

Tirer profit de son territoire : un exemple dans le secteur bancaire en Bretagne

Nathalie Audigier

Maître de conférences en Gestion - Université de Bretagne Sud

Laboratoire de recherche LEGO – EA 2652

Résumé :

La stratégie visant à valoriser le territoire et à entretenir une proximité avec son client constitue une intéressante opportunité de croissance pour les entreprises. Cet article montre à travers l'exemple d'un groupe bancaire installé en Bretagne, qu'il est possible par des actions RSE s'appuyant sur la territorialité de dégager un avantage concurrentiel à long terme, grâce à la prise en compte des besoins et attentes des parties prenantes.

Mots clefs : Territoire – RSE- Avantage concurrentiel

Abstract :

The strategy aimed at enhancing the territory and maintaining proximity to its customer is an interesting growth opportunity for the company. This article shows through the example of a banking group based in Brittany, that it is possible through CSR actions based on territoriality to achieve a long-term competitive advantage, through taking into account the needs and expectations of stakeholders.

Keywords: Territory - CSR- Competitive advantage

Tirer profit de son territoire : un exemple dans le secteur bancaire en Bretagne

INTRODUCTION

Dans un contexte hyperconcurrentiel et afin de répondre de façon plus satisfaisante aux nouvelles attentes des clients, les groupes bancaires recherchent et revendiquent leur appartenance à un territoire, en mettant en avant leur implantation physique, avec des enjeux humains forts en termes d'emploi, de dynamique de développement du territoire. Les notions d'ancrage territorial et de proximité sont des vecteurs de la stratégie employée par de nombreux groupes bancaires et sont omniprésentes dans le métier des collaborateurs au quotidien. Notre article tente d'approcher la problématique suivante : **comment les entreprises- et en particulier- les acteurs de la bancassurance tirent-ils profit de leur territoire ?**

Cette réflexion a pour objectif de définir les facteurs clés de succès de cette stratégie de positionnement et de différenciation. Nous avons choisi de concentrer notre étude sur un établissement particulièrement représentatif de cette logique – le Crédit Mutuel Arkéa- qui a notamment fait le choix de conserver ses centres de décision en Bretagne.

1- Rappels théoriques et méthodologie de la recherche

1.1 – Les concepts clefs mobilisés

La notion de territoire est polysémique et renvoie au moins à 8 acceptions différentes selon J.Lévy (1999) balayant le champ de la géographie et des sciences humaines et sociales.

Pour G .Di Méo (1996&2008), le territoire est constitué de deux éléments : l'espace social et l'espace vécu. L'espace social se caractérise par les rapports sociaux entre les humains qui l'occupent. L'espace vécu est lui plus subjectif. Il s'apparente aux relations de l'individu avec son environnement, la terre qu'il occupe et son imprégnation des valeurs culturelles et habitudes de ce lieu. Le territoire est un lieu en perpétuel mouvement, il est aménagé au fil du temps par ses occupants. Il a une valeur symbolique, et certains éléments, présents au fil des générations et au caractère historique, s'imprègnent d'une valeur patrimoniale et contribuent à fonder l'Histoire du territoire et à renforcer le sentiment d'identité collective des habitants qui l'occupent.

D'après cette définition, le territoire est le fruit d'une appropriation économique, idéologique, politique et sociale d'un espace par des groupes ayant une représentation d'eux-mêmes et de leur histoire. Ce sont les peuples d'un territoire qui créent leur Histoire et leur Patrimoine. Le territoire est un lieu délimité, il possède des frontières ou des limites qui le restreignent, déterminées par ses occupants. Un territoire ne semble ni donné, ni acquis mais bien créé et construit socialement et historiquement par ses habitants.

1.2 – Etude qualitative exploratoire

Nous avons choisi de mener des entretiens avec les parties prenantes concernées (chargés du développement local au sein de différentes collectivités territoriales / chefs d'entreprises / responsable de groupement d'entreprises / direction régionale de groupes bancaires et responsables d'agence...). Les données obtenues ont été analysées puis codifiées afin de procéder à l'analyse globale des verbatims.

Le premier résultat obtenu est qu'il existe, au sein des territoires, des groupements d'entreprises géographiquement proches qui créent des zones d'activités que M.Porter en 1998 identifie comme des clusters – grappes d'entreprises, à savoir des concentrations géographiques d'entreprises interdépendantes - fournisseurs de biens et de services dans des branches industrielles proches qui coopèrent avec les acteurs locaux -collectivités, centres de formation et de recherche et même avec leurs concurrents.

