

La relation bancaire de proximité : une étude partenariale en contexte coopératif

Sébastien Le Foll

UBO, Laboratoire ICI (EA 2652)

sebastienlefol@hotmail.fr

Christian Cadiou

UBO, Laboratoire ICI (EA 2652)

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, telles que le Crédit Mutuel Arkéa, optent quant à elles pour une refonte de leur organisation territoriale. Ces établissements se caractérisent historiquement par un système de valeurs mettant la personne au cœur des préoccupations économiques (proximité institutionnelle), une forte implantation géographique au sein des territoires et un modèle de gouvernance original, basé sur le principe « une personne, une voix » (proximité géopolitique). Néanmoins, la digitalisation 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 (ces) proximité(s) 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 de l'institution face à l'émergence d'une relation de proximité davantage digitalisée.

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

La relation bancaire de proximité : une étude partenariale en contexte coopératif

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). Innovation oblige, elle vit par ailleurs depuis quelques années la révolution du digital, consistant à dématérialiser une partie grandissante des échanges entre la banque et le client. Les services à distance se multiplient et une nouvelle forme de concurrence voit le jour avec la démocratisation des banques en ligne. La proximité se digitalise et donne un nouveau visage à la relation bancaire qui se caractérise désormais par une instantanéité des échanges avec le client.

En France, ces 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)¹. Ces dernières sont à priori susceptibles de se démarquer de leurs concurrents SA puisqu'elles se caractérisent historiquement par une proximité dite institutionnelle avec leurs partenaires. Cette forme de proximité repose tant sur un modèle politique original que sur un système de valeurs emprunt au champ de l'Économie Sociale et Solidaire (solidarité, financement de l'économie réelle, lucrativité limitée, etc.). Le mutualisme peut en ce sens être considéré comme une ressource stratégique (Barney, 1991) permettant aux banques coopératives de se différencier des banques SA en termes de relations de proximité avec la clientèle.

L'objet de notre recherche porte ainsi sur les différentes dimensions de la proximité susceptibles de conditionner la relation bancaire entre la clientèle et le réseau bancaire coopératif incarné sur le terrain par les caisses locales. Ces dernières représentent un terrain d'investigation

¹ Nous mettons ici de côté le cas de la Banque Postale qui a un statut juridique atypique dans le secteur bancaire français. Il s'agit d'une société anonyme à directoire et conseil de surveillance investie d'une mission de service public dans le cadre d'un objectif d'accessibilité bancaire au plus grand nombre.

original dans la mesure où elles constituent un lieu de rencontre politique et économique entre plusieurs acteurs (salariés, managers, sociétaires, administrateurs), nous permettant en ce sens d'opter pour une approche partenariale. Comment ces parties prenantes appréhendent-elles dès lors cette (ces) proximité(s) entre les clients sociétaires 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 et s'inscrit dans une posture interprétativiste. Afin de mener à bien notre travail, nous commençons dans une première partie par problématiser notre objet de recherche en définissant un cadre théorique débouchant sur l'existence présumée de trois formes de proximités, plus ou moins exacerbées. Dans un second temps, nous testons ces trois dimensions de la proximité par le biais de huit entretiens semi-directifs réalisés auprès d'acteurs du milieu bancaire coopératif. Les données recueillies font l'objet d'une première analyse, manuelle, au niveau du sens des discours, avant de donner lieu à une analyse complémentaire sous ALCESTE, logiciel d'analyse lexicale.

1. RESEAU BANCAIRE COOPERATIF ET RELATION DE PROXIMITE : LECTURE THEORIQUE

Nous cherchons dans cette première partie à définir le modèle de la banque de réseau coopérative en termes de proximités entre l'institution et sa clientèle. Pour ce faire, nous mettons tout d'abord en exergue l'existence d'une proximité dite institutionnelle, s'appuyant sur un système de valeur historique, qui semble s'affaïsser avec l'apparition de nouveaux modèles bancaires hybrides (1.1.). Malgré cela, nous tâchons de démontrer qu'une relation partenariale continue de perdurer au sein des caisses locales, facilitée par une proximité géopolitique avec les territoires faisant de la banque de réseau coopérative un modèle multi parties prenantes (1.2.). Enfin, nous nous interrogeons sur les changements de paradigmes au sein de la demande et de l'offre bancaire en mettant en lumière l'émergence d'une proximité digitalisée au sein des réseaux de distribution (1.3.).

1.1. La question des valeurs au sein du modèle coopératif moderne

Des textes propres aux coopératives bancaires², il en ressort en effet 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, que nous pouvons définir par une propension à « *marquer son territoire, proclamer ses convictions comme des principes intouchables, comme des biens absolus* » (Cadiou et al, 2008) tend de cette manière à faire de la banque coopérative un modèle d'entreprise original, par opposition aux banques SA, recherchant exclusivement la maximisation du profit. Richez-Battesti et Gianfaldoni (2007) assimilent quant à eux l'institution à une démocratie sociale imbriquant « *les cinq valeurs de démocratie, d'égalité, de solidarité, de liberté et de responsabilité, qui renvoient aux principes de gestion démocratique, de non-lucrativité, de libre-adhésion et de participation* ». Le modèle organisationnel qui en résulte est une structure « en pyramide inversée » au sein de laquelle l'échelon local contrôle les degrés intermédiaires qui contrôlent à leur tour la structure nationale, donnant ainsi toute leur importance aux administrateurs des caisses locales, élus selon le principe « une personne, une voix » par des sociétaires. Dans les faits, cet état d'esprit contribue à établir une proximité dite institutionnelle avec les membres, en ceci que les acteurs sont impliqués dans le fonctionnement du processus coopératif via un système de valeurs reconnu et partagé (Alcaras, Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2009).

