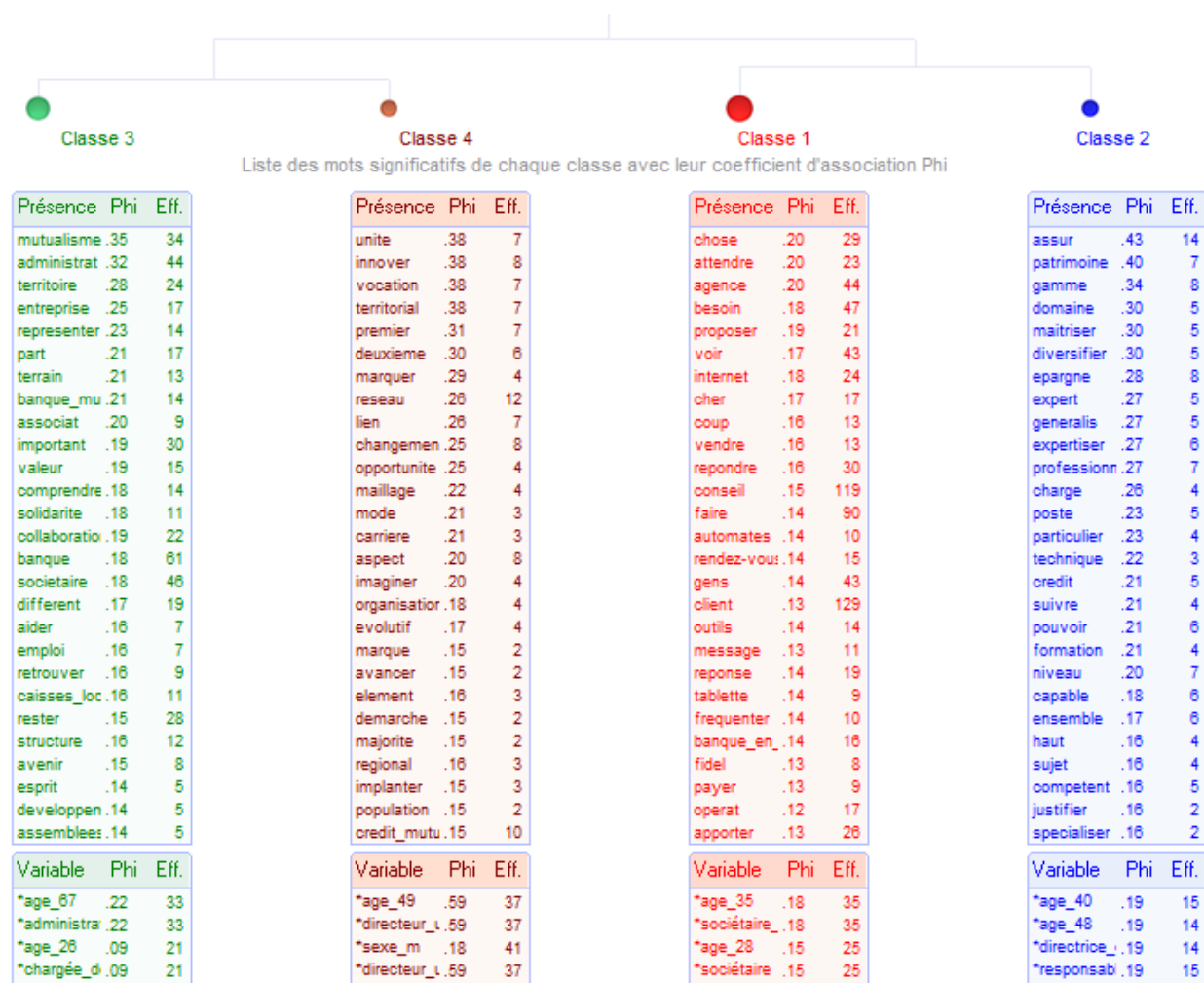
Les deux managers que nous avons interviewés sont les premiers à nous parler de la doxa « une personne, une voix », permettant aux sociétaires d'élire leurs représentants. La « différence coopérative » est ainsi abordée ici de façon plus concrète. Ainsi, des dispositifs de solidarité comme « Ark'ensol » sont évoqués, à l'instar d'autres projets tels que l'aide à la création d'emploi ou le microcrédit. Le directeur d'unité territoriale (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. La directrice d'agence (DA) interviewée 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 ». Les managers pensent que le modèle coopératif devra s'adapter dans les prochaines années, notamment vis-à-vis de la dimension politique au sein de laquelle le taux de participation des sociétaires « avoisine rarement les 5 % ».

