L’identité territoriale, axe d'innovation et de différentiation dans le secteur bancaire

The territorial identity, the axis of innovation and differentiation in the banking sector

Nathalie Audigier

Maître de conférences en gestion – Université de Bretagne Sud

Chercheur au sein du Laboratoire d’Economie Gestion de l’Ouest (LEGO) – EA 2652

Résumé :

A l'instar de grands groupes industriels, le secteur bancaire- et notamment les banques coopératives- recourent au marketing territorial pour assurer leur attractivité et trouver un axe de différentiation face notamment à la concurrence des groupes financiers internationaux et des banques en ligne. Elles voient aussi dans le marketing territorial un moyen d'atteindre certains de leurs objectifs spécifiques. Cet article se propose d'examiner comment ces prestataires financiers peuvent mettre en pratique cette option stratégique avec succès. Nous formulons deux hypothèses : d'une part, la revendication de l'identité territoriale comme axe de positionnement implique une certaine organisation interne de l'organisation et l'existence de valeurs partagées ; d'autre part, la banque qui souhaite affirmer ce choix de positionnement s'engage dans une politique d'offre ancrée dans une logique de proximité et de de réseaux. La méthodologie de cette étude exploratoire repose sur une analyse de données qualitatives recueillies principalement au sein du Crédit Mutuel de Bretagne-Arkéa (responsables marketing, conseillers clients) et auprès des clients de cet établissement financier. Cette étude de cas est pertinente parce qu'elle est symptomatique des problèmes de positionnement rencontrés par les banques traditionnelles coopératives : comment exister, être visibles et faire face à la présence accrue- notamment- des banques en ligne. Pour y répondre, nous avons mené des entretiens semi-directifs dont le contenu a été analysé afin de faire émerger des éléments de réponse opérationnels.

Mots clefs :

marketing territorial, identité territoriale, secteur bancaire coopératif, innovations organisationnelles, positionnement

Abstract :

Following the example of big industrial groups, the banking sector in particular the cooperative banks resort to the territorial marketing to insure their attractiveness and find an axis of differentiation in particular in front of the competition of the international financial groups and the online banks. They also see in the territorial marketing a way to reach some of their specific objectives. This article suggests examining how these service financial service providers can put into practice this strategic option successfully. We formulate two hypotheses: on one hand, the demand of the identity territorial as axis of positioning involves a certain internal organization of the organization and the existence of shared values; on the other hand, the bank which wishes to assert this choice of positioning makes a commitment in a politics of offer anchored in a logic of closeness and networks. The methodology of this exploratory study bases on an analysis of meditative qualitative data mainly within the Crédit Mutuel-Arkéa (marketing managers, customers councillor) and with the customers of this financial institution. This case study is relevant because it is symptomatic problems of positioning met by the cooperative traditional banks: how to exist, be visible and face the greater presence in particular online banks. To answer it, we led semi-directive conversations the contents of which were analyzed to bring to the foreground operational elements of answer.

Keywords:

Territorial marketing, territorial identity, cooperative banking sector, organizational innovations, positioning

Le marketing territorial est une démarche qui permet d'adapter une offre territoriale contrainte, en se fondant sur la connaissance de son environnement, pour répondre à des objectifs d'attractivité (Chamard et al., 2014). Le marketing territorial est donc développé avec l'espoir qu'une perception positive de l'image du territoire par les différentes parties prenantes va permettre d'atteindre différents objectifs : différentiation, positionnement, performance commerciale.

Nous illustrons notre analyse à partir des banques coopératives et plus particulièrement en étudiant le cas du Crédit Mutuel de Bretagne-Arkéa. Le Crédit Mutuel est une banque mutualiste comprenant un échelon interfédéral. Certaines fédérations se sont en effet agrégées pour constituer des groupes bancaires puissants : d'une part, le CM11-CIC est composé, au 1er mai 2017, des fédérations Centre Est Europe, Ile-de-France, Sud-Est, Savoie-Mont Blanc, Midi Atlantique, Centre, Dauphiné Vivarais, Loire-Atlantique Centre Ouest, Méditerranéen, Normandie et Anjou et d'autre part, le Crédit Mutuel-Arkéa regroupe, lui, les fédérations Bretagne, Sud-Ouest et Massif Central.