Cette proximité institutionnelle, basée sur les valeurs coopératives et partagée par l'institution et ses membres, semble néanmoins s'affaïsser au regard des trajectoires empruntées par les banques coopératives ces dernières décennies. 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 déspecialiser leurs activités, 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 (Gurtner, Jaeger et Ory, 2006), afin de pouvoir soutenir la concurrence avec les banques SA. Ces restructurations prennent

² 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.

ainsi la forme de modèles hybrides, au sein desquels les groupes bancaires coopératifs réalisent des opérations de croissance externe par le biais de SA cotées en bourse, marginalisant ainsi leurs activités d'origines et complexifiant la répartition des pouvoirs (Pastré et Gecheva, 2012). Ces processus d'isomorphisme institutionnel (Di Maggio et Powel, 1983 ; Enjolras, 1996), induits par cette démutualisation (Mottet, 2002), s'accompagnent par ailleurs d'une normalisation externe des banques coopératives, désormais soumises aux mêmes réglementations prudentielles, normes comptables ou systèmes de notation que les banques SA (Ory, De Serres et Jaeger, 2012).

Ces phénomènes comportent dès lors leur lot de conséquences au niveau opérationnel. Au sein des caisses locales, les sociétaires se retrouvent traités comme des clients lambda 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 retrouvent uniformisées d'une banque à l'autre et l'activité de conseil s'efface progressivement au profit d'un impératif de rentabilisation de la relation client. Enfin, l'antériorité de la relation n'entre plus en jeu dans le processus décisionnel des conseillers bancaires qui s'en tiennent à l'exploitation de ratios d'analyse standardisés en vue d'accorder un crédit. 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), la faute à un système qui semble prendre de plus en plus ses distances avec ses valeurs originelles.

1.2. Territoire et relation bancaire partenariale

Dans leurs stratégies de communication, les banques coopératives abordent presque systématiquement la question de l'ancrage territorial. Le territoire, devenu un objet de recherche suite à l'ouvrage de Marshall (1879), se définit tant comme une ressource que comme un construit social (Colletis et Pecqueur, 1995) et peut être appréhendé en mobilisant le concept de proximité (Lapoutte, 2014). Deux dimensions de la proximité sont d'ailleurs aujourd'hui au cœur du débat concernant la question du territoire. La première a trait à la proximité institutionnelle, que nous avons déjà évoquée. La seconde concerne la dimension spatiale et politique du

territoire « *qui 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, comme nous l'appellerons, est historiquement présente au sein des banques coopératives puisque ces dernières ont construit leur modèle organisationnel sur un vaste réseau de caisses locales implanté dans les territoires. Par opposition aux agences des banques SA qui ne sont majoritairement présentes que dans les grandes agglomérations, les caisses locales des banques coopératives se rencontrent aussi bien en milieu urbain que rural, permettant de cette manière de couvrir les zones géographiques les plus excentrées. De même, alors que les banques SA sont actuellement en train de réaliser des coupes budgétaires sur leur réseau d'agences de proximité, certaines banques coopératives souhaitent à l'inverse renforcer l'autonomie de leurs caisses locales sur le territoire. Le Crédit Mutuel est ainsi en train de réformer son réseau bancaire en instaurant des « unités territoriales » regroupant un certain nombre de caisses locales sur une zone géographique donnée, ces dernières conservant leur autonomie et leur direction. Cette nouvelle organisation permet de cette manière de proposer davantage d'expertise à la clientèle puisque chaque unité dispose désormais d'un pôle professionnel et patrimonial composé d'experts professionnels, entreprises, agricoles et patrimoniaux.

La caisse locale constitue dès lors un enjeu stratégique pour l'organisation coopérative puisqu'elle est à la fois un point de vente pour les conseillers bancaires, un accès à un panel d'expertise pour les clients et un lieu d'expression politique pour les sociétaires. 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). Par parties prenantes, nous entendons que les différents acteurs peuvent « *affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de la firme* » selon les termes de Freeman (1984). En s'inspirant des travaux fondateurs de Fauquet sur la théorie de la société coopérative (1934), Desroche (1976) identifie ainsi quatre parties prenantes qui « *entrent en contact et se confrontent* » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007) au sein de la firme coopérative : les sociétaires, les administrateurs, les employés et les managers.

Les sociétaires, en tant que partie prenante ubiquiste, sont tout à la fois propriétaire du capital de leur caisse locale, clients usagers des services de la banque et acteurs du territoire (Cadiou

et al, 2008). Ils élisent des représentants, les administrateurs, chargés de défendre leurs intérêts auprès de l'institution. Ces deux acteurs incarnent la dimension politique de la caisse locale. D'un autre côté, les employés de banque ont pour mission de gérer leur portefeuille de clients tout en assurant une activité de fidélisation et de prospection. Ils agissent sous la responsabilité de leurs managers de proximité, les directeurs d'agences, incarnant de cette manière la dimension économique de la caisse locale. Cette dernière peut alors être assimilée à un « carrefour partenarial » enraciné dans les territoires.