Lorsque nous abordons la thématique des caisses locales, le DUT estime qu'elles « doivent être en adéquation avec leur environnement » en prenant en compte les réalités socioéconomiques qui les touchent. La DA met en avant « la concurrence avec la banque en ligne » comme principal défi pour « la caisse de demain ». Elle reconnaît que, 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 ». Les répondants estiment que le métier de collaborateur au sein du réseau revêt aujourd'hui une double dimension. Il y a tout d'abord « un aspect physique » au sein duquel il s'agit d'une classique relation de face à face avec la clientèle. Parallèlement, il faut compter avec la démocratisation du « 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.

L'analyse lexicale sous ALCESTE : extraction des typologies de discours

Sur les 619 unités de contexte élémentaires (U.C.E) composant notre corpus, 469 sont analysées, soit un indice de pertinence de 76 % attestant de la fiabilité de l'analyse. Celles-ci sont regroupées en quatre classes, dont la classification hiérarchique descendante est visible sur la figure 2, mettant ainsi en évidence les typologies de discours qui sont dominantes au sein du corpus étudié.

Figure 2 : Classification hiérarchique descendante



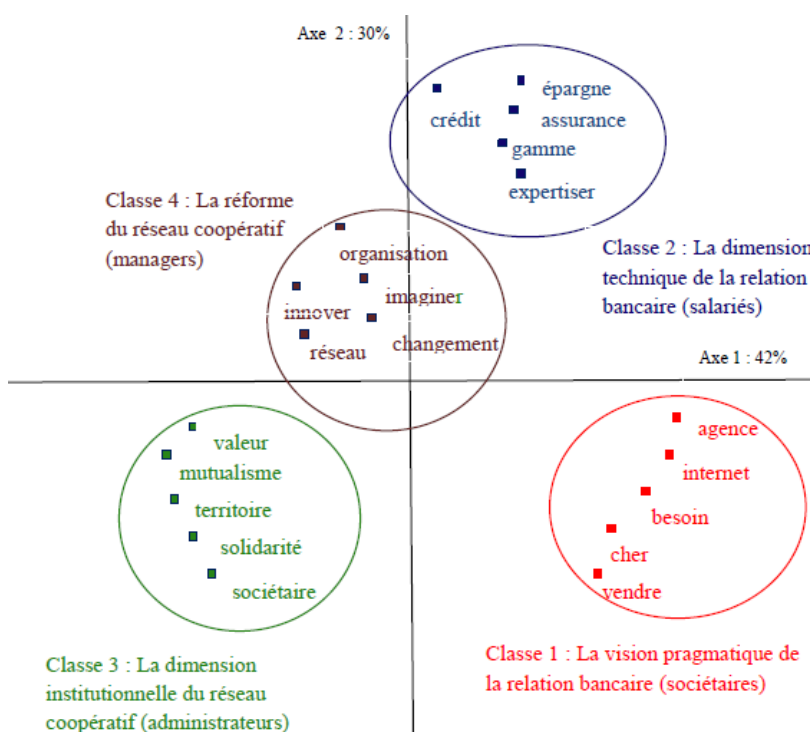
- La classe 1, nommée « La vision pragmatique de la relation bancaire », regroupe 51 % des unités textuelles classées, soit 38 % du corpus initial. Elle évoque la manière dont les parties prenantes perçoivent la relation bancaire entre un sociétaire et sa caisse locale. Les formes retenues sont révélatrices 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 normalisée de la relation bancaire.

- La classe 2, nommée « La dimension technique de la relation bancaire », regroupe 8 % des unités textuelles classées, soit 7 % du corpus initial. Les termes utilisés sont ici très techniques, ce qui n'est guère étonnant puisque la classe est cette fois-ci issue du discours des managers et des conseillers. Ainsi, nous retrouvons des formes qui sont notamment en lien avec les produits bancaires (« assurance », « épargne », « crédit », « gamme »). D'un autre côté, la classe met en évidence le besoin de faire évoluer le métier des collaborateurs afin de s'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 se démarque des deux premières de par 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 cette question identitaire.
- La classe 4, nommée « La réforme du réseau coopératif », représente 9 % des unités textuelles classées, soit 6 % du corpus initial. La classe traduit quasi-exclusivement les propos tenus par les deux managers interviewés. La proximité géographique du réseau bancaire coopératif avec les territoires (« territorial », « réseau », « maillage », « régional », « implanter ») doit ici faire l'objet d'une profonde réflexion afin de s'adapter aux nouveaux comportements de consommation (« innover », « changement », « imaginer », « évolutif »).

