

Les évolutions juridiques, réglementaires et organisationnelles des groupes coopératifs bancaires français, et la norme de la valeur actionnariale¹

Mireille Jaeger², Jean-Noël ORY³, Emmanuelle GURTNER⁴

Summary : French cooperative structures differ from public listed companies by several features, among which their ownership rights and status. This implies a different corporate governance, relying on stakeholder value rather than on shareholder value. However, French cooperative banks have experienced many deep organisational changes since the mid of the 1990s. The aim of this paper is to analyse the different changes, in terms of regulation, as well as organizational features, that have affected French cooperative banks. Do these changes confirm the analysis of several American authors (i.e HANSMANN & KRAAKMANN), according to which firms evolve towards of a unique model of public company listed on stock exchange markets, with diffuse ownership ? We first show that, before restructurings, French cooperative banks did respond to the stakeholder model. Then, we address the question of the changes that have affected these cooperative banking groups, to see whether they confirm an evolution towards the shareholder value model. Thus we examine 'exogenous' changes, relative to new accounting and banking rules ; these evolutions seem to plead in favour of the convergence hypothesis, but cooperative banks get organized to resist and keep their own characteristics. At last, we question the "endogenous" changes in these groups, i.e, "organizational innovations" recently led, that may have impacts on corporate governance rules, mechanisms of decision, and the added value allocation amongst partners inside cooperative groups. As a conclusion, we try to see whether these groups have kept some of their former specific features, and whether these changes show a process towards a specifically European corporate governance standard, which would be able to stand against the Anglo-Saxon standard.

INTRODUCTION

Les groupes coopératifs ont été l'objet de profondes mutations et de restructurations de grande ampleur ces dix dernières années. La combinaison de leur caractère coopératif et concurrentiel, notamment dans le secteur de l'assurance ou de la banque, leur fait jouer un rôle particulier dans la régulation et l'organisation du système économique, qu'il est intéressant d'étudier ; leur évolution pourrait contredire la suprématie de la loi de la valeur actionnariale comme principe de gouvernance de l'entreprise, et la thèse de la convergence inéluctable de toute forme d'entreprise vers la société anonyme de droit commun de type anglo-saxon. Ces organisations coopératives pourraient ainsi constituer un point d'ancrage pour un modèle de régulation alternatif, reposant sur un mode de gouvernance de type partenarial, dont certains prévoient l'effacement devant la force inéluctable de la logique actionnariale, en situation de concurrence.

L'évolution actuelle des banques coopératives s'inscrit elle dans un mouvement général de convergence vers la norme de la valeur actionnariale, ou marque t-elle au contraire leur capacité à y

¹ Le présent papier a fait l'objet de deux communications, respectivement aux Journées de l'Association d'Economie Sociale (8 septembre 2006, Nancy) et au colloque de l'International Cooperative Alliance (19 et 20 octobre 2006, Dourdan).

Une version remaniée et actualisée d'une partie de ce document sera publiée en janvier 2009 dans la **Revue Française de Gestion**

² Professeur de sciences de gestion, CEREFIGE, Université de Nancy 2

³ Maître de Conférences de sciences de gestion, CEREFIGE, Université de Metz

⁴ Maître de Conférences de sciences économiques, CEREFIGE, Université de Nancy 2

résister? Les groupes coopératifs bancaires nouvellement restructurés ne sont-ils qu'une étape vers une forme de régulation actionnariale? Sont-ils compromis par la concurrence avec les SA (sociétés par actions)? Les actionnaires font-ils la loi dans ces nouveaux groupes? Le jeu stratégique est-il stable, laissant subsister deux groupes d'ayants droits, actionnaires et sociétaires? Existe-t-il un équilibre stratégique au sein de groupes bancaires coopératifs dans la configuration actuelle de l'attribution des droits de propriété et de droits de contrôle? Finalement, ces groupes coopératifs transformés peuvent-ils être un recours en faveur d'un autre mode de gouvernance, de type partenarial, concurrent d'une régulation par la valeur actionnariale?

L'objectif de l'article est d'analyser les diverses évolutions et transformations récentes ou en cours, de nature juridique, réglementaire ou organisationnelle, pour tenter d'évaluer dans quelle mesure elles sont significatives d'un alignement des sociétés et groupes bancaires coopératifs français sur la forme SA de type anglo-saxon, et donc d'une convergence vers un mode de régulation par la valeur actionnariale; ou au contraire, dans quelle mesure elles préservent un modèle spécifique, offrant une alternative par le biais d'un mode de régulation de type partenarial à l'européenne, distinct du modèle anglo-saxon et en concurrence avec lui. Les innovations organisationnelles prennent appui sur, ou s'articulent avec des transformations juridiques et réglementaires. Les profondes mutations qui caractérisent l'industrie bancaire et plus particulièrement son secteur coopératif prennent naissance d'une part dans les évolutions juridiques de leur statut et dans les évolutions de la réglementation qui leur est appliquée dans le cadre d'un contrôle des autorités nationales, européennes ou mondiales, et d'autre part dans une évolution endogène de leur organisation, qui repose sur l'adoption de nouveaux montages juridiques et financiers pour réaliser les restructurations.

Nous commencerons par situer les banques et groupes coopératifs français dans le débat sur la convergence des structures de gouvernance des entreprises vers le modèle anglo-saxon c'est-à-dire la norme de la valeur actionnariale. Nous montrerons qu'ils correspondaient bien, avant les restructurations récentes ou en cours, à un standard européen conforme à une régulation de type partenarial, et nous discuterons, dans les cas des banques coopératives, les arguments avancés par les auteurs anglo-saxons favorables à la thèse de la convergence (I). Nous analyserons ensuite les transformations du cadre juridique et réglementaire dans lequel elles évoluent, et la convergence avec les banques et les groupes SA "de droit commun" qui en découle (II). Nous étudierons alors les montages organisationnels retenus par les groupes bancaires coopératifs pour mener leurs restructurations, et leurs incidences en matière de gouvernance et de pratiques de gestion (III). Enfin, nous tenterons d'évaluer la spécificité de ce modèle rénové d'entreprise coopérative et sa capacité à soutenir une forme européenne de gouvernance d'entreprise et à se maintenir face au modèle anglo-saxon.

I. LA QUESTION DE LA CONVERGENCE DES MODES DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE VERS LE STANDARD ANGLO-SAXON ET LA NORME DE LA VALEUR ACTIONNARIALE.

Nous résumerons tout d'abord le débat qui s'est instauré dans la littérature académique sur la question de la convergence des modes de gouvernance des entreprises. Puis nous analyserons la situation de l'entreprise coopérative bancaire, et montrerons qu'elle correspond bien à un modèle-type de gouvernance partenariale. Il nous restera alors dans les deux parties suivantes (II et III), à évaluer la capacité de résistance des groupes bancaires coopératifs actuels face à ce mouvement de convergence vers le standard anglo-saxon.

I.1. Les termes du débat

La problématique de la gouvernance dans la littérature est systématiquement posée dans le cadre de la théorie de l'agence, sa vision est normative et accorde un rôle prioritaire à l'actionnaire, qui dispose de la légitimité dans la fonction de contrôle de l'entreprise, dont il est propriétaire. Dans ce rôle, il est créancier résiduel, c'est-à-dire qu'il dispose de la valeur créée par l'entreprise après que toutes les

autres parties prenantes (*stakeholders*) ont été rémunérées, sur une base contractuelle. Il a donc tout intérêt à faire en sorte de maximiser la valeur de l'entreprise, et la valeur des actions. Lui attribuer le contrôle est un mode d'organisation efficace, car il agira dans le sens de la maximisation de la valeur, c'est-à-dire, au bout du compte, dans l'intérêt de toutes les parties prenantes. La loi de la valeur actionnariale est donc optimale.

Découlant de cette logique, la condition d'une bonne gouvernance est de contraindre ou d'inciter les dirigeants à agir dans l'intérêt des actionnaires, et ce faisant, dans l'intérêt général. Un bon fonctionnement de ce modèle suppose aussi que l'actionnariat soit diffus et peu concentré, les actionnaires nombreux et de petite taille, comme aux USA, permettant ainsi d'éviter la formation de rentes. On ne trouve pas alors d'actionnaire majoritaire agissant aux dépens des actionnaires minoritaires, ou empêchant les prises de contrôle hostile, dont la menace discipline les dirigeants et les oblige à être efficaces, c'est-à-dire à maximiser la valeur actionnariale. En revanche, lorsque l'actionnariat est diffus, il est plus difficile pour les actionnaires de contrôler effectivement les dirigeants, qui disposent alors d'une trop grande latitude managériale et peuvent en abuser. Ils agissent dans leur propre intérêt plutôt que dans celui des actionnaires. Il est alors d'autant plus nécessaire d'établir un système efficace de gouvernance, plaçant les dirigeants sous le contrôle des actionnaires. L'objet de la gouvernance, dans la vision des théoriciens de l'agence, consiste ainsi à mettre en place des règles et procédures, un système de contrôle et d'incitations, qui conduisent les dirigeants (l'agent) à se conformer aux objectifs et aux consignes données par les actionnaires (le principal).

1.1.1 Le modèle anglo-saxon de gouvernance

Le consensus des théoriciens de la finance sur la norme de la valeur actionnariale les conduit à considérer que le modèle anglo-saxon de société par action (grande société à actionnariat diffus) et de gouvernance, est optimal et devrait se diffuser rapidement et inéluctablement dans le monde entier, sous l'effet conjugué de la concurrence et de son efficacité économique supérieure. Les obstacles à la bonne gouvernance sont l'existence de blocs de contrôle, la faible importance du marché des capitaux, le manque de transparence sur les marchés et au sein des entreprises, l'existence de rentes liées à la réglementation étatique ou à l'action de lobbies, caractéristiques des entreprises et pays d'Europe continentale, à l'orée des années 1990. Aussi, selon un point de vue majoritaire dans les débats académiques sur les mérites comparés des systèmes de gouvernance, l'évolution récente, avec le développement des marchés, la déréglementation, la globalisation, favoriserait la convergence vers le modèle de "bonne gouvernance" en vigueur aux USA. Cette convergence, déjà bien engagée, se poursuivra jusqu'à son terme (jusqu'à la "fin de l'histoire" de la gouvernance d'entreprise) selon les termes de HANSMANN et KRAAKMAN (2001). Cette thèse est corroborée dans les pays européens, notamment en France et en Allemagne (O'SULLIVAN, 2002) par le très fort développement des marchés d'actions, les privatisations, le démantèlement des participations croisées et des noyaux durs de contrôle, l'affaiblissement du rôle des banques dans le financement des entreprises et not les apports en capitaux propres, le développement des plans d'options en relation avec le système d'incitation des dirigeants, et la diffusion très large d'une idéologie de la valeur actionnariale, qui a emporté la conviction des agents, et contribué à modeler les comportements.