Les entreprises présentes dans ces clusters entretiennent un système relationnel intense qui leur permet de bénéficier des activités et compétences de chacune et ainsi de développer leurs activités technologiques et commerciales plus rapidement que les autres entreprises du marché. Elles déterminent leur stratégie collectivement en établissant un plan d'action collectif. Le rapprochement et l'union de ces entreprises en font leur principale force. En effet, la compétitivité et la performance des entreprises se trouvent considérablement impactées positivement grâce à cette coopération.

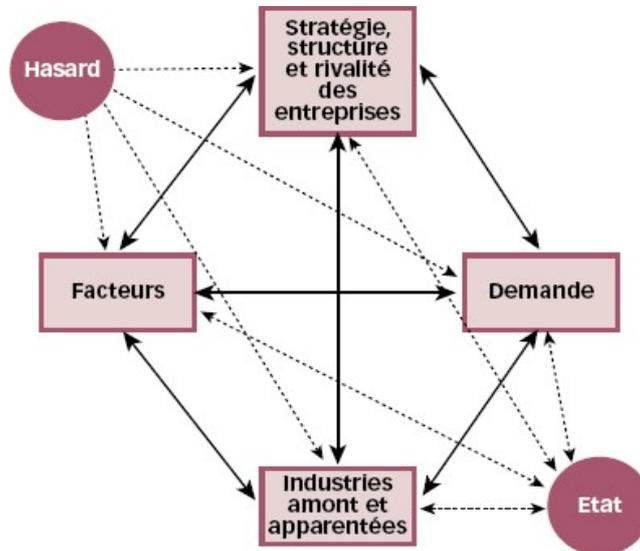
Quatre facteurs fondamentaux peuvent altérer la compétitivité d'une entreprise qui en est originaire :

- **Facteurs** de production : Chaque territoire possède ses propres spécificités en termes de ressources naturelles, humaines, etc. favorables au développement des entreprises locales au niveau international.
- La **demande** : les attentes et besoins des clients locaux peuvent être généralisés à la demande du marché global et ainsi devenir une source d'avantage concurrentiel.
- Les **industries** interconnectées : la présence de fournisseurs locaux compétents au sein du réseau d'entreprises interconnectées permet de contribuer à la construction d'un avantage concurrentiel.
- La **stratégie** d'entreprise et la concurrence : la concurrence des acteurs locaux va encourager les investissements et l'innovation, facteurs favorables à la réussite sur un marché global : recherche d'excellence, esprit compétitif...
- **Le hasard** : les conditions d'émergence d'un cluster sont dues à l'histoire du territoire, à l'inverse des pôles de compétitivité qui émergent de la volonté des entreprises de se regrouper.
- **L'Etat** : l'Etat impact les 4 aspects de ce diamant de Porter par le biais de la mise en place des réglementations, des quotas, un code du travail, une législation au sens plus large, une politique fiscale et sociale.

Certains territoires regorgent de ressources naturelles propices au développement de l'activité des entreprises. C'est pourquoi certaines d'entre elles n'hésitent pas à s'implanter durablement sur leur territoire pour dégager des avantages concurrentiels. L'important ancrage territorial de certaines entreprises, ainsi que leur histoire, amène parfois à considérer ces dernières comme faisant partie du patrimoine de la région.

L'ancrage territorial qualifie un lien particulier d'une organisation à son territoire. Nous pouvons appeler le processus par lequel l'entreprise influence son environnement de proximité et contribue à son développement permettant également à

l'entreprise de pérenniser son activité sur son territoire et d'en tirer un avantage concurrentiel.



Modèle du Diamant de Porter « L'avantage concurrentiel des nations » p197

Comme indiqué par Zimmerman (2005), c'est la notion de proximité qui est le fondement même de tout ancrage. Il concerne les entreprises particulièrement attachées à conserver l'intégralité de leurs activités au sein d'un territoire déterminé.

L'ancrage territorial selon la norme ISO 26000 sur la Responsabilité Sociale des Organisations est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Deux notions importantes sont ici mises en évidence : proximité et comportement citoyen. Une entreprise a tout intérêt à avoir un comportement citoyen pour plusieurs raisons : renforcer sa légitimité, développer des partenariats gagnants-gagnants avec les différentes parties prenantes et également adopter une démarche responsable, poussant à l'innovation et qui viendra, à terme, développer la rentabilité de l'entreprise.