Nous sommes en présence d'une entreprise mature, sur un marché en forte transformation et relativement instable, au sein duquel cet établissement, à l'instar de toutes les banques coopératives, doit à la fois assurer un positionnement stratégique offensif tout en conservant ce supplément d'âme supposé propre aux organisations revendiquant cet ancrage local. De plus, sur ce marché, les banques coopératives semblent moins se distinguer par des innovations technologiques que par des innovations sociales, dont certaines d'entre-elles se diffusent et sont appropriés par les autres banques. Dans le même temps, nous avons affaire à des organisations dont les droits de propriétés sont particuliers, tout comme les modes de gouvernance. Ce modèle d'organisation est sans doute générateur de pratiques et d'innovations sociales particulières et constitue un facteur contribue à l'émergence et au développement d'une identité territoriale forte.

Nous formulons deux hypothèses : d'une part, la revendication de l'identité territoriale comme axe de positionnement pour une entreprise implique une certaine organisation interne de la structure et l'existence de valeurs partagées entre les parties prenantes ; d'autre part, la banque qui souhaite affirmer ce choix de positionnement s'engage dans une politique d'offre ancrée dans une logique de proximité et de de réseaux.

Cet article présente dans une première partie, le cadre théorique de cette étude en identifiant les concepts clefs mobilisés et en rappelant les caractéristiques du terrain choisi (les banques mutualistes). Dans un second temps, après avoir exposé les options méthodologiques retenues, nous présenterons les principaux résultats concernant nos 2 hypothèses de travail.

1– Cadre théorique de l'étude

1.1 – Marketing territorial et identité territoriale

Le territoire est une construction complexe et multidimensionnelle (Moine, 2007), qui nécessite d'adapter les stratégies marketing selon ses caractéristiques. Dès lors, le contexte territorial nécessite un marketing spécifique qui repose sur une approche managériale différente de celle des marques nationales. La littérature à ce sujet indique, de manière théorique et non empirique, que pour accroître l'impact d'une marque territoriale, encore

faut-il que cette dernière soit appropriée et relayée par les usagers du territoire qui en sont les ambassadeurs (Meyronin, 2015). Pour les banques régionales coopératives, l'objectif est donc, dans une logique stratégique de marque territoriale, de construire une identité territoriale. Or, la construction identitaire est un phénomène social, qui résulte des relations avec autrui (Mead, 2006). Par conséquent, nous faisons l'hypothèse que l'organisation interne des établissements financiers coopératifs ainsi que les relations entre la banque et ses clients régionaux permettent de construire une identité territoriale qui est à l'origine de l'image de marque dans un contexte territorial. Nous prenons en compte que le nom du territoire n'est pas possédé par une entité unique, mais par une pluralité d'acteurs territoriaux hétérogènes qui construisent son identité et influent sur l'image qu'il véhicule. La problématique se pose avec acuité dans la mesure où, contrairement à une entreprise, le territoire préexiste au nom de l'entreprise ou à la marque qui lui est associée ; le territoire est un construit social (Moine, 2007). En ce sens, dans une perspective adaptative, la littérature souligne le fait qu'une marque territoriale vient de l'offre (le territoire) qui dépend d'une identité territoriale historiquement ancrée. Ainsi, la littérature pose un lien théorique (et non empirique) entre identité territoriale et image de marque territoriale, ce qui laisse entendre que toute création ex nihilo d'une revendication territoriale soit difficilement envisageable (Kavaratzis, Hatch, 2013). L'identité est un processus (Mead, 2006), impliquant des liens entre identité individuelle et sociale. En ce sens, ce sont les identités territoriales individuelles qui permettent l'émergence d'une identité du territoire (Guermond, 2006).

La construction identitaire est donc un phénomène social, qui résulte des relations avec autrui (Mead, 2006). Ce sont les relations entre les individus d'un territoire qui permettent de construire des représentations communes, révélant les connexions cognitives entre individus à l'origine de l'identité territoriale.

1.2- Les banques coopératives et le cas du Crédit Mutuel-Arkéa

Quatre grands réseaux français sont organisés selon les principes coopératifs du mutualisme : le Crédit Agricole, les Caisses d'Epargne, le Crédit Mutuel et la Banque Populaire. Ce dernier réseau comprend, également, deux banques coopératives à compétence nationale, la CASDEN (réservée à certaines catégories de fonctionnaires) et le Crédit Coopératif.