1.1.2 Les obstacles juridiques et réglementaires à la convergence

Selon d'autres auteurs, minoritaires dans le débat, mais qui prennent du recul par rapport à la réalité américaine, la convergence apparaît beaucoup moins évidente, et n'est pas inéluctable, indépendamment de tout approche normative ou idéologique. Il demeure des obstacles juridiques et réglementaires : ROE (2004) met en avant la réglementation en vigueur aux USA, défavorable à la concentration, qui expliquerait la diffusion de l'actionnariat, inefficace d'après lui, et l'impossibilité de mettre en place des blocs de contrôle qui permettraient aux actionnaires de contrôler les dirigeants. A l'inverse, pour LA PORTA, LOPEZ DE SILANES, SHLEIFER ET VISHNY (1996), ces différences entre USA et Europe s'expliquent par une insuffisante réglementation en Europe, laissant les actionnaires minoritaires sans réelle protection, ce qui est néfaste. Un point de vue plus radical encore est soutenu

par AGLIETTA ET REBERIOUX (2004), qui contestent, d'un point de vue positif, le caractère inéluctable de la convergence vers le mode de gouvernance en vigueur aux USA, et d'un point de vue normatif, le bien-fondé de la loi de la valeur actionnariale et du mode de gouvernance qui lui est associé. Ils lui opposent un modèle européen de gouvernance "partenariale", déjà mis en avant par CHARREAUX et DESBRIERES (1998)

1.1.3 Gouvernance de type partenarial contre gouvernance de type actionnarial

Pour ces auteurs, la thèse de la convergence est sous-tendue par une idéologie de la valeur actionnariale. Il existe en fait deux grands modèles concurrents : le modèle anglo-saxon, porté par un droit des sociétés favorable aux actionnaires, et un modèle européen, correspondant à une vision holiste ou partenariale de la firme, protégée de la sphère boursière par l'existence de blocs de contrôle et le renforcement des droits des salariés dans la gouvernance. Le modèle de gouvernance allemand, qualifié de « rhénan » s'inscrit dans cette logique. Selon cette dernière approche (institutionnaliste), dont on peut faire remonter l'origine à BERLE et MEANS (1932), l'entreprise a une identité autonome, elle n'appartient pas aux seuls actionnaires et elle est porteuse d'un intérêt social, qu'elle doit faire prévaloir. Les salariés en sont une partie prenante. L'observation de l'évolution récente des systèmes de gouvernance ne permet pas, selon eux, de trancher aussi nettement en faveur de la convergence : l'évolution du droit boursier conforte effectivement la thèse de la convergence, avec le renforcement de la transparence des marchés de capitaux, et il affirme le pouvoir actionnarial. La création en France de l'AMF (Autorité de Marchés Financiers) sur le modèle de la SEC (Security and Exchange Commission) américaine va aussi dans ce sens. Cependant, la concentration de l'actionnariat, qui nuit à la généralisation d'une idéologie de la valeur actionnariale (O'SULLIVAN, op. cit.), contribue à éloigner le système français du système américain. Le droit social est également un facteur de résistance et le renforcement du droit des salariés dans la gouvernance affirme bien l'existence d'un modèle européen, avec, comme en Allemagne, le maintien du système de la cogestion et le renforcement des pouvoirs des comités d'entreprise.

De plus, des contestations de type politique (ROE, op. cit) se font plus pressantes. La légitimité de la gouvernance fondée sur la loi de la valeur actionnariale est de plus en plus remise en cause : cette loi conduirait les dirigeants à n'agir qu'en fonction des fluctuations de court terme de la valeur boursière de l'entreprise, elle empêcherait l'entreprise de développer des stratégies à long terme. La menace permanente d'OPA pourrait s'avérer très anti-économique, et même les gouvernements s'opposent au rachat hostile d'entreprises nationales. L'évolution récente du cadre juridique sur les prises de contrôle hostile va effectivement dans le sens d'un renforcement des dispositifs anti-OPA, contraire à la convergence. En mars 2006, le Parlement français a adopté un texte instaurant le droit pour les entreprises de recourir aux BSA en cas d'offre hostile⁵.

D'un point de vue normatif, et dans une conception institutionnaliste, l'entreprise est douée d'une personnalité morale et acquiert une identité propre au-delà des contrats qui la lient à ses parties prenantes. Son activité et son pouvoir doivent s'exercer au nom du collectif qu'elle constitue. Les dirigeants doivent être responsables vis-à-vis de l'ensemble de ses partenaires, et la gouvernance doit être conçue pour responsabiliser les dirigeants et les conduire à mettre en œuvre l'intérêt collectif représenté par cette entreprise. La forme de société coopérative se trouve bien en correspondance avec cette représentation de la gouvernance de type partenarial

1.2. La banque coopérative, élément d'ancrage possible d'une gouvernance de type partenarial ?

Les banques coopératives sont un bon terrain d'expérimentation pour tester l'hypothèse de convergence. Leur statut les met naturellement en accord avec le modèle partenarial de gouvernance,

⁵ Il est vrai cependant que ce type de pilule empoisonnée est également autorisé aux USA, et c'est même la principale justification à son adoption en France (disposer des mêmes armes que les concurrents).

échappant à la loi de la valeur actionnariale, tournées vers la défense des intérêts communs de leurs sociétaires-clients, et *a priori* attachées à des principes de défense de l'emploi ou des valeurs sociales en vigueur dans les démocraties européennes. Sont elles alors condamnées à s'étioler face à des organisations régies par le principe de la valeur actionnariale, ou au contraire, offrent elles une alternative efficace à ces entreprises ? Peuvent-elles s'adapter sans perdre leur âme ? Peut il y avoir co-existence de deux formes concurrentes de sociétés dans le secteur bancaire ?

1.2.1 Les sources juridiques de la spécificité du modèle coopératif

On peut les résumer en quatre principes (SOULAGE, 2000) :

Le principe "un homme, une voix" signifie que les droits de vote des sociétaires ne sont pas proportionnels à l'apport en capital. Il contribue à fragmenter le contrôle, plus encore que dans la SA de type anglo-saxon, et donc à affaiblir les sociétaires vis-à-vis des dirigeants, amplifiant le problème de la gouvernance, entendue comme le mode de contrôle du sociétaire sur le dirigeant. En revanche, ce principe va bien dans le sens d'une gouvernance de type partenarial.

La « double qualité » permet de comprendre pourquoi le sociétaire n'obéit pas aux mêmes incitations que l'actionnaire d'une banque SA, puisqu'il est en même temps apporteur de capitaux (mais non pas créancier résiduel) et client/usager : son incitation à accroître la valeur de la banque est moindre, puisque d'une part, il n'est pas créancier résiduel, comme l'actionnaire, et d'autre part, il peut être rémunéré par la tarification ou la qualité des prestations de services dont il est acheteur. On voit aussi que dans une coopérative, la valeur créée peut être répartie de façon différente que dans une SA, et bénéficier aussi aux clients sociétaires. La logique de valeur partenariale est ici bien présente. Si cette caractéristique peut faciliter le problème de contrôle du risque, en limitant l'asymétrie d'information qui est généralement très forte entre la banque et son client/emprunteur, elle peut aussi favoriser des phénomènes de collusion entre l'entreprise bancaire et certains sociétaires, qui en tant que clients, pourraient bénéficier de prestations excessivement favorables, aux dépens des autres clients ou sociétaires.

Le principe de la limitation de la rémunération des parts sociales⁶ va dans le même sens que celui de la double qualité, en limitant fortement les incitations pour le sociétaire à maximiser la valeur de l'entreprise, puisqu'il lui interdit d'en profiter. La logique de la valeur actionnariale n'a pas sa correspondance dans une coopérative.

Le principe de la non négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves interdit aussi au sociétaire de bénéficier de l'accroissement de valeur éventuel de la banque, supprimant ainsi une incitation essentielle à créer de la valeur. Il empêche la mise en place d'un marché du contrôle, capable de discipliner les dirigeants, car ces derniers ne sont jamais sous la menace d'une OPA si la valeur de la banque se dégrade.

Ces principes font ainsi prévaloir ...

1.2.2 Une logique naturelle de gouvernance de type partenarial des coopératives bancaires

Les sociétés coopératives bancaires ont la certitude de conserver le contrôle de la propriété de leur capital, car elles ne peuvent faire l'objet d'OPA, et les parts de sociétaires ne sont ni liquides, ni facilement négociables. De ce fait essentiellement, elles échappent à la logique de la valeur actionnariale, ce qui se répercute sur leur mode de gouvernance.

Le pouvoir et le contrôle, comme la valeur créée, sont partagés entre les différents partenaires de la coopérative, sociétaires, clients, salariés, dirigeants. La structure coopérative de gouvernance de type partenarial, est ainsi naturellement compatible avec une logique de "*satisficing*" préconisée par l'économiste SIMON (1997 ET 1978) en situation de rationalité limitée, et fonde une vision *gestionnaire*

⁶ La rémunération des parts, décidée en AG, est limitée en France par référence au taux de rendement des obligations, et le détenteur, s'il en obtient le remboursement à sa valeur nominale, ne peut escompter faire de plus-value.

de la gouvernance, par opposition à la logique *économiste* de maximisation de la création de valeur pour les actionnaires. Elle donne priorité à la recherche de consensus sur un projet, en conférant à chaque partie prenante la possibilité de trouver une position satisfaisante, tandis que la logique maximisatrice de la valeur actionnariale, en optimisant la position d'un seul partenaire (les actionnaires), peut interdire l'obtention d'un consensus social, et se révéler, en pratique, sinon en théorie, moins efficace.

A contrario, les auteurs anglo-saxons de la théorie de l'agence et de la gouvernance (HANSMANN, 1996) mettent en avant les faiblesses du modèle coopératif vis-à-vis de la SA standard, et prédisent son effacement progressif, face à la concurrence de ces dernières.

1.2.3. La faiblesse supposée du modèle coopératif d'entreprise, confronté à une logique actionnariale.

La structure de société coopérative, qui attribue la propriété et le contrôle aux sociétaires, mais de façon limitée, est considérée comme moins efficace que la forme classique de société par actions, qui attribue la propriété pleine et entière et le contrôle aux actionnaires, en raison essentiellement de la liberté qu'elle confère aux dirigeants, l'incitation des sociétaires à les contrôler étant quasiment inexistante. De même, l'incitation des dirigeants des coopératives à accroître l'efficacité, à diminuer les coûts, à maximiser la rentabilité, serait faible, en l'absence de menace de prise de contrôle. Le risque de comportements opportunistes, voire délictueux des dirigeants en est accru.

Pour autant, la pression de la concurrence diminue fortement ces risques et inefficiences liés à la latitude managériale. Contrairement aux prédictions des économistes libéraux, la société ou le groupe à statut coopératif ne semble pas moins efficace que la société par action, et n'est pas en perte de vitesse, loin de là, dans le secteur bancaire : ainsi, les banques et groupes bancaires ou financiers coopératifs ont fait preuve d'une belle vitalité, d'une capacité à se réformer, à se transformer pour s'adapter, et occupent une position dominante dans le secteur bancaire français (ORY, JAEGER, GURTNER, 2006 a).

Ainsi, plusieurs interrogations subsistent : la banque coopérative classique s'inscrit plutôt dans un modèle de gouvernance de type partenarial. Par ailleurs, les auteurs anglo-saxons mettent en avant les faiblesses de ce modèle, et prédisent une convergence, souhaitable, vers le modèle anglo-saxon de SA et de gouvernance de l'entreprise. D'autres contestent que cette évolution conforme à une logique de valeur actionnariale soit inéluctable. Il nous faut donc maintenant examiner l'évolution récente des banques coopératives françaises pour évaluer si elle conforte l'hypothèse de la convergence ou au contraire si elle fait apparaître une alternative, c'est-à-dire une résistance efficace de la forme partenariale de gouvernance qui les caractérise.

II. L'EVOLUTION DU CADRE JURIDIQUE ET REGLEMENTAIRE DES BANQUES COOPERATIVES : UN MOUVEMENT DE NORMALISATION ILLUSTRANT LA THESE DE LA CONVERGENCE ?