Pour mener à bien cela, l'entreprise doit être géographiquement proche de son territoire, c'est-à-dire que l'ensemble de ses infrastructures doivent être implantées sur le territoire et à proximité les unes des autres. L'entreprise qui souhaite s'insérer localement doit proposer des solutions pour répondre aux attentes de ses parties prenantes. De cette manière, en faisant preuve de pro activité, l'entreprise nouera des relations de confiance avec ses interlocuteurs et renforcera sa légitimité. Cela aura également un effet de synergie avec les acteurs locaux, la mobilisation des moyens pour contribuer collectivement au développement durable du territoire impose l'entreprise comme un acteur local incontournable.

1.3 – Les variables à prendre en compte

Nombreux sont les travaux effectués autour du marketing territorial (Valla et Texier en 1992 ; Kotler et Gertner en 2000). Ce dernier a pour objectif de rassembler les acteurs locaux contribuant au développement économique et touristique pour, à travers la mise en place de stratégies collectives, véhiculer une image du territoire favorable et attractive.

Selon l'INSEE, le marketing territorial a deux enjeux : la production engendrant la création d'emplois ; l'attraction d'acteurs économiques engendrant l'arrivée de revenus

Ces enjeux ont clairement été compris par les régions et ont une réelle importance pour le développement de l'économie locale et l'attractivité des régions. C'est pourquoi, le marketing territorial est de plus en plus développé.

Pour un marketing territorial réussi, le comité en charge de ce projet devra prendre en compte 3 éléments essentiels :

- il faut dans un premier temps identifier les atouts et faiblesses du territoire puis mettre en place un plan d'action visant à corriger les faiblesses et à valoriser les atouts
- il est nécessaire de désigner des ambassadeurs chargés de véhiculer notre message et d'impliquer un maximum d'acteurs locaux. Ce deuxième point sera facilité si des acteurs importants du territoire ont été désignés comme ambassadeurs pour relayer des messages marketing.
- il faut identifier les attentes des clients ainsi que leurs critères de décisions. On entend par ici clients, les entreprises et investisseurs que l'on souhaite attirer sur notre territoire.

En conclusion, on peut dire que le marketing territorial est donc un incontournable à prendre en compte pour les régions pour construire une stratégie et un plan d'action partagé par les différents acteurs locaux. L'attractivité du territoire ne résulte pas des actions d'un seul acteur uniquement mais bien de l'ensemble des acteurs du territoire, leur implication est donc essentielle.

2 – Focus sur la Région Bretagne et le secteur de la bancassurance

2.1- Les spécificités du territoire breton

Autrefois caricaturée par des coiffes et les binioues, la Bretagne semble dégager aujourd'hui une image de territoire attractif d'un point de vue économique. La montée en puissance du made in BZH avec des marques telles que Produit en Bretagne, A l'Aise Breizh,... démontre le potentiel économique de l'image bretonne. Forte de valeurs et de culture, la Bretagne est une région de caractère aux nombreuses spécificités que les entreprises locales n'hésitent pas à utiliser pour faire valoir leur positionnement et la qualité de leurs produits.

L'étude de l'INSEE parue en décembre 2022 (recensement de 2020) indique que la Bretagne est l'une de régions les plus attractives affichant un solde migratoire positif en enregistrant chaque année, une augmentation moyenne de 0,5% de sa population.

Les villes bretonnes sont souvent considérées à taille humaine ce qui permet d'offrir des conditions d'exercice de l'activité plus favorables qu'ailleurs, en créant un climat de confiance et de proximité entre les différents acteurs du territoire. Certaines métropoles comme Brest et Rennes développent des activités de pointe (télécommunication, recherche...) que l'on retrouve habituellement dans des plus grandes villes. Entre 1975 et 2020, l'emploi progresse plus rapidement en Bretagne que dans les autres régions françaises, notamment dans la sphère présentielle, tournée vers la satisfaction des besoins des personnes présentes localement, résidents ou touristes. En 2020, 2 emplois bretons sur 3 relèvent de la sphère présentielle.

2.2 – La revendication d'une identité forte au service du développement économique

Dans le but de continuellement développer sa politique économique, la Bretagne a fait émerger en 2015 une nouvelle

spécificité dans l'univers du branding : la marque Bretagne **BRETAGNE®**.

D'après le site officiel, la création de cette marque a pour objectif de permettre à la région d'être plus visible et attractive, en valorisant son image et en tentant de la moderniser. La création de cette marque a 2 intérêts particuliers : elle symbolise le territoire, lui confère une valeur ajoutée qui lui apporte ce sens tant recherché par les clients aujourd'hui dans tous les domaines ; elle participe au renforcement de la fierté d'appartenance, à la mobilisation et à la fédération de ses acteurs les plus entrepreneurs. Grâce à la création de cette marque, la Bretagne souhaite renforcer l'union et la collaboration des entreprises en créant une marque partagée par les acteurs locaux. C'est également une manière pour les entreprises locales de réaffirmer leur ancrage territorial et leur fierté d'appartenance.