Cette proximité géopolitique avec les territoires tend néanmoins à se distendre elle aussi et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'attrition des réseaux bancaires est une réalité depuis déjà plusieurs décennies et les fermetures d'agences ne cessent de se poursuivre, délaissant de fait les zones géographiques les moins rentables. De plus, du point de vue de la gouvernance, les phénomènes d'hybridation vont de pair avec l'arrivée d'actionnaires au sein du modèle coopératif, le faisant ainsi converger vers un modèle de type anglo-saxon remettant en question la création de la valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998), au profit de la norme de la valeur actionnariale (Gurtner, Jaeger et Ory, 2009). Les banques coopératives sont dès lors en train de glisser d'un modèle dit « bottom-up » (caractérisé par un système fédératif cotoyant un principe de décentralisation opérationnelle) à une structure de type « top-down » (c'est-à-dire 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). Au niveau local, nous pouvons enfin souligner le très faible taux de participation des sociétaires en assemblée générale, le vieillissement de la population des administrateurs ainsi qu'une coordination souvent difficile entre bénévoles et professionnels (Rousseau et Regnard, 2006).

1.3. Vers un nouveau paradigme de transaction bancaire ?

Dans le secteur bancaire, le réseau 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, véhiculée par les collaborateurs de la banque, et une demande, portée par la clientèle en fonction de ses attentes. Le modèle relationnel qui en résulte est aujourd'hui en proie à de profondes évolutions. Des études récentes nous éclairent sur les attentes nouvelles des particuliers, que nous passons en revue ci-après.

Tout d'abord, selon un rapport rédigé par l'Institut Montaigne en 2014, il semblerait que la temporalité soit aujourd'hui un critère de choix plus déterminant que la seule proximité géographique. Les clients souhaitent désormais plus de réactivité et un service disponible 24h/24h, ceci favorisant l'émergence de comportements consuméristes se focalisant moins sur la relation de long terme que sur les prix des produits et services bancaires. Ces tendances vont indéniablement de pair avec une montée des individualismes et un recul des solidarités inter-temporelles. Le relâchement de ce lien territorial se manifeste par une forte baisse de la fréquentation dans les 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 2007³. Parallèlement, le conseiller bancaire semble être de plus en plus dispensable aux yeux des clients puisque 52,5% d'entre eux estimaient pouvoir se passer de lui en 2014⁴, principalement du fait d'un sentiment de méfiance qui se développe à son égard. Cette même année, ils restent néanmoins 55% à souhaiter bénéficier d'un conseiller bancaire attitré au sein d'une relation bancaire de long terme, soit tout de même 10 points de moins que l'année précédente⁵.

Ces nouveaux comportements de consommation sont largement induits par l'émergence et la démocratisation des nouvelles technologies. Ces dernières permettent en effet à la clientèle de multiplier les modalités d'accès aux conseillers bancaires et les possibilités de gestion de comptes au quotidien via l'utilisation d'internet ou des nombreuses applications sur smartphones et tablettes. En conséquence, la fréquentation des agences est en baisse alors que les contacts à distance se multiplient. Ainsi, 88% des français entretiennent une relation à distance avec leur banque alors que seulement 16% d'entre eux se servent de l'agence physique comme unique point de contact⁴. Le développement des outils à distance semble avoir eu un effet bénéfique sur l'image des banques puisque 77% des français pensent que les banques se sont améliorées en matière d'accessibilité des services via différents canaux⁵. Les communautés ne sont plus seulement géographiques mais aussi virtuelles. Chaque banque dispose de

³ Sondage Ifop réalisé en 2013 pour la Fédération bancaire française (FBF) via 1000 entretiens réalisés en face à face auprès de personnes âgées d'au moins 15 ans.

⁴ Sondage réalisé en 2014 par Panoramabanques.com via un questionnaire administré à 31945 personnes âgées de 18 à 50 ans.

⁵ Sondage réalisé en 2014 par BVA via 1000 entretiens réalisés en face à face auprès de personnes âgées d'au moins 15 ans.

sormais son propre réseau social et les internautes n'hésitent d'ailleurs pas à créer le leur pour dénigrer ou dénoncer les pratiques de telle ou telle banque. Ces nouveaux paradigmes au sein de la transaction bancaire obligent les banques à repenser la relation de proximité et le défi semble être d'autant plus grand pour les banques coopératives qui ont par le passé engagées des coûts fixes élevés dans leur important réseau physique de caisses locales.

Bien décidées à s'adapter à cette nouvelle proximité digitale, les différentes enseignes bancaires sont désormais à la recherche du modèle de « l'agence de demain », les conduisant au final à adopter des comportements mimétiques au sein desquels les investissements de forme (design et « relooking » des nouvelles agences) semblent pour le moment être plus importants que les réflexions de fonds (notamment concernant l'adaptation des compétences des collaborateurs). Sans être exhaustifs, nous pouvons à titre d'exemple citer le nouveau « concept store » de BNP Paribas à Paris structuré en plusieurs espaces (boutique, conseil, lounge, exposition, etc.) permettant de tester une nouvelle approche dans la relation bancaire en rapprochant clients et nouvelles technologies. La Banque Régionale d'Escompte et de Dépôt (BRED) a quant à elle mise un modèle de banque hybride : la BRED espace. Cette banque en ligne, qui comptait près de 110 000 utilisateurs en 2014, allie physique et numérique afin de s'adapter à la mobilité des clients qui ont désormais la possibilité de rencontrer leurs conseillers en visioconférence. Certaines enseignes comme le Crédit Agricole prennent cette tendance à contre-pied afin de légitimer leurs engagements de proximité. Plusieurs « camions banques » sillonnent ainsi les routes de la Creuse, de la Corèze et du Cantal, assurant un service de proximité en zones rurales dépourvues de points de vente. Parallèlement, chaque enseigne développe sa propre banque 100% en ligne afin de capter de nouveaux segments de clientèles. Enfin, les groupes bancaires doivent désormais compter sur l'arrivée de nouveaux concurrents proposant des services bancaires de manière disruptive (fonds de dette, crowdfunding, paiement par mobile, monnaies virtuelles) captant de fait des flux dévolus originellement aux seuls établissements bancaires (de Vauplane, 2014).