Il n'y a guère de domaines où, autant que dans la banque, les initiatives juridiques, réglementaires, législatives, ont des conséquences aussi manifestes : l'innovation financière⁷ au sein des banques coopératives, doit alors être perçue comme une dynamique, soit impulsée par l'évolution de la réglementation et du droit, afin de contourner les contraintes inhérentes à un statut (II.1) ; soit, au contraire, comme une réponse à une réglementation jugée trop contraignante ; il s'agit alors d'une dynamique en trois phases « réglementation -réaction défensive - infléchissement de la

⁷ Innovation qui peut aussi bien prendre la forme d'innovation de produits que de mécanismes, ou être de nature organisationnelle.

réglementation » (II.2). Dans ce vaste maelström qui a secoué le secteur bancaire français et mondial, les banques coopératives françaises ont habilement tracé leur trajectoire.

II.1 Les nouveaux instruments de fonds propres et de financement des coopératives

II.1.1 De nouveaux moyens de financement ...

Au cours des deux dernières décennies, plusieurs lois successives ont permis la création de nouveaux produits de financement et la modification des mécanismes d'apport et de rémunération du capital des coopératives ; ces innovations contribuent à combler leur besoin en fonds propres, et contourner ainsi les contraintes de développement paraissant inhérentes à leur statut.

La loi de 1992⁸ ouvre notamment plusieurs possibilités, tant dans l'ouverture du capital des coopératives, que dans l'émission de parts à caractéristiques spécifiques. Elle autorise désormais des associés non coopérateurs à détenir une proportion du capital des coopératives, dans des limites de participation fixées par les statuts, sous réserve que ce type de propriétaire ne détienne pas plus de 35% des droits de vote⁹. Le texte prévoit par ailleurs que, dans une certaine mesure¹⁰, la valeur nominale des parts sociales puisse être réévaluée, ou qu'une distribution de parts gratuites puisse se faire, par incorporation au capital de sommes prélevées sur les réserves¹¹ ; disposition qui permettrait notamment de compenser la faible rémunération relative des parts, et le moindre droit des sociétaires sur l'actif net (relativement à celui des actionnaires), lié au principe d'impartageabilité des réserves.

La loi de 1992 permet également l'émission par la coopérative de parts à avantages particuliers¹² réservées aux sociétaires, leur faisant bénéficier d'un taux de rémunération plus important ; ainsi que l'émission de parts sociales à intérêt prioritaire¹³, pouvant être souscrites par des associés non coopérateurs ou par des tiers non associés, en échange de la renonciation au droit de vote.

En outre, elle crée ou réaffirme l'existence d'autres titres de fonds propres (les titres participatifs¹⁴, les CCI¹⁵ et CCA¹⁶), tout en précisant les seuils dans lesquels ils peuvent être émis. Ces titres, que l'on peut qualifier « d'hybrides », représentent des valeurs mobilières distinctes des parts sociales, pouvant être émises à des niveaux distincts dans l'organigramme des réseaux bancaires coopératifs. Les premiers présentent des caractéristiques les rapprochant aussi bien des obligations que des actions, alors que les CCI et les CCA sont davantage assimilables à des actions sans droit de vote, émis par l'A.G de la coopérative et dont la rémunération peut être indexée sur les résultats¹⁷, cotés et librement négociables sur un marché secondaire, et assortis de ce fait d'un droit sur l'actif net et les réserves. A ces produits hybrides, il convient de rajouter les titres de dette subordonnée qui peuvent être également émis au niveau du groupe coopératif, le plus souvent par la tête de groupe, ainsi que peut le faire toute

⁸ Loi 98-643 du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives.

⁹ Limite maximale qui peut être poussée à 49% lorsque les associés en question sont d'autres coopératives.

¹⁰ Pour une discussion plus approfondie, cf. par exemple HIEZ (2005), ou SOULAGE (op.cit).

¹¹ Article 16 de la loi, alinéa 3.

¹² Ces parts sont appelées couramment parts B.

¹³ Ces parts peuvent voir leur rémunération sous forme d'intérêt statutaire assortie d'un complément d'intérêt prélevé sur les réserves.

¹⁴ Créés par la loi 83-1 du 3 janvier 1983 sur le développement des investissements et la protection de l'épargne.

¹⁵ CCI : certificats coopératifs d'investissement, créés par la Loi 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne.

¹⁶ CCA : certificats coopératifs d'associés, similaires aux CCI, mais réservés aux seuls associés, créés par la Loi de 1992.

¹⁷ La rémunération des CCI est décidée en A.G, dans le cadre des dispositions légales, et comporte un taux de rémunération « plancher » au moins égal à celui des parts.

banque S.A. Précisons que sous certaines restrictions, ces titres sont reconnus comme fonds propres réglementaires (tier 2 ou tier 3).

1.1.2 ... Qui constitue une entorse aux principes coopératifs mais ne remettent pas fondamentalement en cause le statut.

Ces diverses dispositions législatives sont donc à l'origine d'innovations financières qui font converger pour partie les moyens de financement des banques coopératives et ceux des banques S.A. Ces nouveaux produits et mécanismes de financement peuvent être perçus comme ouvrant une brèche dans les principes de la coopération : ainsi, l'ouverture du capital à des associés non coopérateurs est contraire au principe de « double qualité », et peut être à l'origine de conflits d'objectifs entre les deux types d'associés, s'ils n'ont pas les mêmes motivations à détenir des parts sociales (distribution de revenus *versus* attribution de ristournes ou meilleure qualité de service...). De même, la possibilité d'incorporer des réserves pour réévaluer la valeur de la part, pour en accroître le taux de rémunération, ou le droit conféré aux CCA ou CCI sur les réserves semble contraire au principe d'impartabilité.

Cependant, nous défendons l'idée qu'ils ne remettent pas en jeu le statut et les spécificités coopératives dans la banque, pour deux raisons. La première est qu'aucune de ces innovations n'est réellement contraire au principe « un homme, une voix » qui dissocie l'exercice du droit de propriété de la proportion de capital détenue, contrairement à ce qui prévaut dans les sociétés par action. Les droits de vote des associés non coopérateurs restent par ailleurs plafonnés ; de même, si des titres proches des actions par leurs caractéristiques (mode de rémunération et cotation) peuvent être émis, ils ne confèrent à leurs détenteurs aucun droit de propriété qui pourrait permettre de prendre le contrôle de la coopérative¹⁸. Le statut coopératif des établissements de crédit composant les réseaux coopératifs reste donc protégé et à l'abri de toute logique actionnariale anglo-saxonne, consistant à acquérir une société sur le marché et à la revendre ou la démanteler si besoin.

La deuxième raison tient au fait que malgré leurs réels besoins en fonds propres, les groupes bancaires coopératifs ont pourtant peu eu recours à ces innovations¹⁹. Ainsi, si quelques établissements, comme certaines Banques Populaires, ont utilisé la possibilité offerte par la loi de revaloriser le nominal des parts sociales (notamment pour lutter contre l'érosion monétaire), la plupart, à l'instar du Crédit Mutuel, n'y ont pas recours. Les parts à intérêt prioritaire, quant à elles, ne sont proposées que dans peu de réseaux et peu utilisées (Crédit Mutuel ou Crédit Coopératif par exemple) et sont parfois émises sans droit de vote afférent. Les titres participatifs, dans les coopératives comme dans les entreprises publiques, n'ont pas connu le succès escompté, loin de là. Par ailleurs, seules certaines caisses régionales de Crédit Agricole semblent émettre des CCA ou des CCI pour faire bénéficier leurs détenteurs des résultats qu'elles dégagent. En revanche, elles en émettent régulièrement à destination des têtes de groupe (CNCE, CASA et NATIXIS) mais selon une logique autre²⁰.

En définitive, l'on peut considérer que la loi a permis l'apparition d'innovations qui rapprochent les pratiques de financement des sociétés coopératives des sociétés de droit commun par actions. Cependant, les réseaux bancaires coopératifs n'ont pas voulu introduire la « logique capitaliste » en leur sein en élargissant les droits du sociétaire, en brouillant ses attributions ou en modifiant les caractéristiques des parts sociales. L'asymétrie des droits des sociétaires²¹ n'a pas été résolue au niveau du réseau, et l'identité coopérative a été maintenue au niveau local et régional. En revanche, ils ont préféré miser sur un développement reposant sur une logique de filialisation, sur le changement de

¹⁸ En outre, les CCI, CCA et les parts à intérêt prioritaire ne peuvent pas dépasser ensemble plus de 50% du capital social de la coopérative.

¹⁹ HIEZ (op.cit)

²⁰ Cf. III.1 et III.2

²¹ Participation aux pertes mais participation aux résultats limitée et plafonnée, renforcée par la disparition des ristournes et l'assouplissement d'un des principes de l'ACI consistant à « fournir un bien ou un service à moindre coût à l'associé-coopérateur » (SOULAGE, op. cit)

forme juridique de la tête de réseau, et sur la constitution de groupes où coexistent divers types de détenteurs de fonds propres : des sociétaires (au niveau local du réseau essentiellement), parfois des détenteurs de CCI ou de CCA (au niveau régional), mais surtout des actionnaires (au niveau du groupe), qui peuvent simultanément être salariés, sociétaires, ou clients, mais aussi de simples investisseurs sur le marché financier, sans aucun autre lien avec la banque. Comme nous le verrons (III.2) le mouvement de convergence est plus marqué au niveau du groupe, qu'au niveau des entités régionales ou locales.

II.2. La résistance des réseaux bancaires coopératifs à la normalisation réglementaire et comptable.

Dans les années 90-2000, plusieurs débats ont eu lieu entre les pouvoirs publics et le secteur bancaire, qui illustrent à la fois combien les banques coopératives françaises restent dépendantes des modifications de réglementation prudentielle et comptable, et leur capacité à défendre leurs spécificités. Ainsi, l'histoire récente montre que les banques coopératives sont au coeur d'une dynamique « innovation réglementaire/ contestation / infléchissement de la réglementation ». Plus précisément, les innovations réglementaires et comptables tendent à faire converger l'ensemble du système bancaire vers un environnement et des pratiques similaires, mais les banques coopératives françaises s'organisent et répondent pour influencer cette réglementation. Plusieurs exemples permettent d'illustrer cette dynamique :

Rappelons ainsi qu'à l'origine, les parts sociales, non assimilables à des titres cotés, devaient être exclues du PEA. Ce n'est qu'après un vaste mouvement de protestation, initié par le Crédit Agricole, puis relayé par les autres réseaux coopératifs qui menaçaient ensemble de « boycotter le PEA », que ce dispositif fiscal favorable les intégrera²². La même discussion avait d'ailleurs prévalu quelques années plus tôt pour étendre aux revenus distribués par ces parts l'application du mécanisme de l'avoir fiscal, à l'origine réservé aux dividendes d'actions.

Plus récemment, un débat de grande ampleur s'est tenu entre les banques coopératives, les banques regroupées au sein de l'AFB²³ et l'Etat français. L'enjeu était de mettre en place un nouveau dispositif de garantie des dépôts, qui se substituerait aux deux dispositifs co-existant alors : l'un était spécifique aux banques AFB et l'autre aux banques coopératives. La réforme initiée par les Pouvoirs Publics est allée dans le sens de la convergence, puisque ceux-ci voulaient la mise en place d'un fonds de garantie unique à la profession bancaire, fondation d'une « maison commune réunissant les grandes familles bancaires²⁴ ». Les banques coopératives y étaient réticentes, préférant un « fonds chapeau » qui aurait permis de garder un dispositif spécifique, ou un système où l'organe central de chaque réseau accorderait sa garantie à chaque caisse ou fédération ; elles craignaient en effet de devoir cotiser à un fonds global qui n'ait à indemniser que les déposants des banques AFB, qu'elles considéraient comme plus risquées. Dans le même temps, les banques AFB réclamaient la fin des spécificités des banques coopératives, notamment la fin des monopoles de distribution de certains livrets d'épargne défiscalisés, et le déplafonnement de la rémunération des parts sociales, disposition qui était prévue dans une première version du projet de loi alors en l'étude²⁵. En définitive, c'est bien le fonds de garantie unique à la profession bancaire qui a été créé en 1999²⁶, conduisant le système bancaire français vers une convergence d'environnement et de pratiques, mais les banques coopératives ont su amener les pouvoirs publics à prendre en compte leurs revendications, d'une part dans le calcul des

²² La Tribune, 04/06/1992.