Les banques mutualistes sont, à côté des banques commerciales ou publiques, des banques qui appartiennent à leurs clients, il n'y a aucun actionnaire. Les banques mutualistes sont détenues par leurs clients qui peuvent être des personnes physiques ou morales. Egalement appelée banque coopérative, la banque mutualiste se caractérise ainsi par deux éléments principaux : les clients sont propriétaires de leur banque et ils sont à la fois associés et usagers. Par conséquent, les dividendes versés par la banque coopérative chaque année reviennent en partie aux clients de la banque. En devenant client d'une banque mutualiste, on acquiert des parts sociales qui composent le capital social de cette banque et l'on devient associé de la banque. Détenir des parts sociales dans sa banque coopérative signifie à la fois percevoir chaque année des dividendes et participer aux décisions prises relatives à la banque au cours d'assemblées générales des associés.

L'organisation des banques mutualistes est souvent complexe. De nombreuses subtilités les différencient les unes des autres. Toutefois, leurs architectures de base sont comparables, avec une construction à deux ou trois

degrés, du sociétaire à la caisse nationale, ce qui les différencie de la plupart des autres banques, beaucoup plus centralisées.

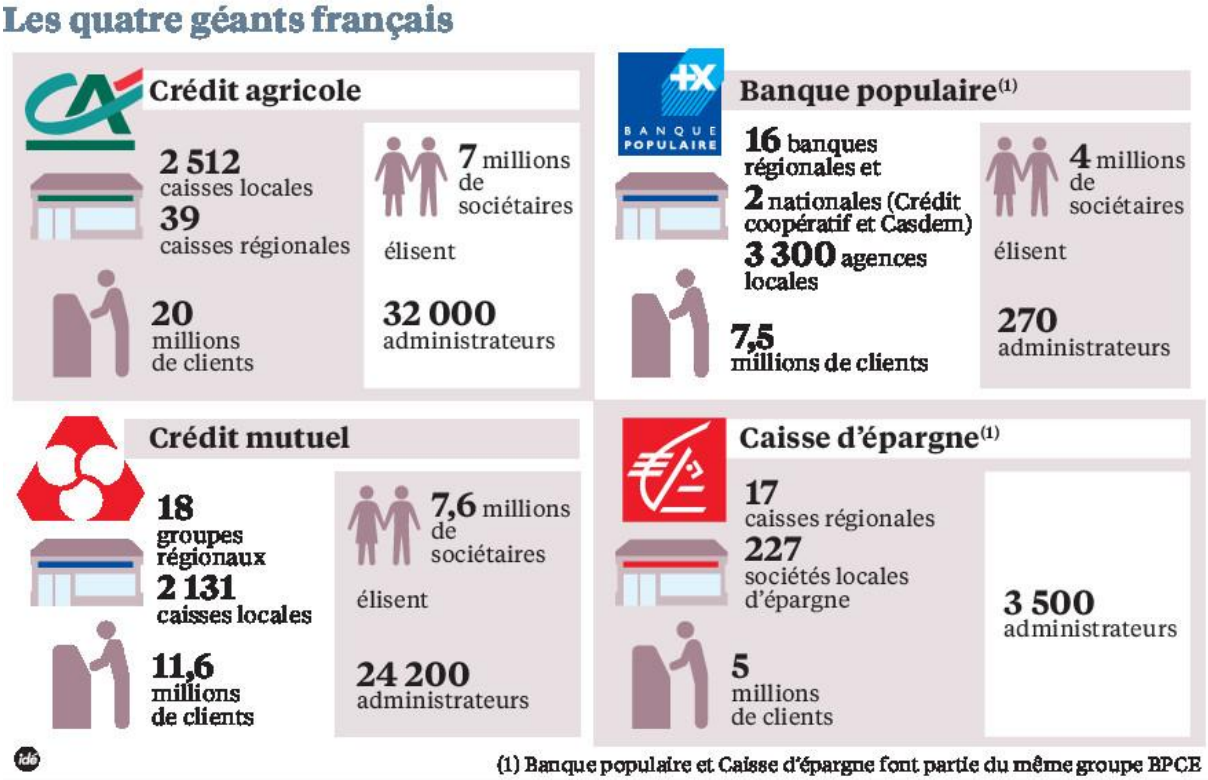
La caisse locale (ou Société Locale d'Epargne, ou encore Caisse de Crédit Mutuel) est le fondement de l'organisation coopérative. Son capital social est détenu par ses sociétaires (porteurs de parts sociales), clients ou salariés. Ces derniers sont conviés chaque année à l'assemblée générale de la caisse locale, où ils disposent chacun d'une, et une seule voix, quel que soit le nombre de parts sociales possédées. Ils participent à l'élection des administrateurs qui, durant trois ans, vont les représenter au sein du conseil d'administration de la caisse locale. Celle-ci est une organisation autonome, qui gère son propre budget. En tant que personne morale, elle est elle-même sociétaire de la caisse régionale dont elle dépend.