D'une manière générale, la Bretagne revêt une identité forte reconnue et positive pour l'attractivité du territoire. Le diagnostic établi par la Région Bretagne présente quelques exemples des forces et de signes spécifiques à la Bretagne : les signes identitaires (couleurs, drapeau breton, ...), la force de l'humain et la solidarité des bretons, les nombreux projets d'innovation ...

Les alliances que nouent les entreprises entre elles sont donc source de compétitivité. La Bretagne recense plus d'une quinzaine de clusters sur des domaines d'activités très variés. On peut par exemple citer le Bretagne Pôle Naval qui regroupe plus de 210 entreprises, Bretagne Aérospace, Biotech Santé Bretagne, Brit-inov... La présence de ces clusters contribue à faire de la Bretagne une région très dynamique économiquement et à la pointe de l'innovation. Ces différents groupements d'acteurs ont choisi d'unir leurs forces et leurs moyens pour accélérer le développement de l'économie bretonne.

Ces dernières années, on constate de plus en plus souvent l'émergence de la tendance du made In BZH. Il semblerait que la région soit devenue un élément de différenciation dans la stratégie des entreprises locales, car nombreuses sont celles qui s'appuient sur les valeurs bretonnes pour faire valoir leurs avantages et leurs différences à l'international : l'entreprise Hénaff revendique que son pâté soit réalisé à 100% par du porc breton de producteurs locaux ou encore le groupe Yves Rocher présent dans 110 pays conserve 85% de sa fabrication en Bretagne en se disant « viscéralement attachée à ce territoire », comme le confirme Jacques Rocher, créateur de l'entreprise.

La Bretagne a su prendre en compte les différents enjeux du marketing territorial par :

- La création de la marque Bretagne
- Un plan d'action réunissant plusieurs acteurs mis en place par la Région Bretagne
- Des ambassadeurs réunis sous l'association Produit en Bretagne
- La volonté collective de créer une région dynamique et innovante

La Bretagne est donc bien positionnée en ce qui concerne son marketing territorial. Elle fait ainsi démonstration de valeurs fortes en termes de fierté d'appartenance et de région innovante. C'est également un facteur clé de succès car cela lui permet de se différencier des autres régions et de promouvoir ses forces.

2. 3- La pertinence de la stratégie d'ancrage du CMB .

Groupe mutualiste de banque et d'assurance, le Crédit Mutuel Arkéa réunit les fédérations de Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et Massif Central ainsi qu'une vingtaine de filiales spécialisées qui couvrent tous les métiers de la sphère

bancassurance, financière et patrimoniale. Le groupe présente aussi la particularité de développer des services bancaires en marque blanche à destination d'autres établissements financiers.

Le principal point fort du Groupe repose sur sa culture technologique connue et reconnue. Fort de cette expertise, le groupe a tissé des liens très forts avec les acteurs de l'écosystème numérique avec lesquels il développe diverses formes de coopération, qu'elles soient technologiques ou capitalistiques. Ces partenariats avec des startups et des fintechs lui permettent de rester à la pointe de la technologie et des usages et de cultiver son agilité.

Pleinement intégrée au projet stratégique, la politique de responsabilité sociétale adoptée vise à conforter le positionnement d'acteur engagé en faveur de l'économie de demain et de l'avenir des territoires avec 4 secteurs prioritaires : la transition énergétique, l'économie circulaire, l'économie du partage et l'entrepreneuriat sociétal avec une attention particulière pour les entreprises qui fabriquent le monde de demain.

Le Crédit Mutuel de Bretagne revendique fièrement cette position d'acteur territorial. Et pour cause, il s'agit de la banque de plus d'un breton sur deux (taux de pénétration record de 60%) ce qui démontre fortement son implantation dans le quotidien des bretons. L'investissement dans les associations est au cœur des préoccupations du CMB comme le démontre le soutien apporté à environ 50 000 associations locales.