²³ Association Française des Banques.

²⁴ La Tribune, 18/06/1999.

²⁵ La Tribune, 16/11/1998.

²⁶ Loi du 25 juin 99 relative à l'épargne et à la sécurité financière.

cotisations devant être versées au fonds de garantie²⁷, d'autre part parce que le projet de déplafonnement de la rémunération des parts sociales a été abandonné²⁸.

Deux ans plus tard, suite à la faillite du Crédit Martiniquais, pour grande partie due à une confusion d'intérêts entre « clients » et « actionnaires » de la banque, et afin d'éviter ce type de dérives, le Comité de Réglementation Bancaire et Financière a voulu modifier la réglementation en vigueur en demandant aux banques de déduire de leurs fonds propres réglementaires les crédits consentis à des actionnaires ou administrateurs. Cette modification prudentielle risquait de porter atteinte au ratio de solvabilité des banques coopératives, voire au principe de double identité « propriétaire/usager » puisque ces dernières, du fait de leur statut et de leur structure décentralisée, comportent plusieurs milliers d'administrateurs, simultanément clients, donc bénéficiaires de crédit. Les protestations des principaux réseaux coopératifs ont finalement amené le CRBF à dire que les nouvelles dispositions ne concerneraient ni « les opérations conclues entre établissements affiliés à un même organe central » ni « la part des risques sur un même bénéficiaire qui n'excède pas 3% des fonds propres de l'établissement²⁹ ».

La réglementation sur les ratios de solvabilité constitue également un facteur de convergence qui rapproche les banques coopératives des banques S.A. Celle en vigueur³⁰ depuis 1988, tout comme le futur dispositif de Bâle 2, ne reconnaissent pas explicitement les banques coopératives : les dispositions s'imposent à tous les établissements de crédit, indépendamment de leur statut juridique. L'appréciation du respect de ces normes prudentielles de manière consolidée, c'est-à-dire au niveau du groupe, gomme encore davantage la prise en compte des spécificités, puisque plusieurs des têtes de groupes coopératifs ont le statut de société par actions³¹. Avant de montrer en quoi la réforme de Bâle 2 peut renforcer la convergence dans les pratiques de gestion³², rappelons qu'aux diverses étapes de construction du nouveau dispositif, les banques coopératives ont démontré leur capacité de résistance pour faire prévaloir leurs spécificités. A l'instar de leurs homologues allemandes, elles ont agi auprès du Comité de Bâle pour que le calcul des exigences en fonds propres réglementaires (FPR) ne les pénalise pas pour le fait qu'elles prêtent davantage à la clientèle de détail ou aux petites entreprises que leurs consoeurs anglo-saxonnes. Le système initial de pondérations déterminant l'exigence en FPR leur semblait en effet défavorable, puisqu'il reposait sur l'attribution de *ratings* : les grandes banques d'investissement, ayant davantage une clientèle composée de clients *corporates* bien notés, risquaient d'être avantagées et bénéficiaires d'exigences en FPR amoindries. La réaction des banques coopératives (et des banques moyennes européennes) a conduit les autorités prudentielles à prendre en compte le critère de diversification du risque du portefeuille de crédits bancaires, arguant que si le taux de défaillance statistique des petites entreprises est plus élevé, le risque global est en fait diminué par la pluralité de petits crédits et par une moindre concentration des bénéficiaires. De fait, le comité de Bâle a allégé la contrainte de FPR pour ce type de banques, dans une version ultérieure du dispositif qui entrera en vigueur prochainement.

Plus récemment, c'est la décision d'adoption par les instances européennes des nouvelles normes comptables internationales (normes IFRS, et notamment la disposition IAS 32) qui a failli porter un coup considérable au statut coopératif dans le secteur bancaire (DETILLEUX & NAETT, 2005). En juin

²⁷ Le système de cotisation n'est plus fonction que d'un seul critère (l'importance des dépôts, ou des crédits) mais également d'un critère de risque synthétique (fonction d'indicateurs de solvabilité, d'exposition aux «grands risques», de rentabilité d'exploitation et de transformation bancaire), répondant aux craintes des banques coopératives qui craignaient devoir cotiser beaucoup en raison de leur abondance relative de dépôts, alors que ces mêmes indicateurs les faisaient apparaître comme majoritairement peu risquées.

²⁸ La Tribune, 04/03/1999 et 18/06/1999.

²⁹ La Tribune, 14/03/2001.

³⁰ « Bâle 1 » ou « réglementation Cooke », du nom du Président du Comité de Bâle de l'époque.

³¹ Cf. III.1

³² Cf. III. 2

2002, l'IASB³³ publie un amendement à la norme IAS 32 consacrée aux instruments financiers, qui, en l'état, a beaucoup inquiété les banques coopératives. Le texte stipulait en effet que « tout instrument financier donnant droit au porteur de demander son remboursement à l'émetteur en échange du versement d'espèces ou de tout autre actif financier doit être considéré comme une dette » ; ce qui pouvait conduire à considérer les parts sociales émises par les coopératives non plus comme des fonds propres, mais comme de la dette. Si les instances européennes avaient adopté le texte tel quel, l'impact eût été sans précédent puisqu'une grande partie du capital des banques coopératives et détenu par les sociétaires n'aurait plus été admis au titre de FPR, avec les conséquences induites que l'on peut imaginer en terme de rating, de coût de financement, et sur le cours des titres cotés... Il n'est même pas certain que le statut coopératif ait pu se maintenir dans l'industrie bancaire. La réaction des banques coopératives a été à la hauteur de la menace : une mobilisation à grande échelle (européenne, voire mondiale), organisée en France par le GNC³⁴, relayée auprès des instances européennes par le GEBC³⁵ a finalement contraint l'IASB à faire marche arrière, au prix d'un lourd lobbying qui peut être qualifié de politique. Les arguments avancés pour dissocier les titres de dette des parts sociales se fondent sur les caractéristiques propres au droit coopératif et sur le fonctionnement concret d'une coopérative, et non uniquement sur la possibilité offerte au porteur d'en demander le remboursement³⁶. En définitive, les parts sociales garderont la qualité de fonds propres, au prix de plusieurs aménagements, notamment une révision des statuts faisant clairement apparaître que la coopérative a un droit inconditionnel à refuser le remboursement de la part sociale, et rappelant le seuil légal³⁷ en dessous duquel le capital ne peut descendre. Si dans la pratique les banques coopératives françaises considèrent suffisant d'adopter une modification légère³⁸, il n'en demeure pas moins que cette disposition atténue l'étendue des droits conférés aux sociétaires.

Ces quelques illustrations attestent que le droit coopératif, en perpétuelle évolution et construction, se heurte ces dernières années aux évolutions de l'environnement réglementaire, prudentiel et comptable des banques coopératives, qui se normalise pour devenir similaire à celui des banques S.A, ce qui appuie la thèse de la convergence. Néanmoins, la capacité de résistance des groupes bancaires coopératifs est forte, et s'appuie aussi bien sur ce droit coopératif que sur l'organisation particulière des réseaux, en lien avec leur statut juridique, pour défendre leurs spécificités³⁹.

III. L'ELABORATION INTERNE DE MONTAGES ORGANISATIONNELS INNOVANTS.

Le paragraphe précédent avait pour objet de présenter l'innovation « exogène », découlant des évolutions législatives et réglementaires, et d'en confronter les incidences à la thèse de la convergence. Le présent paragraphe montre comment les réseaux bancaires coopératifs ont su, à l'occasion de vastes opérations de restructurations, faire évoluer leur structure de manière originale, pour devenir des groupes bancaires à part entière sans pour autant renoncer à leur statut. L'innovation est alors « endogène », et prend essentiellement la forme d'innovations organisationnelles (III.1). Ces dernières ne sont pas neutres et ont des conséquences certaines, bousculant les équilibres en place et faisant

³³ *International Accounting Standards Board*, organe exécutif de l' *International Standard Accounting Standard Committee*, organisation privée indépendante née en 1973, à l'origine des nouvelles normes comptables internationales, dites normes IFRS (*International Financial Reporting Statement*). Ces normes ont vocation depuis le conseil européen de Lisbonne de 2000 à servir de référence pour l'harmonisation, et à être intégrées par le règlement 1606/2002 au niveau européen.

³⁴ GNC : Groupement National de la Coopération

³⁵ GEBC : groupement européen des banques coopératives

³⁶ Les principaux arguments, non repris ici, sont exposés dans DETILLEUX et NAETT (op.cit).

³⁷ Loi de 1947, alinéa 13.

³⁸ Par exemple assortir le remboursement de la part à la décision du conseil d'administration de la banque.

³⁹ On peut citer également le cas du Crédit Mutuel, à qui la Commission Européenne avait infligé une amende en 2002 en arguant du fait que les commissions qu'il percevait en échange de la collecte du Livret Bleu constituait une aide publique dissimulée. Le groupe bancaire a réagi en portant plainte auprès de la Cour européenne de justice, qui a débouté en 1^{ère} instance la Commission en janvier 2005. Depuis, cette dernière a décidé de lancer une nouvelle procédure, invoquant des distorsions de concurrence, incitée par d'autres groupes bancaires français, dont le Crédit Agricole (La Tribune, 08/06/06).

converger les objectifs et les pratiques vers ceux des groupes bancaires SA (III.2). La question n'est pas tranchée pour autant : cette convergence se traduit elle par le passage à une logique actionnariale à l'américaine, vers un modèle actionnarial européen, de type « rhénan », ou vers un modèle alternatif ou co-existant réellement la logique coopérative et la logique actionnariale (III. 3)

III.1. Les nouveaux montages financiers et organisationnels

Les années 1980, notamment avec la loi bancaire de 1984, ont marqué la banalisation progressive des activités des banques coopératives. Depuis les années 1990, les réseaux se sont restructurés, et ont réalisé des opérations de croissance externe, rachetant des filiales spécialisées, et même des banques ou des groupes bancaires. Peu à peu, ils se sont transformés en groupes de grande envergure, mêlant des entités à statut coopératif et des entités à statut de sociétés anonymes de droit commun⁴⁰. Ainsi, de réseaux coopératifs bancaires, centrés sur la banque de détail et la relation de proximité vis-à-vis d'une clientèle de sociétaires unis par un même *affectio societatis*, ils sont devenus des groupes hybrides, à vocation de banque universelle, intervenant sur tous les segments de clientèles, tout type de produit et service, et sur tout type de marchés de capitaux. Ces changements de périmètre ont nécessité une réorganisation des groupes. L'enjeu était de permettre au réseau coopératif de conserver son identité et sa gouvernance spécifique, tout en lui donnant les moyens de supporter la concurrence, d'affronter les mutations du paysage bancaire et financier et de se développer. Sauf au Crédit Mutuel, le développement des groupes a toujours été délégué à la tête de réseau. Les grands traits de ces mutations et innovations organisationnelles contribuent à une certaine convergence vers les structures des groupes bancaires SA. Ils sont les suivants :

- Les groupes ont recherché l'accès au marché boursier, tout en essayant de préserver leur statut coopératif et le contrôle sur le groupe tout entier. Cet accès a été présenté comme nécessaire au développement, soit pour financer des acquisitions, soit en vue du rapprochement avec d'autres groupes bancaires, éventuellement de nationalité ou de statut différents. Ainsi, sauf au Crédit Mutuel, les groupes coopératifs contiennent désormais une entité à statut de société anonyme de droit commun cotée en bourse⁴¹, mais contrôlée majoritairement par le groupe.