2. LA PERCEPTION DE LA RELATION BANCAIRE DE PROXIMITE PAR LES PARTIES PRENANTES : UNE ETUDE EMPIRIQUE

Nous avons dans notre première partie mis en évidence l'existence de trois formes de proximités susceptibles de conditionner la relation bancaire entre l'institution coopérative et sa clientèle. Nous avons en ce sens présupposé que les proximités institutionnelles et géopolitiques avaient tendance à reculer devant l'émergence d'une proximité digitale entre les agences et leurs clients, relativement banalisée d'une banque à l'autre. Mais qu'en pensent réellement les 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 ?

Afin d'apporter des éléments de réponses, notre seconde partie décrit dans un premier temps la méthodologie retenue pour l'étude empirique (2.1.). Nous présentons ensuite les résultats issus de l'étude de sens de huit entretiens semi-directifs (2.2.) que nous appuyons par une analyse complémentaire sous ALCESTE, logiciel d'analyse lexicale (2.3.).

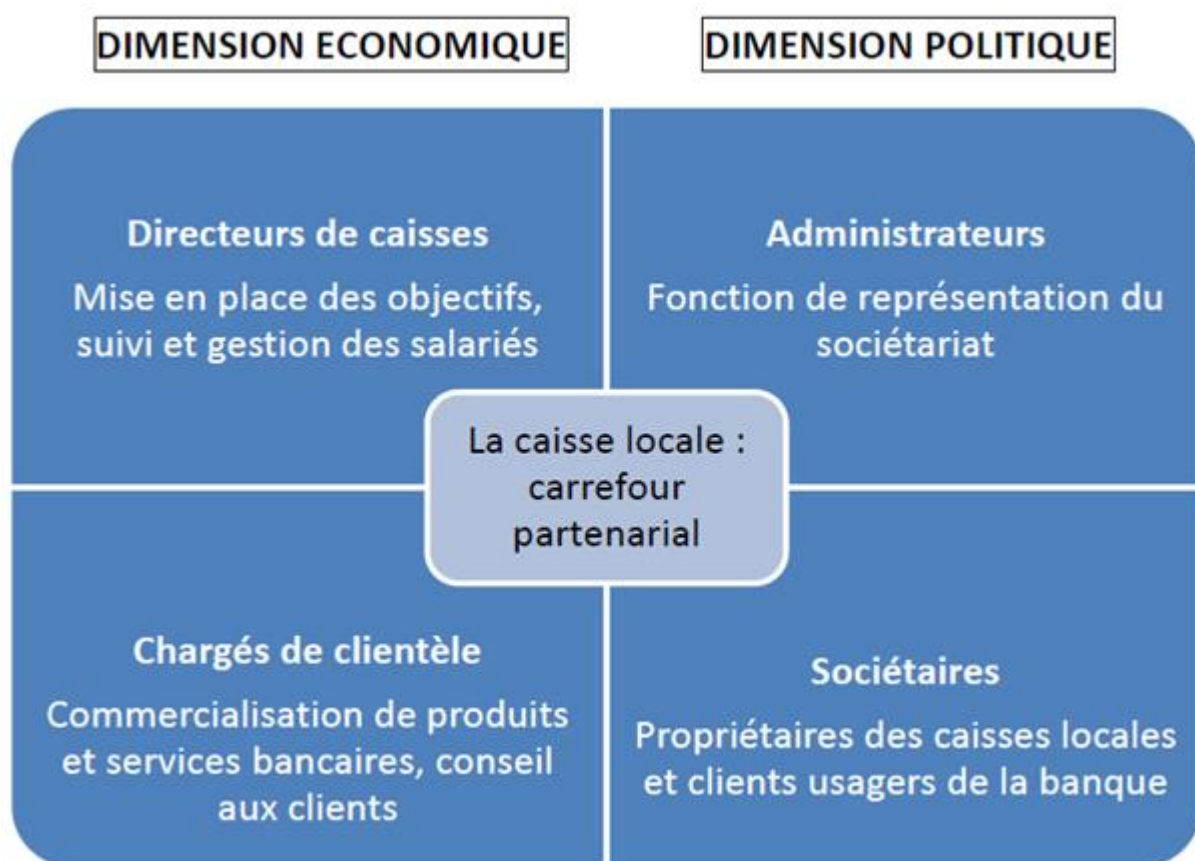
2.1. Méthodologie retenue pour l'étude

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)⁶. Nous en présentons les résultats en distinguant la demande de l'offre bancaire en référence au quadrilatère de Desroche (1976) mettant en évidence un « clivage vertical » potentiel entre le pôle économique (employés et managers) et le pôle politique (sociétaires et administrateurs). 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 lo-

⁶ 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.

cale et l'autre, directeur d'unité territoriale⁷). 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



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. En ce sens, nous nous intéressons à la manière dont les parties prenantes perçoivent la relation bancaire de proximité entre les caisses locales et leurs clients sociétaires au sein du réseau. Notre objectif sous-jacent consiste à mettre en évidence les différentes formes de proximités à l'œuvre au sein de la relation bancaire, ceci afin de confirmer et/ou d'infirmer les présupposés mis en avant dans la partie théorique.