La caisse régionale (ou fédération au Crédit Mutuel) représente le deuxième échelon. Dans le système mutualiste, c'est déjà une banque de plein droit. Elle collecte l'épargne, distribue les crédits et propose des services bancaires à ses clients. Elle est actionnaire majoritaire de la caisse nationale de son enseigne bancaire.

La caisse nationale représente le sommet de l'organisation. Elle se nomme CASA (Crédit Agricole SA), BPCE (Banque Populaire - Caisse d'Epargne) ou Caisse centrale du Crédit Mutuel. Son activité est diversifiée, via des filiales spécialisées dans la banque d'investissement, les assurances, la gestion d'actifs ou l'immobilier. Elle est le bras financier du groupe bancaire mutualiste.

Par ailleurs, chaque banque mutualiste dispose également d'un organe politique qui défend les intérêts des caisses régionales et gèrent leurs relations. Ce sont les fédérations nationales (ou confédérations, pour le Crédit Mutuel).

Les acteurs en place en 2018 – Source Banque de France



Les banques coopératives se caractérisent aussi par des performances commerciales et financières soutenues tout au long de ces 25 années et moins heurtées que celles des autres banques. Les liens entre banques coopératives et territoires concernent à la fois l'activité de la banque coopérative (biens et services produits et modes de production) et les interdépendances qui la caractérisent (mode de gouvernance, relation avec les parties prenantes internes et externes). Dans un premier point, nous cherchons à montrer que les statuts des banques coopératives contribuent à les ancrer dans trois formes de proximité, sources d'apprentissage collectif, de gouvernance partenariale fondée sur le développement des réseaux et de capacités d'innovations pour contribuer à la cohésion économique et sociale sur les territoires. Deux fondements de l'organisation statutaire interne des banques coopératives conditionnent leur ancrage dans le territoire : le sociétariat et l'organisation décentralisée.

En ce qui concerne le sociétariat, la double qualité de propriétaire et d'usager-client, l'association des sociétaires dans le cadre d'une démocratie élective et participative, le choix pour des administrateurs identifiés sont autant de vecteurs de construction de logiques de réseaux. En interne, ces réseaux s'expriment dans la priorité accordée à mobilisation de parties prenantes complémentaires, donc différentes par leurs appartenances socioprofessionnelles et susceptibles d'apporter leur expertise, leurs compétences et de faciliter l'accès à des informations diverses et variées…, mais motivés par la même volonté d'engagement au service d'un territoire et d'un projet collectif. A travers ces différents aspects, on perçoit comment les sociétaires inscrivent les banques coopératives dans les territoires et produisent des ressources diversifiées, souvent immatérielles, qui renforcent les performances bancaires conjointement à celles des territoires. Ce mouvement d'enrichissement mutuel, à travers la création de ressources et la recherche d'externalités positives montre non seulement que la création de richesse ne se limite pas à la sphère marchande, mais que les ressources ainsi créées sont à la fois un input et un output d'une production socialisée.

Le caractère relativement décentralisé (modèle de type bottom up ou encore de pyramide inversée) ou déconcentré (pour le seul Crédit Coopératif) des banques coopératives s'accompagne d'un ancrage territorial soutenu et de la spécification de réseaux locaux contribuant au développement et au rallongement de réseaux formels ou informels. Cet ancrage local des banques coopératives se traduit donc par un maillage du territoire fondé sur des liens marchands, non marchands et/ou non monétaires. Ces échanges et ces relations permettent de trouver des solutions à des problèmes inédits ou de produire des apprentissages et des savoirs, d'abord non tacites et non codifiés, susceptibles ensuite de déboucher sur des savoirs et, savoir-faire et compétences plus codifiés.

Ces capacités d'auto organisation débouchent sur des dispositifs de coordination inscrits dans la durée (coopération, partenariat) conditionnant ainsi le développement de l'organisation bancaire et sa pérennisation d'une part et celui du territoire dans lequel elle inscrit son action d'autre part. On note donc l'importance de l'inscription dans un temps long pour des organisations de l'économie sociale telles que les banques coopératives.