- Toutes les opérations d'acquisitions ont été préparées par la tête de réseau (devenue tête de groupe), et toutes les filiales ou ont été placées sous son contrôle direct ou indirect (à l'exception du Crédit Mutuel). Il s'agit aussi bien de banques à vocation généraliste (le Crédit Lyonnais) que de filiales spécialisées sur certains segments de clientèle, certaines activités de marché, à l'international...

- Toutes les filiales constituées antérieurement, et appartenant à différentes entités régionales du réseau, ont été peu à peu unifiées et placées sous le contrôle de la tête de réseau ou de l'entité cotée, principalement pour dégager des économies d'échelle, et harmoniser les produits et services bancaires pour tout le groupe –sauf, à nouveau, au Crédit Mutuel-, comme dans tout autre groupe bancaire SA. Il s'agit des filiales « techniques » comme les plate-formes informatiques, mais aussi des filiales de « production » de produits et services bancaires, proposés à la clientèle *via* le réseau coopératif de banque de détail.

Par ailleurs, tous les réseaux ont procédé à des regroupements entre leurs entités régionales. Ainsi, de nombreuses fusions de caisses ont été opérées dans les réseaux Crédit Agricole, Caisse d'Épargne et Banque Populaire, souvent impulsées par les têtes de réseau, afin de dégager des économies d'échelle et d'atteindre une taille critique. Au Crédit Mutuel, les regroupements existent mais se sont réalisés différemment et ne concernent pas tout le réseau. Ainsi émergent au sein de ce réseau des mini-groupes (Arkéa, Centre Est Europe, Nord Europe) fédérant différentes régions.

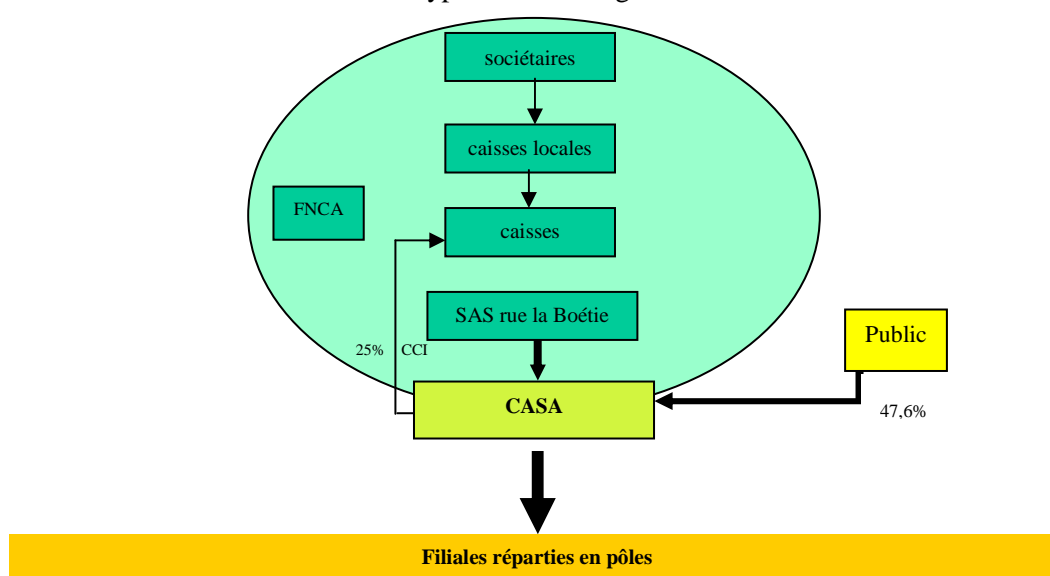
⁴⁰ Pour un historique plus détaillé, voir N. RICHEZ-BATTESTI, P. GIANFALDONI, dir., 2005 : « Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités ? » rapport à la DIES (Délégation Interministérielle à l'Économie Sociale) auquel ont participé les présents auteurs.

⁴¹ Nous anticipons ici le rapprochement Banque Populaire Caisse d'Épargne.

Le souci du réseau de préserver le contrôle sur le groupe entier (filiales et véhicule coté), et de conserver un fonctionnement de type coopératif a abouti à des organisations de groupes parfois différentes. Au final, trois schémas types subsistent.

Dans le cas du groupe Crédit Agricole, la CNCA a été transformée en Société Anonyme de droit commun en 1988, et introduite en bourse en décembre 2001. Elle s'appelle désormais Crédit Agricole SA (CASA). CASA est majoritairement détenue par les Caisses Régionales de Crédit Agricole, mais indirectement, via la SAS Rue la Boétie. Ce dispositif permet notamment d'éviter que des positions divergentes des caisses régionales s'expriment dans les instances dirigeantes de CASA. La Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) a une activité principalement de représentation du réseau coopératif, de réflexion entre les caisses régionales, et d'animation des valeurs coopératives. La cotation en bourse de CASA a permis au groupe de lever des capitaux, tout en maintenant le contrôle du réseau sur l'ensemble. C'est CASA qui détient la totalité des filiales pour le compte du groupe. Par ailleurs une réorganisation des filiales a été effectuée, par pôles de métiers. Peu à peu, les filiales de CASA et le Crédit Lyonnais (acquis en 2003) ont été rassemblées, et ce dernier est désormais une banque de détail spécialisée sur une clientèle urbaine et relativement aisée, complémentaire de la clientèle du réseau Crédit Agricole.

Schéma type du Crédit Agricole



Le réseau Caisse d'Épargne s'est lui aussi modifié. Les Caisses d'Épargne sont devenues des banques coopératives par la loi du 25 juin 1999. L'organe central, la CNCE (Caisse Nationale des Caisses d'Épargne) est, comme CASA, une Société Anonyme de droit commun, contrôlée pour le moment à 65% par les Caisses d'Épargne, et pour 35% par la Caisse des Dépôts et Consignations⁴². C'est elle qui détient toutes les filiales pour le compte du groupe et qui réalise les opérations de croissance externe. La Fédération nationale des Caisses d'Épargne joue le même rôle que la FNCA. Un projet de cotation en bourse de la CNCE (horizon 2007-2008) très avancé avait été élaboré, permettant au groupe l'accès aux marchés de capitaux et à d'éventuelles opérations de rapprochement avec d'autres groupes bancaires. Cette cotation de la CNCE aurait rendu la structure du groupe assez similaire à celle du Crédit Agricole (avec un actionnaire de référence supplémentaire). Cependant, le projet de rapprochement avec le groupe Banque Populaire y a mis fin.

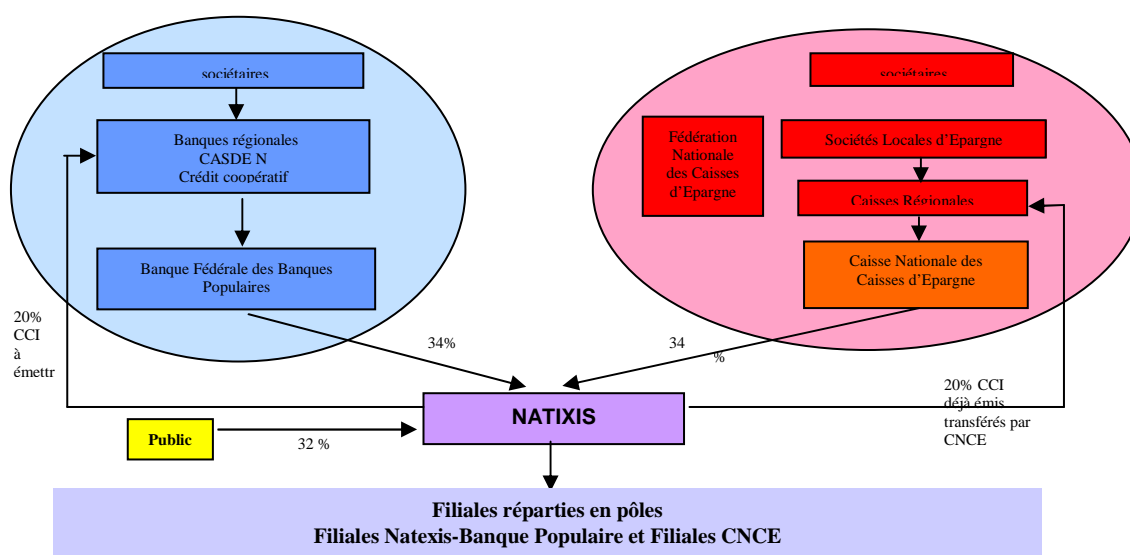
La configuration du groupe Banque Populaire est un peu différente. Il n'existe pas de Fédération Nationale. La Caisse Centrale du groupe a pris l'appellation de Banque Fédérale des Banques

⁴² La CDC se retirera du capital de la CNCE suite au rapprochement Caisse d'Épargne – Banque Populaire.

Populaires (BFBP) en 1999, et s'est transformée en société anonyme de droit commun en 2001. Il n'a pourtant pas été question d'introduire en Bourse la BFBP. L'accès aux marchés de capitaux se fait via Natexis, acquise par le groupe en 1998. Natexis, contrôlée majoritairement par la BFBP, est une holding qui détient la totalité des filiales pour le compte du groupe. Comme dans les deux autres groupes, ces filiales sont regroupées par pôles de métiers.

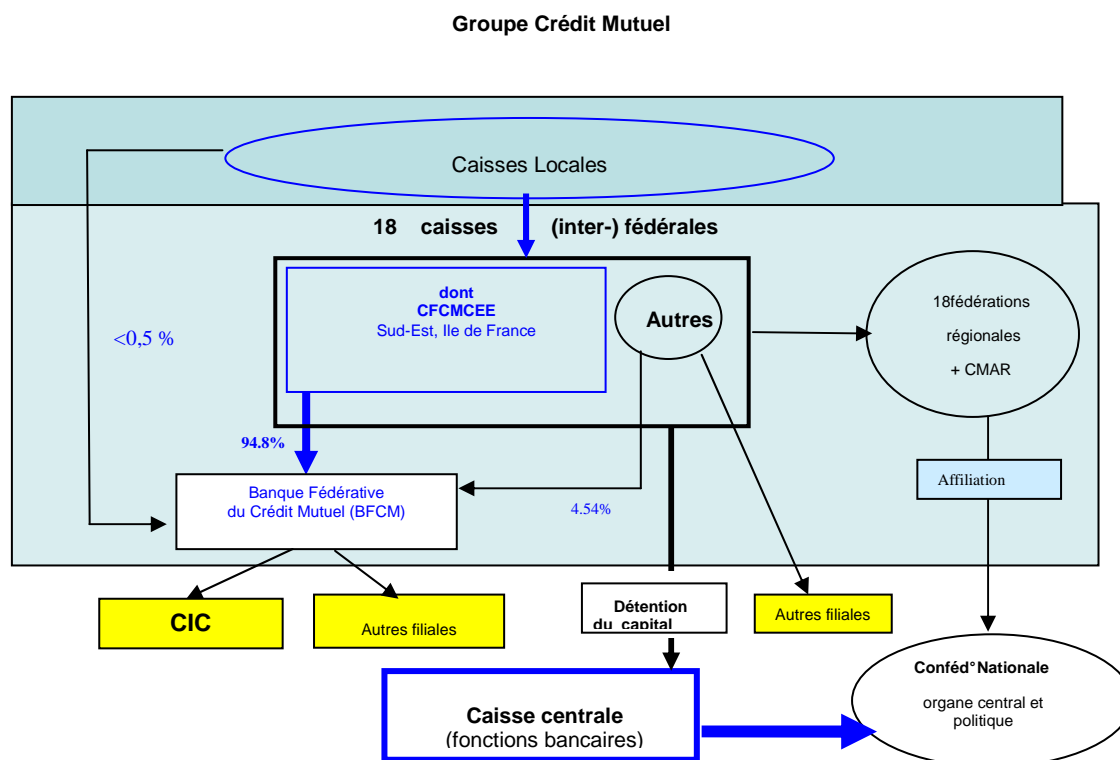
Le rapprochement Banque Populaire et Caisse d'Épargne annonce quant à lui une configuration encore plus originale. La grande majorité des filiales de la CNCE seront apportées à Natixis, résultant de la fusion de Natexis et Ixis. Natixis, cotée en Bourse, détiendra ainsi la quasi-totalité des filiales des deux groupes coopératifs et sera contrôlée respectivement à 34% par la BFBP et la CNCE, le reste (32%) circulant dans le public. Un pacte d'actionnaires entre la BFBP et la CNCE garantira la stabilité de cette répartition du capital de Natixis. Ce dispositif assurera à chaque groupe coopératif une minorité de blocage, mais les obligera parallèlement à s'entendre sur les orientations de Natixis.

