

Banque de réseau coopérative et sociétariat : une approche de la relation bancaire par les théories de la proximité

Sébastien Le Foll

IAE de Bretagne Occidentale, laboratoire LEGO (EA 2652)

sebastienlefol@hotmai.fr

Résumé :

Confrontées depuis plusieurs années à des mutations à la fois sociétales, technologiques, concurrentielles et juridiques, les banques de réseau se voient dans la nécessité de revoir le modèle de la relation bancaire traditionnelle. Cette dernière est en effet complètement remise en question par la banalisation des services à distance, la démocratisation des banques en ligne ou encore l'émergence des *FinTech*, conduisant de fait tous les établissements bancaires à s'interroger sur le modèle de l'agence de demain. 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. Comment s'expriment alors les relations de proximité entre une banque de réseau coopérative et les jeunes sociétaires porteurs du modèle de la caisse locale de demain ? En nous servant de cette question centrale comme fil directeur, la présente recherche ambitionne de réaliser un état des lieux des relations de proximité en contexte bancaire coopératif tout en prodiguant au management des pistes de réflexion relatives à la conception de la « caisse locale 2.0 ». Nous nous appuyons pour ce faire sur les travaux des économistes de la proximité qui nous amènent à retenir 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). Dans une perspective à la fois exploratoire et interprétative, ces dernières sont ensuite confrontées à la réalité du terrain par administration d'un questionnaire à 982 jeunes sociétaires du Crédit Mutuel de Bretagne. Les données obtenues, traitées sous le logiciel SPSS, font l'objet d'un certain nombre d'analyses (tris à plat, tris croisés, ACP, analyses typologique et discriminante). Nos résultats mettent en avant le fait que ce sont les dimensions institutionnelle et spatio-temporelle de la relation bancaire qui semblent le plus diviser les jeunes sociétaires. Il en résulte l'identification de trois typologies de répondants : les sociétaires « traditionalistes », « conformistes » et « disruptifs ». Dans le même temps, il semblerait que la banque de réseau coopérative fasse l'objet d'un sentiment de banalisation prononcé tant du point de vue de l'image du conseiller bancaire que de ses tentatives de modernisation.

Mots-clés : banques coopératives, caisses locales, proximité, sociétaires, relation bancaire.

INTRODUCTION

La banque de détail traditionnelle, dite de proximité, 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 locaux. En France, ces banques de détail peuvent être des sociétés capitalistes, 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).

Contrairement à la plupart des autres pays européens, la France semble avoir réussi jusqu'ici à échapper aux fermetures massives d'agences. Depuis quelques années, le secteur bancaire est néanmoins 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 prudentielle semblent remettre en question tant l'avenir que le modèle de la banque de réseau traditionnelle.

De nos jours, les réseaux bancaires vivent en effet la révolution du numérique, se traduisant par une dématérialisation 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 dématérialise et donne un nouveau visage à la relation bancaire qui se caractérise désormais par une instantanéité des échanges avec le client. Toutes les banques sont dès lors à la recherche du modèle de « l'agence de demain », les conduisant de fait à adopter des comportements mimétiques afin de repenser la classique relation de proximité avec l'agence bancaire.

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 de leur modèle, ces établissements semblent aujourd'hui aspirer, tout du moins au regard de leur stratégie de communication, à renouer avec leurs origines en repensant le

maillage de la banque de réseau afin d'allier ancrage territorial, modernité et revalorisation du sociétariat.

La question de recherche centrale que nous posons est dès lors la suivante : comment s'expriment les relations de proximité entre une banque de réseau coopérative et les jeunes sociétaires porteurs du modèle de la caisse locale de demain ? De cette interrogation découlent plusieurs sous-questions, théoriques comme empiriques, qui guideront nos pas tout au long du présent travail de recherche : comment dimensionner le concept de proximité en contexte bancaire coopératif ? Comment les jeunes sociétaires 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 ? Quelle(s) stratégie(s) adopter pour les banques coopératives quant à la conception de la caisse locale de demain afin de tirer leur épingle du jeu au sein d'un environnement concurrentiel soumis à un isomorphisme exacerbé ?

Notre méthodologie, quantitative, explore le concept de proximité vécue et à vivre par les sociétaires d'une banque de détail. Notre première partie nous amène ainsi à définir un cadre conceptuel aménagé à partir des travaux des économistes de la proximité. Une fois le canevas théorique établi, nous testons dans une seconde partie ses modalités par le biais d'un questionnaire administré à 982 sociétaires du Crédit Mutuel de Bretagne âgés de 18 à 35 ans. Les données recueillies font l'objet de plusieurs analyses sous SPSS (ACP, analyse typologique, analyse discriminante) avec un recours aux notes moyennes et autres tris croisés.