1.3- Notion d'innovation sociale

Une partie des travaux sur l'innovation porte sur les liens entre changements techniques, institutions et performances économiques et notamment sur les systèmes sociaux d'innovations. Définie comme l'ensemble de routines de procédures et d'institutions régissant les comportements d'innovation et de diffusion aux plans méso et macroéconomiques (Touffut, 2003), la notion d'innovation sociale ne traite pas directement de la question de l'espace de référence. Par contre, elle exprime le choix d'endogénéiser l'innovation et les externalités en lien avec les caractéristiques d'un marché. Par conséquent, elle considère l'innovation comme combinatoire de connaissances hétérogènes, à caractère cumulatif et localisé. Les auteurs soulignent que l'innovation est d'autant plus localisée que les apprentissages se font par la pratique (knowing by doing). On peut escompter des externalités de réseau dès le moment où le nombre d'usagers augmente, sans sous-estimer cependant les problèmes de coordination susceptibles de limiter les choix entre différentes possibilités d'action. Dans cette perspective, la localisation n'apparaît pas comme un facteur déterminant dans le processus d'innovation, mais plutôt comme un facteur structurant de l'une des composantes de l'innovation. À l'opposé, l'endogénéisation des territoires est particulièrement significative dans les analyses en termes de systèmes productifs locaux ou de régimes territoriaux. Ils partagent en effet une triple caractéristique : ils reposent sur des ancrages explicites dans le territoire et donc sur l'influence des milieux dans lesquels l'activité se développe, sur des interrelations fortes en groupes d'acteurs hétérogènes et sur la prédominance de relations horizontales de coopérations plus que de relations verticales de subordination. Les travaux qui portent sur les réseaux sociotechniques d'innovation (Barthe, Callon, Lascoumes, 2001) sont ancrés dans les territoires, dès le moment ou les interactions entre les acteurs sont elles-mêmes territorialisées. Les innovations résulteraient de processus sociaux fondés sur des interactions entre acteurs hétérogènes et objets formant des réseaux socio techniques, combinant une dimension sociale et collective. L'innovation est considérée comme un processus qui se développe selon des trajectoires originales et qui, pour émerger, suscite débats et controverses. L'innovation sociale comme l'innovation technologique peut être une innovation de produit ou de service ou une innovation de procédures. Cependant contrairement à l'innovation technologique, l'innovation sociale est peu tangible ; ses liens avec la R&D sont souvent difficiles à caractériser tandis que sa dimension relationnelle induite par l'intensité des interactions et l'ampleur des réseaux sociaux mobilisés sont sans doute déterminants.

Nous pouvons caractériser une innovation sociale à travers sa capacité à répondre à des besoins non satisfaits par le marché dans le cadre d'un projet d'accès au marché ou de transformation du marché, en privilégiant l'utilité du service sur la rentabilité, et à mobiliser des acteurs collectifs dans le cadre de rapports de réciprocité entre les associés et l'organisation, en bref de mise en œuvre d'une démocratie économique. L'innovation sociale renvoie à la fonction entrepreneuriale collective et se définit principalement en termes organisationnel. Elle porte à la fois sur les modalités de coordination entre les acteurs, en lien avec les apprentissages collectifs, les modes de production et d'action, tout autant que les biens et services produits, ainsi que les formes de gouvernance.

L'innovation sociale présente et déployée par une entreprise- et dans le cas de notre étude- par un établissement bancaire coopératif, peut constituer un axe de positionnement et de différentiation par rapport aux concurrents.

2 – Méthodologie et résultats

2.1 -Méthodologie

La méthodologie de cette étude exploratoire repose sur une analyse de données qualitatives recueillies principalement au sein du Crédit Mutuel de Bretagne- Arkéa. Le choix de ce terrain d'étude est pertinent parce que cet établissement est symptomatique des problèmes de positionnement et d'ancrage territorial rencontrés par les banques coopératives : comment revendiquer son appartenance à un territoire et en faire un facteur clef de succès et de performance. Les parties prenantes concernées sont d'une part des responsables marketing et des conseillers clients du Crédit Mutuel-Akéa (12 entretiens conduits, enregistrés et retranscrits) et d'autre part des clients de cet établissement financier (35 entretiens ont été réalisés soit par téléphone, soit en rendez-vous en agence).

Les entretiens ont été entièrement retranscrits et ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique afin de lier les concepts et de répondre à nos propositions de recherche.

La discussion engagée portait sur deux sujets principaux, au centre de nos hypothèses de travail. Il s'agissait d'une part de vérifier que la revendication de l'identité territoriale comme axe de positionnement de la banque coopérative était connue et comprise par les participants à l'étude (personnel de la banque et clients). Dans le prolongement de cette idée, il convenait également de vérifier que ce choix stratégique impliquait une certaine organisation interne et un fonctionnement particulier de la banque (niveaux et procédures de prise de décisions, localisation des agences physiques, nature des relations avec les conseillers,) et l'existence de valeurs partagées par les collaborateurs en interne mais également avec les clients.