Schéma du rapprochement annoncé Banque Populaire – Caisse d'Épargne



Quant au groupe Crédit Mutuel, il reste atypique par rapport aux autres groupes bancaires coopératifs français. L'organisation du réseau est elle-même différente, puisqu'à l'échelon régional on trouve à la fois une Fédération Régionale, et une Caisse Fédérale. A l'échelon national, on trouve la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (organe politique, rassemblant toutes les fédérations régionales) et la Caisse Centrale du Crédit Mutuel (organe central). La CCCM ne détient aucune filiale pour le compte du groupe. C'est la seule tête de réseau qui reste à statut coopératif ; elle est intégralement détenue par les caisses fédérales. Le réseau reste donc très décentralisé. Ainsi, le Groupe Nord Europe qui détient lui-même des filiales ; le groupe Centre Est Europe, rassemblant les fédérations Ile de France, Sud Est, Centre Est Europe, et depuis janvier 2006 Savoie Mont-Blanc. La caisse fédérale de ce groupe est propriétaire à 95% de la BFCM, qui détient donc pour le compte de Centre Est Europe de nombreuses filiales, dont le groupe CIC opérant sur tout le territoire français. Toutes les activités de marché de la Caisse Centrale de Crédit Mutuel sont déléguées à la BFCM. Enfin, le groupe Arkéa, rassemblant les régions Sud Ouest, Massif Central et Bretagne, détenant via la Caisse Interfédérale de Crédit Mutuel (CICM) plusieurs filiales. Ce schéma organisationnel peut paraître déséquilibré puisque co-existent à l'intérieur du Groupe Crédit Mutuel des sous-groupes

puissants (Centre Est Europe, notamment) et des organisations régionales beaucoup plus modestes (Anjou, par exemple). Son caractère décentralisé est en revanche souvent mis en avant par le Groupe lui-même, comme illustration de son réel caractère coopératif.



Au total, les organigrammes se sont singulièrement complexifiés et transformés depuis le début des années 1980, et se rapprochent en fin de compte de ceux des groupes SA, tout en gardant des spécificités. Le réseau coopératif, du point de vue organisationnel, est clairement distingué des entités SA, dont il garde toutefois le contrôle. Ce contrôle sur les filiales est stable (logique de noyau dur). Le réseau est donc a priori en mesure de conserver une logique partenariale à l'intérieur du groupe coopératif, tout en imposant une logique actionnariale au sein des entités SA.

III.2 La convergence vers des normes de performance et de rentabilité au niveau du groupe

Le groupe bancaire coopératif est devenu une nouvelle entité, au sein duquel la place et les mécanismes d'incitation et de rémunération du sociétaire sont modifiés. De nouvelles exigences en termes de création de valeur occasionnent un déplacement des pouvoirs vers la tête de groupe. Les modes de gestion et les objectifs en sont de ce fait affectés.

III.2.1 Du sociétaire-bénéficiaire de la coopérative, au sociétaire-actionnaire du groupe coopératif.

La place des sociétaires s'est modifiée au cours de l'histoire des banques coopératives, et particulièrement à l'occasion des mutations récentes. La structuration en groupe affecte notamment le système d'incitation et de rémunération des sociétaires, qui est devenu au fil des années plus complexe : du mode d'incitation classique des coopératives de consommation (« à chacun selon son utilisation des services de la coopérative, sous réserve de la qualité de membre »), on est passé à un mode d'incitation différent, plus global et incorporant la logique de marché : le sociétaire est devenu un *stakeholder* parmi d'autres dans le groupe, au sein duquel sa coopérative apparaît plus diluée. Le rôle qui lui est présenté désormais est moins d'être propriétaire de sa coopérative et d'en attendre des bénéfices directs, que d'être partie prenante à un groupe de type « banque universelle » ; groupe dont il peut retirer des avantages, au-delà de la détention des parts sociales, s'il s'avère performant. Il est

appelé à valider les efforts de rationalisation des activités, les regroupements ... au nom de l'efficacité du groupe, et à pouvoir en tirer parti en devenant détenteur de CCI/CCA ou actionnaire.

- La place et le mode d'incitation du sociétaire dans la coopérative bancaire « classique »...

Constituées à l'origine pour permettre à certaines catégories de population d'accéder au marché du crédit autrement que par le biais de l'usure, les coopératives bancaires faisaient reposer leur fonctionnement sur une relation durable : en échange de la loyauté du sociétaire/client⁴³, de sa participation à la vie de l'organisation et de son apport en fonds propres dont la rémunération était plafonnée, la coopérative permettait à ce dernier satisfaire son besoin de financement par des produits simples (crédits) et à coût moindre ; il bénéficiait en outre de ristournes liées à l'utilisation des services fournis par la coopérative. Après 1945, la politique économique française qui voulait favoriser le développement de certains secteurs⁴⁴ a en quelque sorte abondé légalement ce système de ristournes par le biais de prêts bonifiés dont l'Etat prenait en charge le coût, en permettant en parallèle aux banques coopératives la distribution de produits d'épargne défiscalisés.

Pour le sociétaire, les éléments d'incitation d'ordre pécuniaire étaient individualisés et reposaient sur une logique de prix « hors-marché » :

Intérêts sur parts sociales plafonnés + ristournes directes + ristournes indirectes (taux d'intérêt sur crédits bonifiés inférieur au taux de marché) + intérêt sur formules d'épargne défiscalisées

Les éléments d'incitation non pécuniaire découlaient surtout du maillage géographique très dense du réseau coopératif qui a permis le développement de services différenciés et de proximité, et d'une structuration permettant une autonomie et une rapidité de décision à l'échelon local ou régional.

- ... Et dans le groupe bancaire coopératif des années 2000

Les années 80 amènent plusieurs changements conséquents pour les sociétaires : les CSP constituant le sociétariat d'origine voient leur proportion dans la population active diminuer, les crédits à taux bonifiés disparaissent, les formules d'épargne défiscalisées sont étendues à d'autres types de banques et reposent davantage sur l'épargne à long terme et investie en actions. Le ratio clients sociétaires/clients non sociétaires se dégrade et les ristournes liées à la qualité de membre n'existent plus, ou sont anecdotiques.

Les années 90 et 2000 conduisent les réseaux à muter sous formes de groupes pour différentes raisons (ORY, GURTNER, JAEGER, 2006 b). Dans cette nouvelle logique, le sociétariat « classique », lié avant tout à sa caisse locale ou régionale et en attendant des avantages directs, ne présente pas que des atouts : les fusions de caisses repoussent un peu plus loin la notion de « banque de proximité » ainsi que l'autonomie de décision, et ce type de sociétariat risque d'être moins sensible aux objectifs du groupe (efficacité, création de valeur, diminution des coûts).

D'où l'incitation à sensibiliser les sociétaires non pas uniquement aux pratiques et résultats de leurs caisses, mais à celles du groupe ; et à leur faire bénéficier aux divers échelons et sous d'autres formes, d'avantages pécuniaires et autres prestations au prix du marché pour compenser ceux qu'il a perdus, qui étaient de type hors-marché : au-delà de la souscription à l'échelon local de parts présentées comme non risquées et servant un intérêt régulier mais plafonné, ils peuvent (parfois) profiter des performances de leur caisse régionale en devenant détenteur de CCI ou CCA, et de la bonne santé du groupe en devenant actionnaire⁴⁵ de ce dernier. Les mécanismes d'incitation d'ordre pécuniaire pour le sociétaire sont désormais les suivants :

⁴³ Le principe de « double identité » avait alors tout son sens.

⁴⁴ Agriculture, artisanat et petite industrie, activités à l'export...

⁴⁵ La même incitation prévaut également vis-à-vis des salariés, qui sont appelés à s'investir dans le groupe et à en retirer des avantages en devenant actionnaires ; la loyauté des sociétaires et des salariés actionnaires contribue à rendre plus difficile la prise de contrôle ou d'influence sur le véhicule coté sur le marché.

Taux d'intérêt sur parts sociales (plafonnés mais bénéficiant de l'avoir fiscal) + rémunération variable sur CCA ou CCI + dividendes et plus values éventuelles sur les actions du groupe.

La transformation du groupe en « banque universelle » permet par ailleurs au client-sociétaire de profiter de toute la gamme de produits d'épargne et de financement qui n'étaient pas offerts jadis au sein de sa coopérative. Afin d'éviter la constitution d'un sociétariat uniquement sensible à des motivations d'ordre patrimonial, les groupes tendent à l'associer de plus en plus à des initiatives et projets de développement local⁴⁶, ou de mécénat (FUCHS, 2006).

En d'autres termes, il s'agit de ne plus faire considérer au sociétaire son intérêt personnel, mais de le convaincre des avantages qu'il peut tirer d'une logique de groupe coopératif confronté au même titre que les autres groupes bancaires à une logique de marché et de concurrence. Le modèle classique de la coopérative bancaire inclut désormais une logique de valeur actionnariale et évolue vers celui de groupe coopératif, assez conforme à ce qui se passe dans les coopératives de production agricole⁴⁷ (MAUGET, 2006).

III.2.2 La montée en puissance des objectifs de création de valeur et de Return On Equity

La constitution de grands groupes au sein desquels figurent des sociétés par action, dont des têtes de groupe ou des filiales-holding cotées en bourse, modifient *de facto* les objectifs de l'organisation : la raison d'être de la banque coopérative n'est plus, comme à l'origine, de s'organiser face à une logique de marché pour défendre essentiellement les intérêts des seuls sociétaires/clients. Le groupe coopératif d'aujourd'hui est en prise directe avec le marché, et doit tenir compte des objectifs des actionnaires parmi ses *stakeholders*. Certes, l'analyse des liens en capital montre que les caisses/banques régionales restent l'actionnaire principal et constituent toujours, de ce fait, une force de rappel vers les pratiques coopératives et un mode de gestion partenarial. Cependant, dès qu'une partie du capital est mis sur le marché, et a fortiori si le groupe veut utiliser le véhicule coté pour lever des fonds et mener des opérations de croissance externe, l'exigence de rentabilité des actionnaires (*ROE*, ou *return on equity*) s'impose. A l'instar des groupes bancaires SA, les groupes coopératifs communiquent d'ailleurs intensivement sur les indicateurs de rentabilité d'exploitation ou financière, et ont adopté en interne des pratiques de rémunération des dirigeants dont la part variable repose sur ces critères de performance. La lecture des organigrammes montre que la séparation des filiales du reste du réseau, et leur rattachement direct et exclusif à la tête de groupe (CASA, CNCE), ou à une filiale-holding (NATEXIS ou BFCM dans le cas du CIC) a pour objectif d'organiser la chaîne de création de valeur : cette nouvelle configuration a un impact sur la création de valeur, mais surtout sur son appropriation. En l'occurrence, la logique de valeur actionnariale s'impose pour les filiales SA. Les filiales techniques, comme les plateformes informatiques, ont pour objet de réduire les coûts pour l'ensemble des composantes, tandis que d'autres filiales (sur les segments d'activité de l'étranger, de la banque d'investissement et de la finance de marché) sont en concurrence frontale avec celles dépendant des groupes S.A et sont là pour créer de la valeur. Valeur qui remontera vers la holding-mère ou vers la tête de groupe, et qui sera destinée pour partie aux actionnaires détenteurs du « flottant ». Les attentes de ces derniers sont conformes à celles des actionnaires des groupes bancaires SA : pour être attrayante, l'action émise par le véhicule cotée d'un groupe coopératif doit être suffisamment liquide⁴⁸, la rentabilité doit être conforme au *ROE* dégagé par le reste du secteur bancaire, ce qui suppose de tarifier les activités bancaires de manière adéquate, de rationaliser les activités et de réduire les coûts.