L'analyse factorielle en corrélations présentée sur la figure 3 suggère une représentation spatiale des rapports de proximité et d'éloignement entre les différentes classes présentes au sein du corpus.

Figure 3 : Analyse factorielle en corrélations



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 vertical 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) est particulièrement pertinent et explicite dans le cadre de notre analyse. Cet « axe identitaire » oppose en effet la dimension institutionnelle du réseau bancaire coopératif (classe 3) et sa nécessaire réforme géographique (classe 4) aux perceptions normalisées de la relation bancaire (classe 1) et du métier de conseiller de clientèle (classe 2). Ainsi, si les proximités institutionnelle et géopolitique de la caisse locale avec l'environnement de celle-ci 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.

Ces résultats nous permettent de confirmer nos propositions initiales relatives aux mécaniques de proximités régissant la relation bancaire entre une caisse locale et ses sociétaires-clients. Ainsi, 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 guère étonnant de constater un net recul des proximités institutionnelle et géopolitique entre le réseau bancaire coopératif 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 mettent cette question au centre de leurs préoccupations. Concernant la numérisation de la relation, 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 « proximité humaine » devienne un gage de plus-value face à l'émergence des banques 100% en ligne, proposant des produits et services moins onéreux.

Conclusion

Nous avons bien évidemment conscience que la taille de notre échantillon demeure insuffisante pour généraliser nos propos. Ce n'est d'ailleurs pas le but de notre travail puisqu'il s'agit ici davantage d'ouvrir le débat et de susciter de nouvelles recherches portant sur un sujet faisant l'objet de peu d'études dans la littérature. Si les questions du territoire et de la proximité sont loin d'être un élément nouveau au sein des sciences de gestion et du champ de recherche coopératif, peu de travaux portent en effet encore sur la numérisation du milieu bancaire, d'autant plus que l'identité coopérative est ici plus que jamais remise en question. Nous avons par ailleurs dû faire des choix concernant le dimensionnement de la proximité. Le travail s'en trouverait enrichi en intégrant par exemple les modalités sociales et cognitives de la proximité (Boschma, 2005), qui ont pour le moment été mises de côté. Le présent travail de recherche constitue en ce sens une première étape afin d'interroger le rapport à la proximité qu'entretiennent les clients vis-à-vis de leur banque et vice-versa, avec en arrière-plan la ressource stratégique que peut constituer le mutualisme. Si le modèle ne semble pas être aussi clair aux yeux de tous les acteurs, sa proximité avec le territoire semble pourtant être l'un des principes fondateurs perçus comme ayant le mieux résisté au passage du temps. L'importance du lien territorial et de l'identité des composantes régionales est d'ailleurs un mécanisme de défense invoqué aujourd'hui par le Crédit Mutuel Arkéa en France, soucieux de conserver ses centres de décision en Bretagne, dans son conflit l'opposant actuellement au CM11-CIC.

Références

- Alcaras, J.-R., P. Gianfaldoni et N. Richez-Battesti (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*, No 311, p.46-58.
- Barney, J.-B. (1991). « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of Management*, No 17 : 1, p. 99-120.
- Boschma, R. (2005). « Does geographical proximity favour innovation? », *Économie et Institutions*, No 6&7, p. 111-127.
- Cadiou, C., Y. Regnard, A. Rousseau et J. Morvan (2008). « Légitimité du gouvernement coopératif – les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel », dans J. Munoz, M. Radrigan Rubio et Y. Regnard (sous la direction de), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Ed. PUR.
- Colletis, G. et B. Pecqueur (1995). « Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques », dans *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, p. 445-463.
- Colletis, G., P. Gianfaldoni et N. Richez-Battesti (2005). « Économie sociale et solidaire, territoire et proximités », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, No 296, p. 8-25.
- 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.
- De Vauplane, H. (2014). « Désintermédiation bancaire : c'est parti », *Option Finance*, No 1252, p. 30-31.
- Di Maggio, P.-J. et W. W Powell (1983). « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, No 48, p. 147-160.
- Di Salvo, R. (2002). « La "Governance" des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe », *Revue d'économie financière*, No 67 : 3, p. 165-179.
- Enjolras, B. (1996). « Associations et isomorphisme institutionnel », *Revue internationale de l'économie sociale-RECMA*, No 261, p. 68-76.
- Fauquet, G. (1934). « Contribution à la théorie générale de la société coopérative », *Revue des études coopératives*, No 52, p. 273-289.
- Freeman, R.-E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Cambridge University Press (Pitman Series).
- Gurtner, E., M. Jaeger et J.-N. Ory (2006). « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », *Finance, contrôle, stratégie*, No 9 : 2, p. 121-157.