Par ailleurs, nous souhaitions identifier les produits et services proposés qui pourraient s'affirmer dans une politique d'offre ancrée dans une logique de proximité et de réseaux. Il s'agissait également, du côté des clients, de vérifier leur connaissance de l'existence de ces propositions, de mettre à jour la relation qu'ils pourraient faire entre cette offre et la notion de territoire et de les questionner sur la communication de la banque sur cette dimension d'ancrage régional.

2.2 - Résultats

Les personnels et les infrastructures au cœur du réseau coopératif sont mobilisés pour réduire les asymétries d'information et l'incertitude dans le cadre d'une relation bancaire à caractère majoritairement marchand. Ces interactions, à forte dimension cognitive, favorisent le développement d'opportunités d'apprentissage individuel, organisationnel et territorial, ainsi que la construction de compétences collectives et de savoirs partagés. L'identité partagée oriente l'action et la justifie. C'est donc cette complémentarité entre mobilisation instrumentale -orientée vers un résultat-, mobilisation expressive -orientée vers l'identité et donc la différenciation- et mobilisation axiologique –orientée vers la justification-, qui caractérise la spécificité des réseaux des banques coopératives et leur ancrage dans le local. La production de connaissances et de compétences ainsi permises par chaque membre du personnel bancaire agissant ensemble en réseau est appropriée collectivement avec un objectif explicite de réalisation de gains potentiels pour la banque dans son ensemble.

La proximité géographique, caractérisée par une faiblesse des distances géographiques, s'exprime au niveau des caisses ou agences locales. On observe en effet un important réseau d'agences locales garantissant des parts de marché dominantes dans la banque de détail. Au sein des caisses locales ou des agences, les sociétaires et surtout les administrateurs sont à la fois des apporteurs d'affaire, vecteurs d'une expertise sur un secteur ou un territoire, porteurs d'une mémoire de l'organisation et du territoire et passeurs en direction d'expérimentations favorisant le développement de l'activité bancaire, la réponse à des besoins mal ou peu satisfaits et la mobilisation sur des opportunités territoriales.

La proximité organisationnelle caractérise les coordinations dans l'activité productive. Elle concerne les règles, prescrites et autonomes, en vigueur dans la banque coopérative qui permettent aux parties prenantes d'agir ensemble. On retrouve ici les dispositifs de participation qui associent les parties prenantes dans l'exercice des différentes facettes du métier bancaire, tels que les comités de crédit et leurs différentes déclinaisons, et les assemblées générales par exemple. Le fait que les banques coopératives poursuivent l'intérêt collectif de leurs membres dans la durée (engagement dans la longue période favorisé de facto par le sociétariat et par l'absence de contrainte actionnariale) permet aussi de déboucher sur des relations de confiance collective favorable à l'action collective territorialisée.

La proximité institutionnelle, à caractère plus identitaire, repose sur l'adhésion des parties prenantes à un système de valeurs en lien avec un objectif partagé, celui de la construction d'un bien commun ou encore d'un projet. Il s'exprime alors dans la capacité qu'ont les banques coopératives à inventer des solutions originales à des problèmes rencontrés par leurs clients ou leurs partenaires, dans la limite des contraintes prudentielles qui pèsent sur leur activité. Le développement des outils de finance solidaire, les dispositifs de lutte contre l'exclusion bancaire des particuliers en sont des illustrations.

En effet, on constate que certains dispositifs innovants ne concernent que certains territoires, en lien avec leurs spécificités et avec les dynamiques des acteurs. Ces dispositifs ne sont pas forcément diffusés ou généralisés tels quels. Mais ces innovations, loin des effets de mode ou des besoins de communication stratégique des firmes, s'inscrivent de façon durable dans des logiques de contribution à la cohésion économique et sociale des territoires et, plus précisément, à l'accès aux services financiers, à l'appui à la créations d'activités au soutien à la vie locale (épargne solidaire, processus d'inclusion bancaire des particuliers, microcrédit professionnel et social en direction de publics en difficulté, gestion de la clientèle associative….) Si dans les banques capitalistiques, la responsabilité du client est placée au cœur de la relation bancaire, dans les banques coopératives, peut lui être associée une dimension d'accompagnement.