1. LA RELATION BANCAIRE DE PROXIMITÉ EN COTEXTE COOPÉRATIF : CADRE THÉORIQUE

Intuitivement, le concept de proximité apparaît comme étant intimement lié à la distance physique réunissant les agents au sein d'un même espace géographique (Talbot, 2008). Sous l'impulsion du courant des économistes de la proximité¹, le territoire n'est cependant 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). Ainsi, comme le soulignent Pecqueur et Zimmermann (2004), « les

¹ Cette approche s'attache à faire converger les travaux relatifs au champ de l'économie industrielle avec ceux relevant de l'économie régionale. Initié par les recherches de Bellet, Colletis et Lung (1993), ce courant est porté par un groupe d'économistes nommé « dynamiques de proximité » ou « école française de la proximité ».

dispositifs de coordination ne peuvent relever de la seule dimension géographique de la proximité mais de sa conjonction avec les autres formes ». La proximité serait ainsi un concept polysémique (Boschma, 2004) particulièrement adapté 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'identité partagée, l'appartenance au territoire, les liens socio-émotionnels, le partage de valeurs en seraient autant de déclinaisons. Dans un monde digital, ces acceptions de la proximité défieraient le temps et l'espace. Elles réinventeraient le territoire et revisiteraient la relation entre les caisses locales et leurs sociétaires. Nous nous proposons ainsi dans cette première partie de caractériser la relation bancaire mutualiste au regard de ses dimensions spatio-temporelle (1.1.), socio-économique (1.2.), institutionnelle (1.3.) et cognitive (1.4.).

1.1. 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 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 dès lors de couvrir les zones géographiques les plus excentrées, en accord avec le principe de circonscription restreinte de F.G. Raiffeisen. En soulevant la question des conditions objectives de localisation, Pecqueur et Zimmermann (2004) avancent que la proximité géographique favoriserait ainsi les situations de coordination entre les individus. Elle constitue dès lors à la fois une mise en disponibilité relationnelle (Talbot, 2008) et un référent cognitif dans la mesure où elle est intégrée dans le rapport aux autres, d'où l'émergence d'un sentiment d'appartenance collectif (Pecqueur, 1997). Si la proximité géographique à elle seule ne suffit pas à l'instauration de dynamiques collectives (Tremblay

et al., 2003), elle représente cependant un potentiel de contact social 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. Ainsi, le territoire des banques coopératives n'est plus un univers tangible, délimité par un dedans et un dehors, mais un univers abstrait, intégrant désormais la variable temporelle (Gaudard, 2004). 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.

Selon un rapport rédigé par l'Institut Montaigne en 2014, 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 2007². 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

² 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.

année, ils étaient même 20% à envisager l'ouverture d'un compte dans une banque 100% en ligne, ces dernières atteignant un taux de pénétration de 8,3% en 2015 contre 7,1% en 2014³. 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.

1.2. LA DIMENSION SOCIO-ÉCONOMIQUE DE LA RELATION BANCAIRE

La dimension dite « socio-économique » de la relation bancaire se rapporte 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), Pecqueur et Zimmermann (2004) ou 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) 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 (2004), 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

³ Sondage réalisé en 2015 par Panorabanques.com via un questionnaire administré à 31945 personnes âgées de 18 à 50 ans.

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, 2004). 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.

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 attiré au sein d'une relation bancaire de long terme, soit tout de même 10 points de moins que l'année précédente »³. En 2016, le conseiller reste malgré tout apprécié des clients avec 70% de bonnes opinions pour un niveau de compétence jugé à 78% comme satisfaisant². 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 bancaires⁴.

1.3. LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE DE LA RELATION BANCAIRE

Si les dimensions spatio-temporelle et socio-économique peuvent concerner l'ensemble des établissements bancaires, la dimension institutionnelle de la relation bancaire demeure propre aux banques coopératives. En référence à la définition de Boschma (2004), il convient donc ici de distinguer le niveau axiologique, qui s'appuie sur un système identitaire de valeurs

⁴ « Global Consumer Banking Survey », étude réalisée en 2014 auprès d'un panel de 32000 clients au travers 43 pays.

fortes (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). En effet, 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 ainsi 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).

Force est néanmoins de constater que cette dimension institutionnelle de la relation bancaire mutualiste semble s'affaïsser au regard des trajectoires récentes empruntées par les banques coopératives. Depuis les lois bancaires de 1984 et 1996, visant à stimuler la concurrence en décloisonnant les circuits de financement, les banques coopératives n'ont en effet eu de cesse de se conformer à la même logique économique que les autres banques, les conduisant de fait vers un modèle bancaire universel. Historiquement organisées en réseaux, elles se sont restructurées pour devenir de grands groupes bancaires à part entière afin de pouvoir soutenir la concurrence avec les banques capitalistes. Ces restructurations prennent la forme de modèles hybrides, au sein desquels les groupes bancaires coopératifs se refinancent sur les marchés et réalisent des opérations de croissance externe par le biais de SA cotées en bourse, tout en conservant leurs structures locales et régionales sous statut coopératif. Les banques coopératives sont dès lors en train de glisser d'un modèle dit « bottom-up », caractérisé par un système fédératif côtoyant un principe de décentralisation opérationnelle, à une structure de type « top-down » dans laquelle les décisions sont centralisées et où le sociétariat devient formel, évoluant dans un cadre de perte d'autonomie des structures locales (Di Salvo, 2002). Il en résulte ainsi une marginalisation des activités d'origines et une complexification de la répartition des pouvoirs avec l'arrivée d'actionnaires au sein de la gouvernance coopérative (Pastré et Gecheva, 2012). Le sociétariat se retrouve en outre dilué parmi la clientèle non sociétaire de plus en plus nombreuse des filiales spécialisées.