⁷ Au CMB, le directeur d'unité territoriale est une fonction qui a été mise en place récemment dans une optique de réorganisation du réseau des caisses locales. Il est de cette manière responsable de l'ensemble des directeurs de caisses locales sur un secteur géographique donné.

Le guide d'entretien réalisé pour l'occasion a été construit selon un principe de « questions miroirs » afin de mieux cerner les écarts de perception entre les parties prenantes interviewées. Ainsi, lorsque nous demandons au sociétaire « qu'attendez-vous de votre caisse locale aujourd'hui ? », la question sera posée de la manière suivante au chargé de clientèle : « Selon vous, qu'attendent les clients de leur caisse locale aujourd'hui ? ». Notre guide d'entretien est articulé autour de quatre thématiques, chacune d'entre elles étant introduite par une question large, que nous précisons avec des questions de relance le cas échéant. Nous concluons systématiquement chacune des thématiques par une autre question portant sur l'avenir de la relation bancaire de proximité au sein du modèle coopératif.

- 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 digitalisation de la proximité bancaire.
- La quatrième et dernière thématique a pour objectif d'étudier la manière dont le métier des collaborateurs est perçu au sein du réseau. Nous questionnons ici 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. L'analyste est libre dans son interprétation mais doit rester vigilant

quant aux biais possibles, d'où la nécessité de mener dans un premier temps une analyse au niveau du sens du discours, afin de nous assurer d'une bonne maîtrise du corpus. 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'utilisation d'ALCESTE implique enfin l'hypothèse que les différentes parties du corpus forment une unité de sens. Dans notre cas, « la perception de la relation bancaire de proximité par les parties prenantes » constitue cette unité de sens.

2.2. 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 des administrateurs, puis de l'offre, représentée par les chargés de clientèle et leurs managers. Nous tâchons d'y extraire les verbatims les plus significatifs au sein des discours.

2.2.1. 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 sa région d'origine, compare la banque coopérative à un « port d'attache » puisque « pour rien au monde » elle ne changerait de banque dans la mesure où elle se sent ainsi « bretonne même en étant à l'autre bout de la France ». Selon elle, lorsqu'un client est loin de sa ville natale, le nom de l'enseigne a son importance, d'où une sensibilité affective prononcée pour le Crédit Mutuel de Bretagne. Pour l'autre sociétaire, c'est surtout le « respect de certaines valeurs » qui compte, notamment le fait que sa banque ne soit pas cotée en bourse, « contrairement à d'autres qui se disent coopératives et qui ont perdues des millions avec les crises ». Les deux sociétaires pensent néanmoins que toutes les banques coopératives, y compris le Crédit Mutuel, dépendront des marchés financiers dans les prochaines années. Pour les deux sociétaires, la caisse locale est uniquement un lieu dans lequel « on peut rencontrer son conseiller attitré ». Lorsque nous abordons la question politique en parlant des assemblées générales, le concept de gouvernance de

l'institution semble être 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 ». Les deux sociétaires nous font part de leur scepticisme quant à l'avenir de cette forte implantation géographique dans la mesure où « des agences devront certainement fermer dans le futur, même s'il s'agit d'une banque coopérative ». 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, même s'ils reconnaissent qu'ils rencontreront certainement de moins en moins leur conseiller en face à face dans les années à venir. Enfin, les sociétaires 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 dans le futur. Les conseillers devront en ce sens « renforcer leur capacité d'écoute » et être capables de maîtriser les nouvelles technologies afin de pouvoir assurer une activité de conseil sur plusieurs canaux relationnels.

Les deux administrateurs nous parlent de la banque coopérative comme d'une entité politisée. Ils mettent en avant un « fonctionnement démocratique avec des représentants des sociétaires clients ». La question du statut coopératif et des valeurs historiques qui y sont associées font ainsi de l'entreprise coopérative « un modèle original ». Un premier écart de perception semble ici se dessiner dans la mesure où les administrateurs mettent en avant une proximité politique avec l'institution là où les sociétaires abordent seulement la question de la proximité géographique. 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. Ils nous confient 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 multi-canal ». L'administrateur local met de son côté en avant le fait qu'il faille développer une « proximité technologique » avec les clients tout en leur donnant envie de revenir en agence. Toujours selon ce même répondant, même si le client contacte souvent la caisse parce qu'il a un besoin particulier, c'est aussi aux équipes des caisses locales de « susciter le besoin » et « d'apporter de la plus-value » même lorsque les clients n'ont pas d'attentes immédiates. En ce qui concerne l'administrateur fédéral, « il faut tout faire pour garder le client » en essayant de revenir sur une activité de conseil, de « mieux expliquer les choses » et ne pas se contenter de vendre à tout prix. C'est d'ailleurs ce dernier point qui fait que « les clients sont souvent méfiants » vis-à-vis des conseillers. Enfin, les administrateurs pensent que le métier du collaborateur est très varié puisqu'il s'agit tant d'assurer le conseil en face à face, de répondre aux clients par téléphone ou par mail, tout en faisant face à « une complexification des règles et des contraintes réglementaires qui changent tout le temps ». Dans le cadre de « la banque de demain », les répondants voient le métier évoluer avec plus de professionnalisation, plus d'expertise et « probablement un peu de spécialisation ». Il s'agira de se démarquer et de ne pas être « un simple prolongement de tout ce qui se fait en ligne aujourd'hui ». Les conseillers devront être « connectés en permanence » tout en étant « armés pour le conseil », quitte à faire appel plus souvent à des experts. L'administrateur fédéral estime que le problème de ces dernières années a été de recruter trop de commerciaux et qu'il est maintenant temps de revenir « vers plus de fondamentaux ».