La question reste posée quant à l'impact de cet objectif de *ROE* sur le réseau coopératif lui-même. Les organigrammes montrent que ce dernier est isolé des filiales, et détient majoritairement la tête de

⁴⁶ Cf. *Les Banques coopératives : entre banalisation et renouveau des spécificités* (2005, op. cit.)

⁴⁷ A ceci près que ces dernières sont des coopératives de production et ont pour objet initial de garantir un prix d'achat à l'agriculteur, ce qui n'est pas le cas vis-à-vis des sociétaires/clients des banques.

⁴⁸ Ce qui contraint les groupes à mettre sur le marché un flottant suffisamment large.

groupe, ce qui l'autoriserait en théorie à s'émanciper davantage de l'objectif de création de valeur et de maximisation de la richesse de l'actionnaire, propres à la logique de *shareholder value*. Plusieurs arguments nous amènent à nuancer cette remarque : le premier est dû au fait que les caisses/banques régionales constituant le réseau sont certes l'émanation des sociétaires et peuvent de ce fait faire prévaloir leurs objectifs, mais elles (ré)agissent également en tant qu'actionnaire majoritaire de la tête de groupe. La valeur créée par les filiales SA est appropriée par leurs détenteurs, *id est* majoritairement par les têtes de réseau (CASA, CNCE, BFBP...), donc indirectement par ces caisses régionales. A ce titre, elles ont avantage à souscrire à l'objectif de création de valeur qui maximisera les revenus qu'elles retireront de l'activité du groupe⁴⁹. Les configurations actuelles peuvent même aboutir à un renforcement des réserves impartageables et du patrimoine des têtes de réseau et des entités coopératives régionales, au détriment du sociétaire-client : ces filiales étant entre autres productrices de produits et services distribués à la clientèle du réseau coopératif, ces derniers peuvent se voir tarifer le prix de marché sans bénéficier directement de la captation de la valeur effectuée par leur banque coopérative.

Le second argument porte sur le rôle particulier des CCI et CCA dans les montages organisationnels : la manière dont ils sont utilisés contribue à la modification du circuit d'appropriation de la valeur créée. Ils avaient été conçus à l'origine pour attribuer aux sociétaires ou autres apporteurs de capitaux extérieurs aux réseaux coopératifs des droits sur les réserves et l'actif net (voir supra, II.1). Ils sont désormais utilisés, dans les groupes Crédit Agricole⁵⁰, Caisse d'Épargne, et dans le futur schéma Natixis, pour faire remonter une partie du résultat du réseau en banque de détail vers l'entité SA cotée en bourse, et donc pour partie vers les actionnaires composant le flottant. En ce sens, il existe une pression exercée sur le réseau à « faire du résultat », même si elle n'est pas directement lisible dans les liens capitalistiques et les droits de propriété assortis. Enfin, les agences de notation notent désormais l'entité « groupe » dans son intégralité et l'on sait que le rating peut avoir des incidences non seulement sur le comportement des investisseurs actionnaires, mais également sur le coût d'émission du financement par dette ; le réseau coopératif, comme les filiales, forment donc des « parties prenantes » à l'activité du groupe et ne peuvent se soustraire à ces réalités.

III.2.3 La réglementation prudentielle renforce le rôle de « tête de groupe » et pousse à la convergence des pratiques de gestion

A l'instar de ce qui se passe dans les groupes bancaires SA, les têtes des réseaux/groupes coopératifs ont de plus en plus le double rôle de centraliser l'information et également celui de diffuser, voire d'imposer de nouvelles pratiques. L'autonomie du réseau, particularité coopérative, en ressort amoindrie. Dans les faits, comme dans les banques SA, les dirigeants et salariés des entités locales ou régionales doivent déjà répondre à des objectifs commerciaux et de performance, avec *reporting* régulier auprès de la caisse nationale ou banque fédérale ; la pratique de primes et autres formes de rémunération variable en fonction de l'atteinte des objectifs existe aussi dans la plupart des réseaux coopératifs. Mais ce sont les nouvelles exigences prudentielles de Bâle 2 en matière de contrôle des risques qui facilitent en quelque sorte l'émergence de nouvelles prérogatives pour les têtes de réseau/groupe : elles légitiment, au nom de la réglementation, des modes de circulation de l'information, de contrôle des risques, voire des atteintes d'objectifs.

Que ce soit dans le domaine des risques opérationnels, des risques de crédit ou de marché, les groupes coopératifs ont déjà fait, ou s'emploient à faire avaliser des modèles internes par leur autorité de tutelle (Commission Bancaire). Modèles qui ont pour objectif final de permettre l'évaluation des divers types de risque sur une base consolidée, et la détermination de la quantité de fonds propres réglementaires (FPR) à constituer. L'économie de fonds propres qui est supposée résulter de l'emploi de ces modèles internes, plutôt que des méthodes forfaitaires, justifie en soi le nouveau rôle des têtes

⁴⁹ Il y a en fait un « conflit d'agence » potentiel lié au double rôle des caisses/banques régionales : entités coopératives représentant les sociétaires, et actionnaire principal du groupe.

⁵⁰ De nombreuses caisses régionales de Crédit Agricole ont néanmoins émis des CCI en direction du public.

de réseau/groupe : en tant qu'organe central, elles sont le seul interlocuteur de la Commission Bancaire⁵¹, et doivent pouvoir justifier d'une dotation en fonds propres adéquate au risque pour chacune des entités composant le groupe, et organiser en cas de perte, la solvabilité de celle qui est défaillante. A ce titre, il devient légitime pour elles de se préoccuper et d'unifier la circulation de l'information, les méthodes d'évaluation et de calcul des risques. On conçoit mal en effet que chaque caisse/banque locale ou régionale dispose d'outils différents si le risque doit être apprécié sur une base consolidée.

En matière de risque opérationnel, cela se traduit par exemple par la mise en place du même système d'information permettant à chaque échelon du réseau de répertorier et d'enregistrer le type d'incidents, de manière à pouvoir en assurer le suivi historique et organiser un *reporting* régulier vers l'organe central⁵². Ce type d'unification a certes été amorcé il y a quelques années avec la mise en place de plateformes informatiques communes, mais on imagine difficilement que les banques composant le réseau aient accepté des outils qui permettent d'assurer la « traçabilité »⁵³ du risque et des procédures, sans contester leur perte d'autonomie, si les organes centraux n'avaient invoqué les exigences prudentielles.

En matière d'offre de crédit, l'autonomie de décision des divers échelons du réseau peut également être modifiée : l'adoption de modèles internes dans le cadre de Bâle 2 suppose l'utilisation d'un système de notation interne des clients, et le calcul des divers paramètres⁵⁴ composant le risque de crédit sur une base statistique, et à terme le calcul de la perte maximale pouvant être subie (ou *VaR*, *Value at risk* « crédit »), sur une base probabiliste. Outre la mise en place quasi nécessaire de modèles internes communs à tous les établissements, impulsée par la tête de réseau, on peut également s'interroger sur la compatibilité existant entre cette approche globale⁵⁵ et quantitative du risque, et l'approche différenciée et personnalisée de la clientèle que revendiquent jusqu'ici les banques coopératives. Si la logique de modèle interne était poussée à son paroxysme, elle supposerait, pour chaque banque du réseau, de répercuter sur la tarification des opérations l'appréciation du risque découlant de la notation interne attribuée à chacun des clients, puisque le montant de fonds propres réglementaires à constituer en dépend⁵⁶. On rejoint alors la méthodologie RAROC, sur laquelle s'appuie la réforme de Bâle 2, qui permet d'évaluer la rentabilité ajustée du risque d'une opération ou d'un client⁵⁷. Le résultat RAROC dégagé par un client doit non seulement permettre à la banque de couvrir les pertes attendues mais également rémunérer de manière adéquate les détenteurs de fonds propres à qui reviendrait le cas échéant d'éponger les pertes exceptionnelles. C'est ici que réside l'interrogation : les caisses/banques régionales pourront-elles continuer à développer leur activité avec leurs clients qui constituent leur cœur de métier (artisans, agriculteurs, associations...), qui de surcroît sont souvent sociétaires, sans renoncer à l'approche individualisée et sans avoir à répercuter sensiblement dans la tarification le fait que ces clients ne sont pas nécessairement les mieux notés⁵⁸ ? Ou les logiques de tarification ajustée au risque et d'exigence de rémunération des détenteurs de fonds

⁵¹ La sanction infligée en mai 2006 à la CNCE par la Commission Bancaire pour défaut de dispositif de pilotage et de surveillance des risques sur base consolidée, illustre cette argumentation. Des rapports défavorables concernant d'autres groupes auraient par ailleurs existé, sans que l'information n'ait été rendue publique.

⁵² C'est le cas par exemple du système ORIS à la Caisse d'Epargne

⁵³ A un niveau tel que ce type de système permettrait d'associer un incident à une agence particulière

⁵⁴ Les paramètres composant la perte attendue (*expected loss*, ou EL) sont respectivement la probabilité de défaut (DP), le risque de non récupération (LGD) et l'exposition au moment du défaut (EAD).

⁵⁵ Le calcul des différents paramètres et a fortiori d'une *VaR* crédit suppose la constitution de bases de données communes et non spécifiques à telle ou telle caisse/banque régionale.

⁵⁶ On peut ainsi considérer que chaque client, en fonction de son niveau de risque, est plus ou moins « consommateur de fonds propres » pour sa banque.

⁵⁷ La méthode RAROC consiste à évaluer une perte moyenne attendue sur une opération (crédit) à partir de l'estimation des trois paramètres exposés ci-dessus, et de la retrancher du revenu net estimé par la banque sur l'opération. Le résultat est alors rapporté au montant de fonds propres économiques que la banque estime devoir allouer à l'opération pour se protéger des pertes exceptionnelles. $RAROC = (\text{revenu attendu} - \text{perte moyenne}) / \text{fonds propres économiques}$.

⁵⁸ Cf. le dossier « banquier coopératif dans un monde qui bouge », *Proches* (2006), Groupe Crédit Coopératif, n° 10, avril.

propres l'emporteront-elles ? Si tel est le cas, les têtes de groupe pourraient être incitées à diffuser cette méthodologie RAROC à tout le réseau afin de rémunérer⁵⁹ correctement les actionnaires du groupe. A moins que la moindre exigence de rentabilité des sociétaires détenteurs de parts sociales (qui constituent des fonds propres, rappelons-le) permette à la tête de groupe de rémunérer correctement ses actionnaires, sans que les banques du réseau aient à répercuter à chaque client cette méthodologie qui s'inscrit parfaitement dans une logique de valeur actionnariale. Dans ce dernier cas, les groupes coopératifs disposeraient toujours d'un avantage comparatif face à leurs concurrents, du fait de leur statut et de la nature différenciée des détenteurs du capital, qui les mettraient l'abri d'une diffusion à toute l'organisation de méthodes inspirées du modèle anglo-saxon, centré sur l'actionnaire.