Parallèlement, la dynamique du système politique s'essouffle 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 (Regnard et Gouil, 2005). Face à cette érosion des valeurs, 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). Aux yeux de sociétaires de plus en plus sceptiques, la firme coopérative ne disposerait pas de réelle marge de manœuvre dans son projet stratégique et ne transparaîtrait alors guère comme un acteur moderne du territoire (Lapoutte et Cadiou, 2014). Partant de ce constat, les banques coopératives tentent alors depuis quelques années de se différencier de leurs concurrents en revenant sur leurs fondamentaux et en axant leurs campagnes de communication sur l'argument de la proximité humaine et territoriale dans le but de remobiliser le sociétariat et réinventer l'identité coopérative (Richez-Battesti et Hector, 2012).

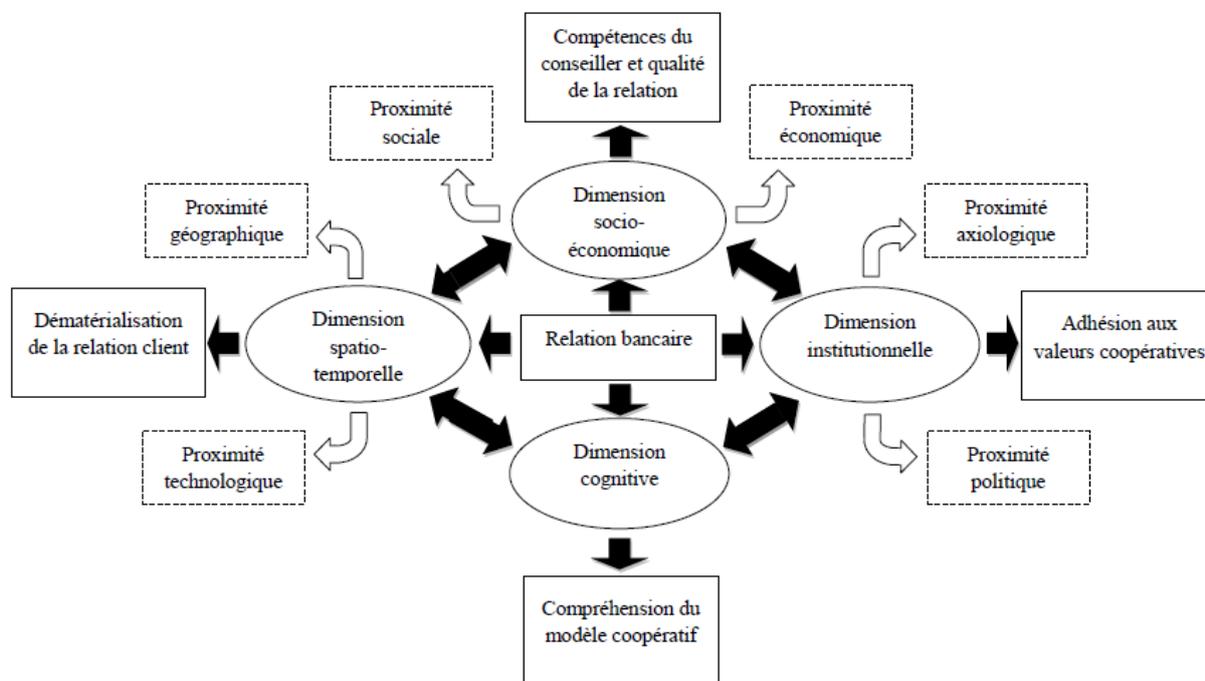
1.4. LA DIMENSION COGNITIVE DE LA RELATION BANCAIRE

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 institutionnelles auprès des partenaires.

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).

Dans un souci de synthèse, la figure 1 représente ainsi l'interdépendance des différentes formes de proximité susceptibles de conditionner la relation bancaire mutualiste entre la banque de réseau coopérative et ses sociétaires.

Figure 1 : Dimensionnement du concept de proximité au sein de la relation bancaire mutualiste



Notre modèle théorique étant désormais établi, il convient à présent de tester ces différentes modalités de la proximité dans le cadre d'une étude empirique menée auprès de sociétaires d'une banque coopérative régionale.