Le Crédit Mutuel Arkéa revendique fièrement son statut de banque territoriale et est particulièrement attaché au maintien des centres de décision et des bassins d'emplois en région. Cette philosophie constitue une réelle originalité dans l'univers centralisé de la banque et de l'assurance. C'est en s'appuyant sur ses bases régionales que le groupe rayonne sur l'ensemble du territoire national et même au-delà. Le Siège social est basé au Relecq-Kerhuon (Finistère) et propose un maillage très dense des quatre départements bretons – Côtes- d'Armor, Finistère, Ille-et-Vilaine et Morbihan. Chaque département dispose d'une direction départementale chargée de coordonner et de manager les unités territoriales et les caisses locales qui composent le département.

Une unité territoriale est un secteur géographique défini regroupant plusieurs caisses locales. Une caisse du secteur (ou caisse territoriale) coordonne et manage les caisses locales au plus proche du terrain.

Cette organisation décentralisée permet d'avoir une grande flexibilité et réactivité face aux décisions stratégiques et aux mutations de l'environnement, mais permet aussi d'avoir des actions ciblées suivant les objectifs à atteindre.

Le groupe possède une importance considérable en Bretagne tant par l'accompagnement de ses 1,8 millions de clients et sociétaires que par les 10 000 emplois générés. C'est en effet le troisième employeur régional. Il faut également souligner que c'est le seul groupe bancaire dont l'ensemble des centres de décision et de production sont basés en région, ainsi que ceux de la majeure partie de ses filiales, ce qui démontre bien la volonté de demeurer breton avant tout. Le Crédit Mutuel Arkéa a réaffirmé son ancrage territorial et son investissement dans la région en inaugurant les nouveaux locaux de sa banque en ligne Fortunéo à Brest.

CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons dire que le Groupe Arkéa est un acteur breton à part entière ayant su s'imposer sur le plan international. La stratégie déployée par le Groupe, ainsi que par ses 3 fédérations (CMB, CMSO et CMMC), visant à valoriser le territoire et à entretenir une proximité avec ce dernier a été bénéfique à l'entreprise au regard de la croissance

constante des résultats de l'entreprise. L'ancrage territorial est venu soutenir la croissance du groupe et a permis de tisser des liens étroits avec le territoire indispensable à l'entreprise.

En agissant ainsi, le groupe a pu assurer sa pérennité et s'adapter aux évolutions de comportement des consommateurs en alliant relation client et technologies. Au-delà d'un simple plan d'action c'est toute la mentalité du groupe qui a changée, les valeurs, les manières d'agir, les supports réalisés. La taille relative du groupe Crédit Mutuel Arkéa par rapport aux autres acteurs de bancassurance a probablement été source d'avantages, permettant une certaine agilité et proximité du terrain pour s'adapter rapidement au nouvel environnement.

Arkéa a su démontrer au fil du temps sa capacité à s'adapter et à s'imposer comme un grand acteur de l'économie bancaire tout en cherchant à développer ses territoires d'implantation. Le groupe a jouit de son indépendance pour prendre des décisions stratégiques qui lui sont propres et qui se sont avérées payantes. Arkéa s'est montré à même de développer seul des géants nationaux comme Fortunéo ou Suravenir. Cette indépendance lui a également permis d'être au plus proche de ses clients, de connaître leurs besoins et d'être agile grâce à sa taille et ses nombreux projets digitaux venus soutenir la croissance du groupe.

Bibliographie

- DI MEO Guy (1996), « Les territoires du quotidien », *Géographie Sociale*, Paris, L'Harmattan.
- DI MEO Guy (1998), « De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie », *L'information géographique*, p99-110.
- DI MEO Guy (2008), « Processus de patrimonialisation et construction des territoires. Colloque "Patrimoine et industrie en Poitou-Charentes : connaître pour valoriser", Sep 2007 », Edition Geste, pp 87-109.
- EL BAYED, Hicham et SEDRA Dounia (2020), « L'instrumentalisation de l'identité territoriale au service de l'attractivité », *Organisation et Territoires*, n. 5, oct.
- INSEE Bretagne Actualités – Lettre n°158 10/03/2023
- KOTLER P., GERTNER, D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. *J Brand Manag* 9, 249–261 (2002).
- LEVY Jacques (1999), « Le tournant géographique. Penser l'espace pour lire le monde ». Paris : Berlin, pp 123-125.
- MEYRONIN, Benoît. (2015) , «Marketing territorial : enjeux et pratiques » , Vuibert, p. 240.
- PORTER Mickaël (1998), « L'avantage concurrentiel des nations », Dunod, p.197.
- VALLA Jean Paul et TEXIER Laurence (1992), « Le marketing territorial et ses enjeux » dans *Revue Française de Gestion*, p.45-55.
- ZIMMERMANN J-B (2005), « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial ». *La revue de l'IRES*, vol 47, p 21-35.