Gurtner, E., M. Jaeger et J.-N. Ory(2009).« Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires. Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale », Revue française de gestion, No 190, p. 15-30.

Lapoutte, A (2014).« Gouvernance et entreprise mutualiste : la légitimité en question », Recherche en sciences de gestion, No 101, p. 175-194.

Leconte, P., Y. Regnard, et A. Rousseau (2008).« Mutualisme : orthodoxie ou justification ? », Colloque international IEMN-IAE sur l'Économie Sociale et Solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, Nantes, 29-30 septembre.

Mottet, S. (2002).« La démutualisation », Revue d'économie financière, No 67 : 3, p. 111-120.

Ory, J.-N., A. De Serres et M. Jaeger (2012). « Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives », Revue des sciences de gestion, No 258, p. 69-82.

Pastré, O. et K. Gecheva (2012). « La finance mutualiste à la croisée des chemins », dans M. Brassard et E. Molina (sous la direction de), L'étonnant pouvoir des coopératives, Québec : Sommet international des coopératives.

Pecqueur, B. et J.- B. Zimmermann (2004).Économie de proximités, Hermès-Lavoisier, Paris.

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, p. 557-569.

Richez-Battesti, N. et O. Boned (2008).« Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ? », 3e congrès du RIODD, Lyon, 5-6 juin, ESDES.

Richez-Battesti, N. et P. Gianfaldoni (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.

Rousseau, A. et Y. Regnard (2006). «Bénévolat, citoyenneté, professionnalisation : les administrateurs du Crédit Mutuel », 22e conférence internationale de recherche coopérative, ICA, Dourdan-Paris, 19-22 octobre.

Suchman, M.-C. (1995).« Managing legitimacy: strategic and institutional approaches »,Academy of Management Review,No20 : 3, p. 571-610.

Notes

¹**Sébastien LE FOLL**

IAE de Bretagne Occidentale (laboratoire ICI, EA 2652)

Doctorant en contrat CIFRE (Crédit Mutuel Arkéa)

[sebastienlefol@hotmail.fr](mailto:sebastienlefol@gmail.com)

(France)

²**Christian CADIOU**

IAE de Bretagne Occidentale (laboratoire ICI, EA 2652)

Professeur/Directeur de recherche

christian.cadiou@univ-brest.fr

(France)

¹ Nous faisons ici référence à la définition de l'Alliance coopérative internationale (ACI), à la loi du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération et aux textes de COOP FR, l'organisation représentative du mouvement coopératif français.

² Sondage Ifop réalisé en 2013 pour la Fédération bancaire française (FBF) basé sur 1000 entretiens réalisés en face à face auprès de personnes âgées d'au moins 15 ans.

³ Sondage réalisé en 2014 par Panoramabanques.com via un questionnaire administré à 31 945 personnes âgées de 18 à 50 ans.

⁴ Sondage réalisé en 2014 par BVA basé sur 1000 entretiens réalisés en face à face auprès de personnes âgées d'au moins 15 ans.

⁵ Le Crédit Mutuel de Bretagne (CMB) est l'une des 18 fédérations régionales du groupe Crédit Mutuel. Le CMB fait partie des trois fédérations constituant le Crédit Mutuel Arkéa avec le Crédit Mutuel du Sud-ouest et du Massif Central.

Remerciements

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

Comité scientifique

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

©Sommet international des coopératives
www.sommetinter.coop

ISBN : 978-2-924765-18-0
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Québec, 2016
Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Nationales du Canada, 2016

Référence :

Le Foll, Sebastian., Cadiou, Christian.2016. Hybridation et numérisation de la banque coopérative: Quels impacts sur la relation bancaire de proximité. Lévis : Sommet international des coopératives, 18 p.