2. LA PERCEPTION DE LA RELATION BANCAIRE DE PROXIMITÉ PAR LES SOCIÉTAIRES : UNE ÉTUDE EMPIRIQUE

Afin de présenter le contexte de notre recherche, précisons en premier lieu que ce travail s'inscrit dans le cadre d'un partenariat avec le Crédit Mutuel de Bretagne (CMB)⁵. Nous avons conjointement fait le choix de cibler des sociétaires âgés de 18 à 35 ans, population cible privilégiée par cet établissement dans le cadre de la conception de ses « caisses locales 2.0 ». Par le biais d'une posture interprétativiste, et dans une perspective exploratoire, nous cherchons ainsi à nous représenter le plus fidèlement possible la manière dont cette catégorie d'acteurs perçoit sa relation avec la banque de réseau. Nous commençons par expliciter les grandes lignes de la méthodologie déployée (2.1.) avant de présenter les principaux résultats de l'étude (2.2.). Une phase de discussion (2.3.) vient enfin clôturer cette seconde partie.

⁵ Le CMB est l'une des 19 fédérations du groupe Crédit Mutuel. Il fait par ailleurs partie des trois fédérations constituant le Crédit Mutuel Arkéa avec le Crédit Mutuel du Sud-ouest et du Massif Central.

2.1. CADRE MÉTHODOLOGIQUE

La méthodologie mobilisée, quantitative, repose sur un questionnaire construit sur la base de l'analyse conceptuelle et articulé autour de quatre parties. Les trois premières parties ont trait à la manière dont la relation bancaire mutualiste est vécue par les sociétaires au quotidien. Nous nous intéressons ainsi respectivement à la relation bancaire avec la caisse locale et en particulier le conseiller bancaire (dimension socio-économique), aux nouvelles technologies et à la banque en ligne (dimension spatio-temporelle) et à la perception du modèle coopératif et de ses valeurs (dimensions institutionnelle et cognitive). La quatrième partie s'intéresse quant à elle aux attentes des répondants au regard des différentes modalités de la proximité. Nous en profitons par ailleurs en fin de questionnaire pour recueillir les données socio-économiques des sociétaires (âge, sexe, CSP...) afin de réaliser de futurs tris croisés.

Les répondants sont invités à exprimer leur opinion sur des échelles d'accord et d'importance à cinq niveaux de type Likert allant de 1 (sentiment de proximité faible) à 5 (sentiment de proximité fort). Le questionnaire a d'abord été prétesté auprès de 10 sociétaires en face à face puis de 50 autres en ligne via les réseaux sociaux. Les premiers retours ont ainsi donné lieu à quelques ajustements. Les questions portant sur la perception des dimensions axiologique et cognitive, initialement présentes en début de questionnaire, ont ainsi été repositionnées en troisième partie car jugées comme plus difficiles à appréhender par 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 et avons fourni des exemples pour être plus précis lorsque nous abordions la question des valeurs coopératives.

La version finale du questionnaire, rédigée sous SphinxOnline, a été mise en ligne pendant deux semaines sur la page personnelle des sociétaires du CMB. Compte tenu du nombre important de retours, nous nous sommes permis d'écarter les questionnaires incomplets, portant ainsi à 982 le nombre total de nos observations. Les deux sexes sont bien représentés avec 44,8% d'hommes pour 55,2% de femmes. La population a été découpée en trois tranches d'âge, en accord la segmentation opérée en caisses locales : les 18-25 ans (32,8%), les 26-30 ans (31%) et les 31-35 ans (36,2%). Les répondants sont majoritairement des employés (38,1%), des cadres et professions intellectuelles supérieures (19,8%), des élèves ou étudiants

(13,7%), des professions intermédiaires (8,7%), des chercheurs d'emploi (8,7%) et des ouvriers (7%). Ils sont pour l'essentiel célibataires (41,1%), mariés/pacsés (32,8%) ou en concubinage (25,4%). Enfin, ils sont 41,7% à vivre en zone urbaine, 22% en zone périurbaine et 36,3% en zone rurale.

2.2. PRÉSENTATION DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

Les présents résultats sont présentés en quatre temps successifs : les tris à plat (2.2.1.), l'analyse factorielle en composantes principales (2.2.2.), les analyses typologique et discriminante (2.2.3.) et enfin l'interprétation des groupes de sociétaires obtenus à partir des analyses précédentes (2.2.4.).

2.2.1. Les tris à plat

Nous commençons en premier lieu par analyser la distribution des effectifs en présentant les tris à plat que nous avons estimé être les plus significatifs pour l'interprétation des résultats.