2.2.2. 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 hu-

maine 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 ». Le modèle coopératif est pour ce répondant une « perception d'avenir » qui permet de ne pas « prendre une route décalée des besoins des clients ». Pour l'autre, le modèle est basé « dans la théorie » sur une « banque qui appartient à ses clients ». Cependant, le répondant nous avoue que le modèle est au final utilisé davantage par les plus hautes instances comme une stratégie de communication. Au niveau opérationnel, 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. La caisse locale est perçue comme une entité regroupant plusieurs acteurs, qu'il s'agisse des salariés, des sociétaires ou des administrateurs. Il s'agit plus spécifiquement d' « un groupe de personnes travaillant sur un secteur déterminé ». Le principal challenge de ces caisses aujourd'hui est, aux yeux des répondants, de s'adapter aux nouvelles attentes des clients tout en prenant en compte les évolutions du marché concurrentiel, « notamment les banques en ligne ». Il s'agit également de faire comprendre au client que sa caisse locale reste « une banque de proximité joignable sur différents canaux ». La présence de nouvelles technologies au sein des agences comme les tablettes ou panneaux d'affichages digitaux 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 ». Avec toute l'information dont ils disposent, les conseillers estiment que les clients deviennent « des généralistes de la banque », d'où la nécessité qu'à l'avenir les collaborateurs spécialisent davantage leurs activités tout en entretenant une relation bancaire sur mesure.

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 « diffé-

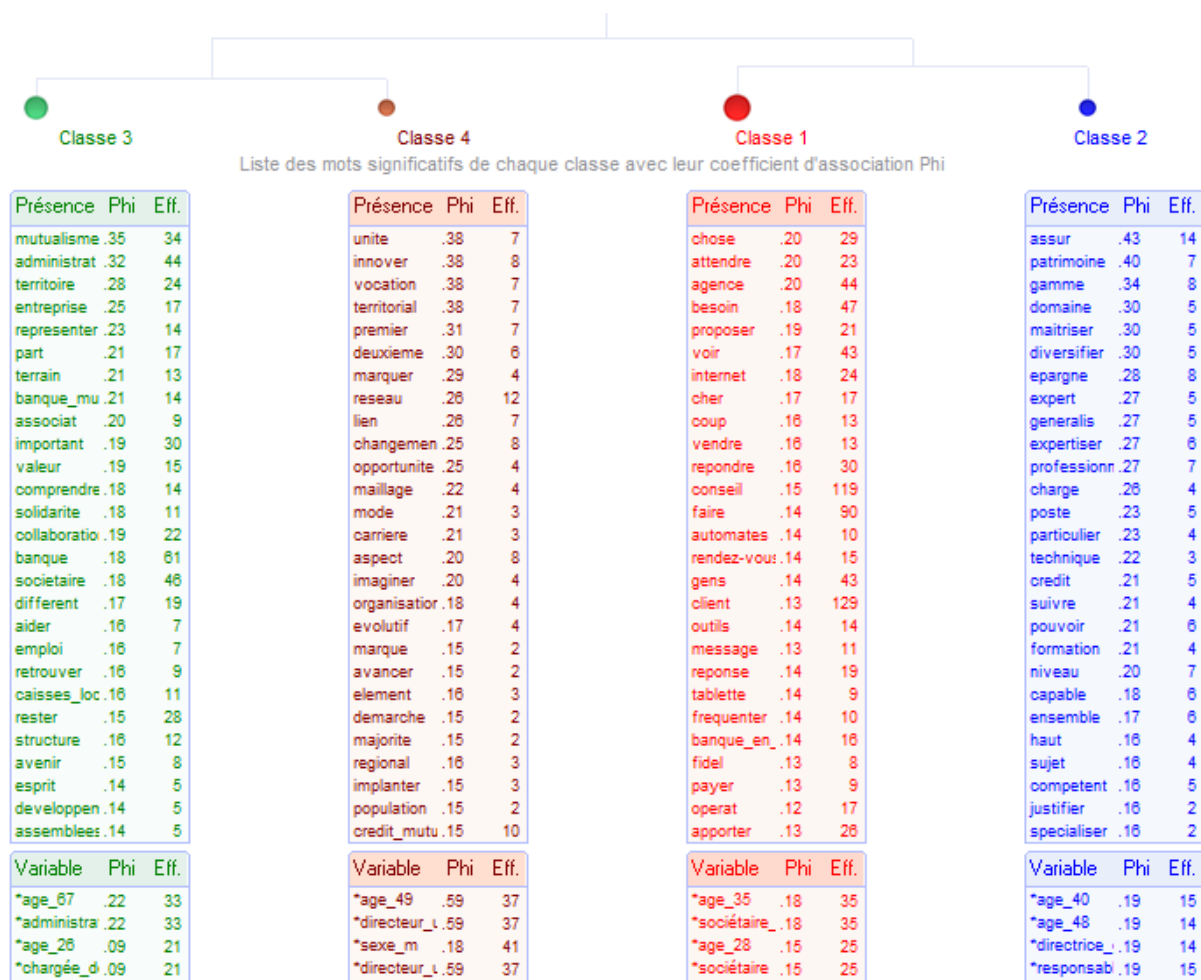
rence coopérative » est ainsi abordée ici de façon plus concrète. Ainsi, des dispositifs de solidarité comme « Ark'ensol » sont évoqués, à l'instar d'autres projets tels que l'aide à la création d'emploi ou le microcrédit. Le directeur d'unité territoriale (DUT) met par ailleurs en avant le principe 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 managers considèrent ici encore que les attentes des clients passent par un besoin de personnalisation de la relation et d'instantanéité. La DA pense par ailleurs que malgré la baisse de fréquentation des agences, les clients sociétaires restent dans l'ensemble « très attachés à leur conseiller ». 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 y a le développement 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. Selon les managers, ces changements de paradigme impliquent de repenser la relation client en permettant au conseiller de maîtriser une gamme plus importante de produits, notamment pour répondre aux attentes « de la clientèle plus orientée haut de gamme ».