En complément, les innovations sociales ont généralement pour caractéristique de prendre corps et de se développer à partir d'un groupe de personnes dans le cadre de partenariats, plus ou moins formalisés, sur un territoire. Nous soulignons donc ici la dimension collective de l'innovation sociale. Par exemple, en matière de financement de l'appui à la création de très petites entreprises par des publics en difficulté, les banques coopératives en ont généralement externalisé la mise en œuvre. C'est ainsi qu'elles contribuent au financement d'associations dédiées (Plateforme d'Initiatives locales, ADIE….) et aux apprentissages financiers de ces associations, par la participation régulière de salariés des banques aux comités d'engagement des crédits. Le

Crédit Mutuel–Arkéa a largement favorisé l'émergence et le développement du microcrédit en direction de porteurs de projets rencontrant des difficultés d'insertion.

Cet établissement s'est engagé avec l'Association pour le Droit à l'initiative Economique (ADIE) il y a plus de 20 ans, contribuant au financement de 15 à 20% du total des prêts accordés. Des administrateurs et des salariés se sont fortement engagés dans les comités d'agrément. C'est le même type d'engagement que l'on retrouve en direction de Initiative France (Plateforme associative de financement des créateurs et repreneurs d'entreprises) qui bénéficie de subventions au fonctionnement, et d'appui pour les prêts d'honneur et les microcrédits. Enfin, c'est aussi par le biais des fondations Régionales Créavenir (Crédit Mutuel Maine Anjou/Basse Normandie) que comme la plupart des autres banques coopératives, le Crédit Mutuel-Arkéa contribue au financement d'associations d'appui à la création d'activités. A l'occasion de ces dispositifs, les banques coopératives ont intensifié leurs relations avec les associations ainsi qu'avec les collectivités territoriales (échelon régional et départemental). Elles se sont progressivement inscrites dans la création et le développement d'outils de capital-risque en direction des TPE et PME, renforçant ainsi leur contribution au développement local.

Les finances solidaires constituent une autre illustration de cette dimension partenariale. En leur sein, l'épargne solidaire vise à proposer aux épargnants de soutenir financièrement, grâce aux fonds qu'ils déposent, des entreprises ou des associations qui ont des missions d'intérêt général, humanitaire, environnemental ou social. La rentabilité financière de ces produits de placement solidaire est en général faible — au mieux le rendement d'un livret A pour la plupart d'entre eux, et parfois beaucoup moins. On recherche ici une rentabilité sociale ou environnementale plus qu'une rentabilité financière. Le développement de l'épargne solidaire, forme d'institutionnalisation de l'épargne alternative, s'est ainsi réalisé avec l'appui des banques coopératives : le Crédit Mutuel-Arkéa met en œuvre un Fond commun de placement Crédit Mutuel France Emploi dont la moitié du revenu distribuable est versé à France Active (réseau de proximité qui aide depuis plus de 20 ans les personnes en difficulté à créer leur entreprise individuelle et finance parallèlement les entreprises solidaires- insertion par l'activité économique, associations d'utilité sociale).

L'hybridation des ressources qui est la dernière des caractéristique de l'innovation sociale se retrouve pour les banques coopératives à deux niveaux : d'une part en interne en s'appuyant sur les ressources de ses sociétaires ou de ses administrateurs pour développer de nouveaux produits, une nouvelle clientèle ou évaluer les risques ; d'autre part, en externe dans le cadre du développement de projet nécessitant la construction des partenariats et la mobilisation des réseaux, ainsi que dans le fait d'apporter conjointement des ressources financières et des compétences techniques ou relationnelles.

2.3 – Discussion

On est bien au cœur de dynamiques innovantes qui combinent à la fois des effets de localisation, de participation, d'apprentissage et de réputation qui s'auto-renforcent mutuellement. Les banques coopératives englobent ces actions dans la notion de dividende coopératif dédiés non seulement à leurs sociétaires et leurs clients, mais plus largement à l'ensemble du territoire sur lesquelles elles interviennent. Donc au-delà de la production de produits ou services destinés à des individus ou des organisations qui en étaient privés et d'un

mode de production et d'organisation centré sur le partenariat, il y a, nous semble-t-il, une dimension supplémentaire à la caractérisation des spécificités des banques coopératives : celle de l'engagement volontaire et durable dans le développement local. Plus généralement, on retrouve pour ces banques coopératives, les différents axes contribuant à caractériser une innovation sociale. Cette dimension est cependant insuffisamment perçue par les clients dans leur grande majorité : on n'a pu noter que la plupart des répondants n'établissaient aucun rapprochement entre l'implication locale du Crédit Mutuel-Arkéa et le déploiement d'offres à caractère local. Ainsi, relativement à nos hypothèses de départ, si la proximité géographique joue un rôle significatif dans l'occurrence de l'innovation sociale, elle suppose aussi des formes de proximités organisationnelle et institutionnelle pour s'inscrire plus durablement dans les pratiques et dans les stratégies. Il nous semble aussi que les banques coopératives jouent dans un certain nombre de cas un rôle de médiation entre les besoins sur le territoire et les acteurs qui pourraient s'associer pour y répondre, en lien avec leur sociétariat d'une part et les dispositifs partenariaux qu'elles contribuent à développer d'autre part…mais sans que les clients locaux ne le sachent vraiment.