Concernant la première partie du questionnaire, les sociétaires sont seulement 16,3% à préférer se déplacer en caisse locale ou aux automates afin de réaliser leurs opérations classiques. Ils demeurent néanmoins près de la moitié à être favorables au maintien d'une proximité physique avec le conseiller bancaire. Celui-ci semble donc encore aujourd'hui jouer un rôle important d'autant plus que les répondants sont 62,3% à estimer ne pas pouvoir se passer de lui. En parallèle, ils demeurent tout de même près d'un quart à penser que le conseiller est plutôt ou totalement dispensable et à ne pas le reconnaître comme un acteur compétent. Ils sont en outre 20% à ne pas lui faire confiance et 42% à penser que la relation bancaire manque de personnalisation.

Dans la deuxième partie du questionnaire, les jeunes sociétaires sont une majorité à penser que leur banque s'est bien adaptée à l'ère du numérique (56,8%) mais seulement 30% à estimer que la modernisation des caisses locales rend la banque de réseau plus attractive à leurs yeux. Dans le même temps, ils sont tout de même respectivement 30,4% et 14,3% à être « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord » avec le fait d'envisager de rejoindre une banque en ligne. Ils sont par ailleurs près de 40% à penser que la banque en ligne constitue une menace pour l'avenir du réseau.

Relativement à la troisième partie du questionnaire, nous constatons que les notes ont tendance à se concentrer autour de la moyenne, ce qui se traduit par un écart-type plutôt faible sur le plan des variables axiologique, politique et cognitive. Les sociétaires semblent donc avoir des difficultés à percevoir une réelle spécificité mutualiste de fond et peinent donc à se représenter la banque coopérative comme différente de ses concurrents. Ils sont cependant 43,9% à être « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » avec le fait que les caisses locales sont tournées vers la satisfaction du sociétariat, bien qu'il soient seulement 25% à penser que la banque de réseau communique de façon claire sur ses valeurs.

L'étude des notes moyennes attribuées par les répondants dans la dernière partie du questionnaire nous permet enfin de hiérarchiser les attentes des sociétaires relativement aux sept modalités de la proximité identifiées dans notre première partie. 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 ($M=2,82$).

2.2.2. L'analyse factorielle en composantes principales

Les données recueillies ont été exportées sous le logiciel d'analyse statistique SPSS. Nous avons dès lors procédé à une analyse factorielle en composantes principales (ACP). Cette dernière 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, Poujol et Bertrandias, 2010). Comme précisé dans le tableau 1, notre ACP est basée sur les 17 variables ayant trait à la proximité vécue (parties 1, 2 et 3 du questionnaire), les 7 variables relatives à

la proximité attendue (partie 4 du questionnaire) étant mobilisées plus tard en vue de décrire les typologies de sociétaires.

Tableau 1 : Mesure de la proximité vécue par les sociétaires

Variable	Proximité associée
1. préférence pour les opérations à distance 2. préférence pour la relation à distance	Proximité géographique
<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 • degré de 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 	Proximité technologique
<ul style="list-style-type: none"> • image de responsabilité • image de solidarité 	Proximité axiologique
<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

Notre ratio observations/variables est de 57,76 (982/17), sachant qu'un nombre de 10 est déjà acceptable afin d'obtenir une bonne fiabilité statistique. Les tests statistiques préalables sont par ailleurs très satisfaisants (corrélations inter-items $> 0,5$, indice KMO=0,868, test de Bartlett=0,000) et les résultats obtenus selon le critère de Kaiser nous amènent à retenir une solution à quatre facteurs expliquant 68% de la variance.

Une rotation de type Varimax est ensuite utilisée afin de faciliter l'interprétation des facteurs. Nous constatons que les 17 variables présentent toutes des saturations satisfaisantes puisque comprises entre 0,536 et 0,839 et qu'aucun item n'est agrégé sur plusieurs axes. Le coefficient alpha de Cronbach est enfin utilisé pour mesurer la cohérence interne de l'échelle de mesure. 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. En nous basant sur l'ouvrage de Carricano, Poujol et Bertrandias

(2010), 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 ($> 0,8$), bonne concernant la composante 3 ($> 0,7$) et acceptable pour la composante 4 ($> 0,6$).

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. Les quatre facteurs identifiés à partir de nos 17 variables sont les suivants :

- 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 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 ».

2.2.3. Les analyses typologique et discriminante

L'analyse typologique consiste à classer les individus de l'enquête en classes homogènes en fonction de leur profil de réponse. Notre nombre d'observations étant important (> 100), nous avons opté pour la méthode des nuées dynamiques en testant les solutions à 3, 4, 5 et 6 classes. Ces trois derniers essais présentant à chaque fois une classe marginale (inférieure à 10% des observations), la solution nodale la plus pertinente semble donc être celle à trois classes constituées respectivement de 202, 561 et 219 individus.

Dans un second temps, l'analyse discriminante a pour objectif de valider la classification proposée par l'analyse typologique et de déterminer les fonctions les plus discriminantes au regard des classes retenues. Les critères de validité de l'étude nous autorisent à poursuivre l'analyse (test de Box $< 0,05$, corrélations de 0,799 pour la fonction 1 et 0,730 pour la fonction 2, Lambda de Wilks = 0,000). Il ressort par ailleurs de la matrice de confusion 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. En nous basant sur les scores factoriels issus de l'ACP, nous notons enfin que ce sont 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.