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

Sur les 619 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 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. Cette classe est à la fois la plus représentée et la plus spécifique au sein du corpus, traduisant de fait un vocabulaire utilisé de manière homogène par les répondants. Elle évoque la manière dont les parties prenantes perçoivent la relation bancaire entre un sociétaire et sa caisse locale. Les formes retenues sont révélatrices d'une vision très pragmatique de la relation client. Ainsi, nous retrouvons des termes comme « vendre », « besoin », « conseil », « cher », ou « réponse », mettant en évidence la conciliation entre les besoins de la clientèle et l'impératif de rentabilité des conseillers. La relation bancaire y est appréhendée tant d'un point de vue géo-

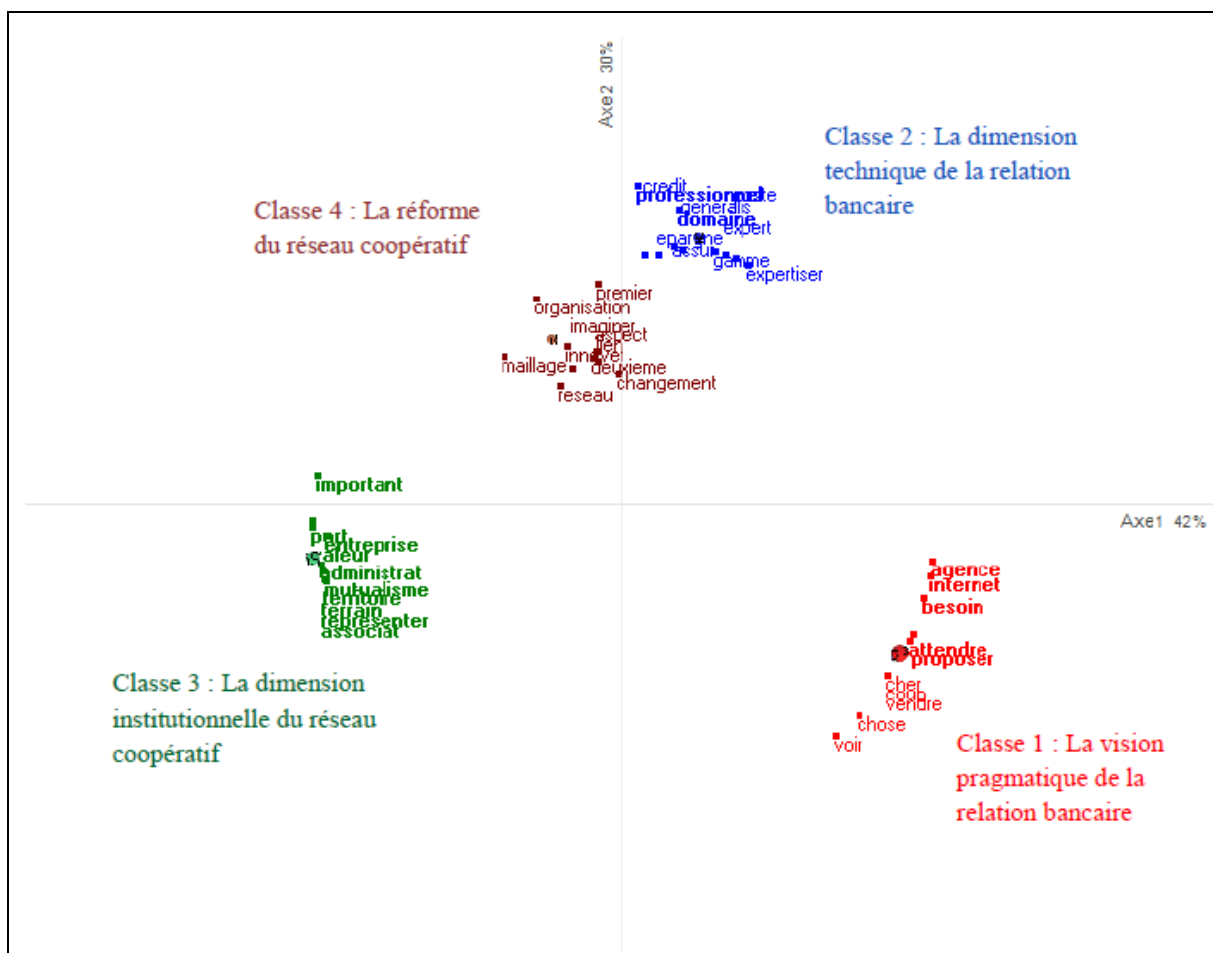
graphique (« agences », « automates », « fréquentation ») que technologique (« internet », « tablette », « banque en ligne »). Cette classe, principalement représentative des discours des deux sociétaires, traduit une vision plutôt standardisée de la relation bancaire ; la spécificité coopérative n'y trouve pas sa place.