Les innovations sociales reposent sur la mutualisation de compétences de diverses natures et sur le développement d'apprentissages dans l'action. Elles se nourrissent du terreau local et contribuent à modeler l'identité territoriale. Dans les trajectoires d'innovations qui émergent à l'initiative ou en lien avec la banque coopérative, certaines innovations se diffusent en direction d'autres banques, à l'échelon national ; d'autres restent spécifiques aux acteurs de l'économie locale.

Éléments bibliographiques :

Alter, Norbert. L'innovation ordinaire. Presses Universitaires de France, 2015, 388 p.

Bayle, Emmanuel, et Jean-Claude Dupuis. Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités. De Boeck Supérieur, 2012, 320 p.

Bonin, Hubert. Banque et identité commerciale : La Société générale (1864-2014), Presses Universitaires de France, 2014, 290 p.

Alaux, Christophe, Sarah Serval, et Christelle Zeller. « Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations », Gestion et management public, vol. volume 4 / 2, no. 4, 2015, pp. 61-78.

Barthe,Yannick, Callon, Michel et Lascoumes, Pierre. Agir dans un monde incertain : essai sur la démocratie technique, Le Seuil, 2001, 368 p.

Chamard, Camille, Alaux, Christophe, Gayet, Joël, Gollain, Vincent, Boisvert, Yves. Le marketing territorial : Comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?, De Boeck, Bruxelles, 2014, 208 p.

Dalla Pozza, Ilaria, et Texier, Lionel. « Vers un nouveau concept de proximité dans la relation conseiller-client : le cas de la banque et de l'assurance », Gestion 2000, vol. volume 34, no. 1, 2017, pp. 141-156.

Enjolras, Bernard. « Économies sociale et solidaire et régimes de gouvernance », RECMA, vol. 296, no. 2, 2005, pp. 56-69.

Gianfaldoni, Patrick. « Les enjeux identitaires des entreprises sociales françaises », Entreprendre & Innover, vol. 27, no. 4, 2015, pp. 51-59.

Glémain, Pascal. Les territoires des finances solidaires, une analyse régionale en Bretagne et dans les Pays de la Loire , L'Harmattan , Paris, 2010, 226 p.

Guermond, Yves, 2006. « L'identité territoriale: l'ambiguïté d'un concept géographique », L'Espace Géographique, 2006/4, n°35, p. 291-297.

Kavaratzis, Mihalis et Hatch, Mary Jo. « The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory », Marketing Theory, vol.13, 2013, n°1, p. 69-86.

Klein, Juan-Luis, Laville, Jean-Louis et Moulaert, Frank. L'innovation sociale. ERES, 2014, 246 p.

Marsal, Christine. « La mobilisation des outils de contrôle de gestion et la socialisation des administrateurs : le cas d'une banque coopérative », Recherches en Sciences de Gestion, vol. 116, no. 5, 2016, pp. 77-99.

Mead, George Herbert. L'Esprit, le soi et la société, trad. Presses Universitaires de France, Paris, 2006, 434 p.

Merceron, Jean-Luc. « Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une Banque Régionale », @GRH, vol. 21, no. 4, 2016, pp. 95-120.

Meyronin Benoît. Le marketing territorial : enjeux et pratiques, Vuibert, Paris, 2015, 240 p.

Moine, Alexandre. Le territoire : Comment observer un système complexe, L'Harmattan, Paris, 2007, 178 p.

Richez-Battesti, Nadine, Francesca Petrella, et Delphine Vallade. « L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? », Innovations, vol. 38, no. 2, 2012, pp. 15-36.

Rochette Corinne, Cassière François, Lagrange Samuel et al. « Réinventer l'agence bancaire de demain. Mise en œuvre d'un processus d'innovation collaborative », Revue française de gestion, 2016/6 (N° 259), p. 101-119.

Touffut, Jean-Philippe. Institutions, Innovation and Growth: Selected Economic Papers , Edward Elgar Publishing, 2003, 294 p.