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 à notre cadre théorique, 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

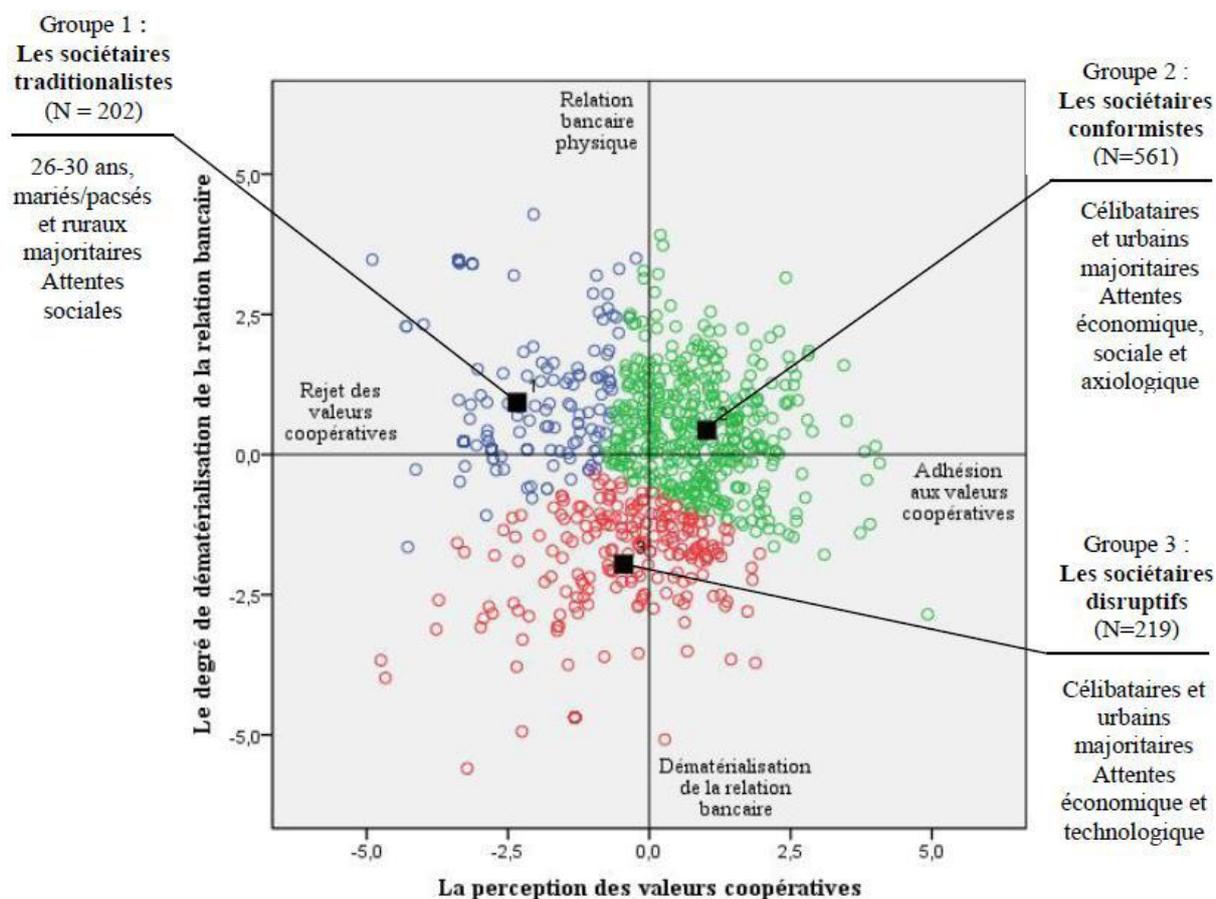
puisque'elle confronte sa modalité physique traditionnelle (proximité géographique) à l'influence grandissante des banques en ligne (proximité technologique).

Nous notons à l'inverse que les facteurs 1 et 3 ne permettent pas de discriminer efficacement les groupes. L'image du conseiller bancaire (facteur 1) et l'influence des nouvelles technologies sur la relation bancaire (facteur 3) traduisent dès lors une banque de réseau perçue comme banalisée sur les plans socio-économique et technologique.

2.2.4. L'interprétation des groupes de sociétaires

Les trois groupes de sociétaires peuvent être observés sur la figure 2. Les informations obtenues par croisement de variables nous permettent par ailleurs d'avancer que la distinction entre les groupes se fait non seulement en fonction des axes identifiés mais également relativement à leurs caractéristiques socio-économiques et attentes respectives.