- La classe 2, nommé « La dimension technique de la relation bancaire », regroupe 8% des unités textuelles classées, soit 7% du corpus initial. Cette classe est la moins présente au sein du corpus mais conserve tout de même un degré élevé de spécificité. Les termes utilisés sont ici très techniques, ce qui n'est guère étonnant puisque la classe est cette fois-ci issue du discours des managers et des conseillers. Ainsi, nous retrouvons des formes qui sont notamment en lien avec les produits bancaires (« assur », « épargne », « crédit », « gamme »). D'un autre côté, la classe met en évidence le besoin de faire évoluer le métier des collaborateurs afin de 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 arrive en troisième position du point de vue de la spécificité des formes retenues et se démarque des deux premières de part un aspect identitaire prononcé. Les termes ici mis en avant ont en effet principalement trait à la différence coopérative tant du point de vue des valeurs (« mutualisme », « valeur », « solidarité », « différent », « aider », « esprit ») que de la dimension géopolitique historique de l'institution (« administration », « territoire », « représenter », « terrain », « sociétaire », « assemblées »). Cette classe est principalement représentative du discours des administrateurs et de l'un des conseillers, excluant les sociétaires qui semblent être moins à l'aise avec cette question identitaire.
- La classe 4, nommée « La réforme du réseau coopératif », représente 9% des unités textuelles classées, soit 6% du corpus initial. Elle est à la fois la moins présente dans le corpus et la moins spécifique. 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 ci-dessous 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 standardisées 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 son environnement 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 digitalisation 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 digitalisation du milieu bancaire, d'autant plus que l'identité coopérative est ici plus que jamais remise en question. Il serait par exemple pertinent de transposer cette étude auprès de partenaires issus d'autres banques coopératives, davantage touchées par les phénomènes d'hybridation. De la même manière, une étude quantitative auprès d'un vaste échantillon de clients/sociétaires nous permettrait de confirmer/infirmar les opinions émises dans le présent travail. Il serait alors envisageable de construire un modèle viable représentant les différentes dimensions de la proximité régissant la relation bancaire entre la banque de réseau coopérative et sa clientèle. Enfin, il est également possible de compléter le travail en intégrant à l'étude les modalités sociale et cognitive de la proximité (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; 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. Compte tenu de l'hybridation galopante de leur modèle, couplée à la digitalisation de la relation client, les banques coopératives ont aujourd'hui plus que jamais besoin de repenser la « proximité mutualiste » face à un risque d'éclatement de leur différence aussi bien en interne (éloignement avec les valeurs originelles, relâchement du lien territorial, comportements mimétiques face aux nouvelles technologies) qu'en externe (accroissement de la concurrence avec la banque en ligne). 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 perçu 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 par le Crédit Mutuel Arkéa, soucieux de conserver ses centres de décisions en Bretagne, dans son conflit l'opposant actuellement au CM11-CIC.

REFERENCES

- 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.
- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Boschma, R. (2005), DOESS geographical proximity favour innovation?, *Economie & Institutions*, 6 & 7, 111-127.
- 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, *La gouvernance des entreprises coopératives*, Ed. PUR.
- Charreaux, G. et P. Desbrieres (1998), Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle et Stratégie*, 1 : 2, 57-88.
- Colletis, G. et B. Pecqueur (1995), Politiques technologiques locales et création de ressources spécifiques, in *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris : Economica, 445-463.
- 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.
- 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*, 1252, 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*, 48, 147-160.
- Di Salvo, R. (2002), La « Governance » des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe, *Revue d'économie financière*, 67 : 3, 165-179.
- Enjolras, B. (1996), Associations et isomorphisme institutionnel, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 261, 68-76.
- Fauquet, G. (1934), Contribution à la théorie générale de la société coopérative, *Revue des études coopératives*, 52, 273-289.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A stakeholder Approach*, Pitman.

- Gurtner, E., Jaeger, M. et J. N. Ory (2006), La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ?, *Finance contrôle Stratégie*, 9 : 2, 121-157.
- Gurtner, E., Jaeger, M. et J. N. Ory (2009), Les innovations organisationnelles dans les groupes coopératifs bancaires. Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale, *Revue française de gestion*, 190, 15-30.
- Lapoutte, A (2014), Gouvernance et entreprise mutualiste : la légitimité en question, *Recherche en Sciences de Gestion*, 101, 175-194.
- Leconte, P., Regnard, Y. et A. Rousseau (2008), Mutualisme : orthodoxie ou justification ?, Colloque international IEMN-IAE sur l'Economie Sociale et Solidaire : nouvelles pratiques et dynamiques territoriales, Nantes, 29-30 septembre.
- Marshall, A. (1879), *Elements of economics of industry*, MacMillan, Londres.
- Mottet, S. (2002), La démutualisation, *Revue d'économie financière*, 67 : 3, 111-120.
- Ory, J. N., De Serres, A. et M. Jaeger (2012), Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives, *Revue des Sciences de Gestion*, 258, 69-82.
- 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. et J. B. Zimmermann (2004), *Economie de proximités*, Hermes-Lavoisier, Paris.
- Reinert, M. (1998), Quel objet pour une analyse statistique de discours ? Quelques réflexions à partir de la réponse Alceste, *Actes des 4^e Journées Internationales d'Analyse Statistique des Données Textuelles*, 557-569.
- Richez-Battesti, N. et O. Boned (2008), Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ?, 3eme 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, 22ème 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*, 20 : 3, 571-610.