Figure 2 : Identification des 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, le plus important en termes d'effectif (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 une relation physique plutôt que dématérialisée. 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 s'intègrent donc dans une relation imbriquée entre proximité physique et numérique, tout en portant un minimum d'attention aux spécificités institutionnelles. Compte tenu des campagnes de communication et autres rapports d'activité des établissements bancaires mutualistes, il s'agirait là de l'archétype de sociétaires que les banques coopératives souhaiteraient « façonner », c'est pourquoi nous les qualifions 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 cet 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, laissant

ainsi supposer une grande volatilité de la part de ces adeptes du numérique que nous nommons les « sociétaires disruptifs ».

2.3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Plusieurs enseignements peuvent être tirés de cette recherche :

Tout d'abord, il ressort nettement de l'analyse que 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. Ceci peut s'expliquer par le fait que tous les efforts faits par cette dernière pour s'émanciper de l'image du modèle bancaire actionnarial et fuir l'isomorphisme institutionnel conduisent au final paradoxalement les banques coopératives à adopter des stratégies de communication similaires impliquant de concilier dématérialisation de la relation client et proximité territoriale⁶.

A l'heure où chaque établissement bancaire tente de se différencier, nos résultats démontrent que ce mimétisme se ressent dans la perception des jeunes sociétaires. Ainsi, lorsque nous regardons les différentes typologies que nous sommes parvenus à identifier, nous voyons bien que les ressentis des trois groupes sont les mêmes vis-à-vis du conseiller bancaire. 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.

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, d'autant plus qu'il semblerait que les seuls investissements de forme en nouvelles technologies au sein du réseau ne soient pas suffisants pour donner envie à la génération Y de passer la porte de la caisse locale. Il convient tout de même de nuancer nos propos dans la mesure où le taux de pénétration encore faible des banques 100% en ligne ne nous permet pas encore de parler de

⁶ Sources : rapport d'activité et de responsabilité sociétale 2014-2015 du Crédit Mutuel Arkéa, rapport d'activité 2015-2016 du Crédit Agricole, rapport d'activité et de développement durable 2015 du groupe BPCE.

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.

En parallèle, si les valeurs mutualistes et coopératives sont souvent mal comprises par les sociétaires, ces derniers sont néanmoins nombreux à avoir des attentes relatives à la proximité axiologique. Excepté pour le cas des « sociétaires disruptifs », nous constatons d'ailleurs que les attentes concernant les valeurs coopératives sont en moyenne plus fortes que celles concernant la dématérialisation de la relation bancaire. D'un autre côté, la proximité politique semble largement être celle qui est la moins sollicitée, ce qui nous amène à nous interroger quant à l'avenir du modèle de gouvernance de l'institution. 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 ayant 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 perçue seulement comme un simple client mais aussi ubiquité du chargé de clientèle, qui, par delà sa fonction de collaborateur, doit en outre être perçue 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 numérique, 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.

Nos résultats mettent ainsi en lumière le fait que, compte tenu de la complexification des attributs de la proximité inhérente au contexte socio-économique, il semblerait que les banques coopératives aient encore du chemin à parcourir afin de repenser la relation de

proximité avec le sociétariat sans s'enfermer dans une logique d'isomorphisme institutionnel qui semble malgré tout être déjà bien amorcée.

Certes, ce reformatage de la relation de proximité est à l'œuvre depuis déjà plusieurs années, l'objectif étant notamment d'apporter des réponses organisationnelles variées aux attentes évolutives des jeunes générations. La banque coopérative a 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 jusqu'ici par le management ne s'éloignent-ils pas au final du modèle mutualiste pourtant vendu dans les médias, impliquant de prendre en compte la diversité des partenaires ?

CONCLUSION

Sur le plan managérial, cette recherche nous a permis de réaliser un état des lieux des relations de proximité entre une banque de réseau coopérative et de jeunes sociétaires afin d'alimenter la réflexion du management stratégique quant à la conception de la caisse locale de demain. D'un point de vue plus théorique, nos résultats nous ont par ailleurs permis de confirmer certains travaux, qu'ils soient fondateurs (Desroche, 1976) ou plus modernes (Lapoutte et Cadiou, 2014), mettant en avant une difficile explicitation du modèle coopératif auprès des sociétaires. De plus, les caractéristiques intrinsèques des banques coopératives nous ont donné 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, nous permettant dès lors d'apporter notre pierre à l'édifice quant à l'enrichissement des théories de la proximité. Ce travail ouvre également la voie à des perspectives de recherche futures. En effet, si le modèle proposé couvre une grande part des modalités d'exercice de la proximité, il se doit d'être affiné compte tenu de son caractère générique. Nous pourrions en ce sens étudier plus en profondeur certaines formes de proximité relatives aux dimensions institutionnelle et spatio-temporelle de la relation bancaire qui ressortent nettement de l'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 particulièrement pertinent de compléter cette recherche par des entretiens semi-directifs auprès de jeunes sociétaires dans le cadre d'un design explicatif ou encore de rencontrer d'autres acteurs (conseillers bancaires, administrateurs, managers) afin de recueillir leur avis sur le sujet. Enfin, il pourrait être envisageable de diffuser un questionnaire de ce type auprès de sociétaires d'autres banques coopératives afin d'en apprécier les écarts de perception.

RÉFÉRENCES

Alcaras, J. R., Gianfaldoni, P. 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*, 311, 46-58.

Boschma, R. (2004), Proximité et innovation, *Économie rurale*, 280, 8-24.

Bouba-Olga, O. et M. Grossetti (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2008/3 (octobre), 311-328.

Cadiou, C., Regnard, Y., Rousseau, A. et J. Morvan (2008), Légitimité du gouvernement coopératif, Les pratiques de légitimation du Crédit Mutuel, in J. Munoz et al. (dir.), *La gouvernance des entreprises coopératives*, Ed. PUR.

Carricano, M., Poujol, F. et L. Bertrandas (2010), *Analyse de données avec SPSS*, 2ème édition, Pearson education.

Charreaux, G. et P. Desbrieres (1998), Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle et Stratégie*, 1 : 2, 57-88.

Colletis, G., Gianfaldoni, P. et N. Richez-Battesti (2005), Economie sociale et solidaire, territoire et proximités, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 296, 8-25.

Di Salvo, R. (2002), La « Gouvernance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, *Revue d'économie financière*, 67 : 3, 165-179.

Gaudard, G. (2004), La nouvelle économie spatiale, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, juillet, 453-463.

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.

Gilly, J. P. et A. Torre (2000), *Dynamique de proximité*, Paris, L'Harmattan.

Hirigoyen, G. (2014), Valeur et évaluation des entreprises familiales, *Revue française de gestion* 2014/5, 242, 119-134.

Lapoutte, A et C. Cadiou (2014), Gouvernance et entreprise mutualiste : la légitimité en question, *Recherches en Sciences de Gestion*, 101, 175-194.

Pastré, O. et K. Gecheva (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.

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 J. B. Zimmermann (2004), *Economie de proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris.

Regnard, Y. et H. Gouil (2005), Les temporalités du mutualisme, *Revue Sciences de Gestion*, 49, 89-115.

Richez-Battesti, N. et N. Hector (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).

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.

Suchman, M. C. (1995), Managing legitimacy: strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.

Talbot, D. (2008), Les institutions créatrices de proximités. Institutions as creators of proximities, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 2008/3 (octobre), 289-310.

Talbot, D. (2010), La dimension politique dans l'approche de la proximité, *Géographie, économie, société*, 2010/2, 12, 125-144.

Torre, A. et M. Filippi (2005), *Proximité et changements socioéconomiques dans les mondes ruraux*, Paris, INRA Editions.

Tremblay, D.G., Fontan, J.M., Klein, J.L. et S. Rousseau (2003), Proximité territoriale et innovation : une enquête sur la région de Montréal, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, 2003/5 (décembre), 835-852.

Annexe A : Statistiques de l'analyse quantitative

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

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.

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
ddl2	1283644,390
Signification	,000

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

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

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 [*]

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 3,36 N 202 Ecart-type 1,270	Moyenne 3,56 N 202 Ecart-type 1,526	Moyenne 2,95 N 202 Ecart-type 1,322	Moyenne 4,06 N 202 Ecart-type 1,008	Moyenne 3,07 N 202 Ecart-type 1,272	Moyenne 3,54 N 202 Ecart-type 1,116	Moyenne 3,39 N 202 Ecart-type 1,069
2	Moyenne 2,87 N 561 Ecart-type 1,386	Moyenne 4,32 N 561 Ecart-type ,727	Moyenne 2,87 N 561 Ecart-type 1,169	Moyenne 4,01 N 561 Ecart-type ,932	Moyenne 3,36 N 561 Ecart-type 1,368	Moyenne 4,00 N 561 Ecart-type 1,166	Moyenne 3,61 N 561 Ecart-type 1,197
3	Moyenne 2,77 N 219 Ecart-type 1,413	Moyenne 4,63 N 219 Ecart-type ,693	Moyenne 2,59 N 219 Ecart-type 1,155	Moyenne 3,58 N 219 Ecart-type 1,429	Moyenne 4,06 N 219 Ecart-type 1,244	Moyenne 3,53 N 219 Ecart-type 1,286	Moyenne 3,26 N 219 Ecart-type 1,173
Total	Moyenne 2,95 N 982 Ecart-type 1,384	Moyenne 4,23 N 982 Ecart-type 1,009	Moyenne 2,82 N 982 Ecart-type 1,204	Moyenne 3,92 N 982 Ecart-type 1,091	Moyenne 3,46 N 982 Ecart-type 1,365	Moyenne 3,80 N 982 Ecart-type 1,205	Moyenne 3,48 N 982 Ecart-type 1,174