III.3. Une convergence vers quel modèle ?

On peut s'interroger, au vu des transformations opérées dans les groupes coopératifs, sur le type de gouvernance qu'ils sont en train d'adopter, et tenter ainsi de répondre au problème posé dans notre première partie. Sont-ils en train de converger vers la SA de type anglo-saxon, ou vers un modèle européen (rhénan), où la logique partenariale domine, sans être antinomique avec la forme de société par action, le recours au marché boursier et l'adoption d'objectifs de création de valeur ?

Comme nous l'avons dit, la SA de type anglo-saxon (du moins son modèle type) est une société cotée, caractérisée par un actionnariat diffus, et régie par un conseil d'administration. Elle n'a généralement pas d'actionnaire majoritaire ou disposant d'une minorité de blocage. Les actionnaires sont donc des actionnaires minoritaires, disséminés, qui peuvent avoir du mal à faire valoir leurs intérêts au sien des instances dirigeantes. Les dirigeants jouissent donc, dans cette configuration, d'une certaine autonomie, et les actionnaires n'ont d'autres choix que de « voter avec leurs pieds ». Restaurer le pouvoir des actionnaires a ainsi été tout l'enjeu du *corporate governance*, qui a été construit en réaction de cet état de fait : dans ce contexte, le gouvernement d'entreprise consiste essentiellement à établir des règles de gouvernance et des incitations de manière à ce que les dirigeants de l'entreprise agissent dans l'intérêt des actionnaires (la maximisation de la rentabilité financière).

Dans le modèle rhénan, le gouvernement d'entreprise reflète davantage une logique multi-parties prenantes ou partenariale. La société est dirigée par une configuration du type directoire et conseil de surveillance. Au conseil de surveillance figurent en plus des représentants des actionnaires, des représentants des créanciers et des salariés. La société est contrôlée par un actionnariat majoritaire, et, dans un modèle plus atténué où n'existe pas d'actionnaire majoritaire, il existe des pactes d'actionnaires et des dispositifs garantissant la non-opéabilité de la structure si elle est cotée. L'actionnaire minoritaire a peu de moyens de faire valoir ses intérêts. L'organisation tend à développer un fonctionnement propre, tourné vers son seul développement (croissance...)⁶⁰, les dirigeants jouissent d'une certaine autonomie, à condition d'assurer un certain équilibre aux intérêts des parties prenantes.

A l'examen de la composition des conseils d'administration ou de surveillance dans les groupes coopératifs français, de leur structure de capital et de leurs statuts juridiques, il semblerait que les groupes bancaires coopératifs tendent à conserver leur logique naturelle de gouvernance partenariale plutôt que de converger vers le modèle anglo-saxon de valeur actionnariale. Tous les groupes bancaires coopératifs français sont généralement régis par des conseils d'administration, au niveau de la tête de réseau comme des entités régionales, qui ne les distinguent pas a priori des groupes S.A. Cependant, la composition de ces conseils d'administration et de surveillance des têtes de réseau (CASA, CNCE, BFBP, CCCM) reflète le contrôle effectif et le pouvoir politique qu'exercent les entités régionales. Le groupe Caisse d'Epargne fait d'ailleurs exception, avec aux niveaux national et

⁵⁹ Via la remontée de revenus permise par les certificats d'investissement qu'elles détiennent sur les caisses/banques régionales.

⁶⁰ Il s'agit alors de la logique partenariale, ou de la logique holiste (cf. AGLIETTA, REBERIOUX, op. cit)

régional une configuration Directoire et Conseil (d'Orientation et) de Surveillance, qui correspond davantage au modèle rhénan. De même, dans tous ces groupes existe toujours une distinction claire entre Président de caisses (représentant indirectement les sociétaires), et Directeur Général (dirigeant salarié). La plupart du temps, les salariés sont représentés au sein des conseils d'administration. Ces éléments plaident également en faveur d'une gouvernance de type partenarial.

Ainsi, figurent dans le conseil d'administration de CASA, 23 membres, dont 1 représentant émanant du comité d'entreprise et 2 membres élus des salariés, et 18 membres élus en assemblée générale. Parmi ces 18 élus, figurent 8 présidents de caisses régionales, et 5 directeurs généraux de caisses régionales. Le Président du groupe Crédit Agricole est Président de CASA, et président de caisse régionale. Le Président de la SAS la Boétie, par ailleurs Président de la FNCA, et Président de caisse régionale, est membre du conseil d'administration de CASA. Il y a donc bien un contrôle effectif des caisses régionales de CASA, via leurs présidents (représentation politique) et leurs directeurs généraux (représentation opérationnelle). Le conseil d'administration de CASA est par ailleurs assisté de comités (d'audit et de risques, de rémunérations, stratégique, de nomination et de gouvernance), conformément aux préconisations du rapport VIENOT sur la gouvernance d'entreprise, prônant plutôt une logique partenariale.

Dans le groupe Banque Populaire, toutes les banques régionales sont régies par un conseil d'administration, avec une charte de gouvernement d'entreprise approuvée par la BFBP ; les fonctions de Président et de Directeur Général sont séparées, pour assurer un équilibre entre la représentation politique et le pouvoir opérationnel. Le conseil d'administration de la BFBP comporte 16 membres, dont 6 sont Présidents de Banques Populaires, 3 Vice-Présidents délégués de Banques Populaires, et 6 Directeurs Généraux de Banques Populaires. Le dernier membre est le PDG de la BFBP, par ailleurs Président du groupe, et ex-Président d'une Banque Populaire. Il y a trois comités assistant le conseil d'administration de la BFBP (comités d'audit et de risque, des comptes, des rémunérations).

Au sein du groupe Caisse d'Épargne, la CNCE et les caisses régionales sont régies par des directoires et des conseils d'orientation et de surveillance (COS). Le Directoire de la CNCE est présidé par le Président du groupe. Au sein du conseil de surveillance de la CNCE, on trouve des représentants des salariés et du comité d'entreprise, pour l'instant 6 membres représentant la CDC, et 12 membres émanant des caisses régionales. Parmi ces derniers, on observe une parité stricte entre les Présidents de COS de caisses régionales, et les Présidents de directoire de caisses régionales. A nouveau donc, il y a un équilibre entre la représentation politique et le pouvoir managérial. Par ailleurs il existe trois comités spécialisés.

La Caisse centrale du Crédit Mutuel (CCCM) est régie par un conseil d'administration, ne comportant que des administrateurs émanant des caisses fédérales, ainsi que de la Caisse Interfédérale de Crédit Mutuel, et de la Banque Fédérale de Crédit Mutuel. Le dirigeant du groupe est PDG du conseil d'administration de la CCCM, mais aussi président de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, président de la Fédération Centre Est Europe, Président de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel Centre Est Europe, et Président de la Banque Fédérative de Crédit Mutuel. Le Directeur Général de la CCCM est par ailleurs directeur général de la Confédération Nationale de Crédit Mutuel, Président du directoire du CIC, Directeur général de la BFCM, de la Fédération Centre Est Europe, et de la Caisse fédérale Centre Est Europe. Ces cumuls de fonctions dénotent le poids qu'a pris au sein du Crédit Mutuel le groupe Centre Est Europe.

Dans tous ces groupes, la présence des entités régionales est forte dans les instances dirigeantes. Le pouvoir politique est séparé du pouvoir managérial, et la représentation des présidents de caisse (pouvoir politique) est assurée. La distance par rapport au modèle type de la SA anglo-saxonne est donc grande.

L'examen de la composition du capital constitue un indice supplémentaire de résistance, de maintien d'une logique européenne de gouvernance au sein des banques coopératives françaises. Dans les groupes restructurés, les holdings de contrôle demeurent *de facto* non opéables et leurs dirigeants

sont donc moins soumis à la discipline de marché. Par ailleurs, si les assemblées générales des sociétaires désignent statutairement les administrateurs les représentant, la latitude du sociétariat de base est faible, du fait de la rareté des candidats. Ces derniers sont généralement proposés, donc cooptés par la direction. Et le principe « un homme une voix » contribue à la dissémination du pouvoir des sociétaires, si bien que leur position semble assez similaire à celle d'actionnaires minoritaires d'une S.A par ailleurs contrôlée par un actionnaire majoritaire. S'agissant des filiales sociétés anonymes, elles ne peuvent pas non plus faire l'objet d'un rachat hostile, même lorsqu'elles sont cotées, puisqu'elles sont contrôlées majoritairement par le réseau ou une holding elle-même contrôlée par le réseau. En fin de compte, il n'existe pas de « marché de contrôle » des dirigeants, au sens anglo-saxon du terme. Les groupes bancaires coopératifs français ont ainsi tiré parti de leur statut de coopératives. Conjuguées au moindre poids des sociétaires dans les décisions stratégiques des réseaux (voir supra), et à l'adoption de normes de rentabilité et d'objectifs de création de valeur, ces évolutions ne remettent pourtant pas en cause le modèle partenarial de la gouvernance des banques coopératives.

CONCLUSION : UNE VISION INSTITUTIONNALISTE DES GROUPES BANCAIRES COOPERATIFS, JUSTIFIANT LA LOGIQUE DE GOUVERNANCE PARTENARIALE

L'évolution récente des groupes bancaires coopératifs français semble finalement conforter l'indépendance et le pouvoir des dirigeants, tout en les concentrant. Le conseil d'administration (en interne) et le marché (en externe) n'ont pas autant de rôle disciplinaire que dans le modèle anglo-saxon. Ce rôle est plutôt dévolu, en externe, à la Commission bancaire, qui peut sanctionner pour manquement aux règles du contrôle interne, donc aux règles de bonne gouvernance. Mais l'autorité de tutelle est tournée vers le contrôle du risque, et non pas vers la maximisation de la création de valeur, ce qui ne plaide pas pour un renforcement d'une logique actionnariale à l'anglo-saxonne, malgré la présence importante de sociétés cotées en bourse dans les groupes.

Enfin, la logique globale du groupe reste régie par la norme coopérative de l'impartageabilité des réserves. Certes, il est possible à un groupe coopératif d'acquérir mais aussi de vendre une entité cotée sur le marché, de l'aliéner librement, contrairement à ce qui se passait dans les réseaux coopératifs avant leur mutation. Mais les profits réalisés ou accumulés au niveau global, ou les capitaux provenant de ventes d'actions de sociétés du groupe ne peuvent être largement réalloués par les actionnaires vers d'autres groupes ou d'autres entreprises, en fonction de critères de rentabilité, comme c'est le cas dans une logique de création de valeur pour l'actionnaire. Selon ce concept, en effet, si les capitaux ne peuvent être rentabilisés suffisamment, ils doivent être répartis vers d'autres entreprises capables de les utiliser de façon plus efficace. Avec la loi de la valeur actionnariale, c'est bien la rentabilité qui est devenue l'objectif principal, et non plus la croissance à tout prix : c'est ainsi que, dans les années 90, les groupes bancaires SA européens ont vendu des actifs pour se recentrer vers leur cœur de métier, et ont resserré le périmètre de leurs activités. Or, dans les groupes coopératifs, les actionnaires de contrôle des sociétés cotées en bourse sont les coopératives. Une bonne partie des capitaux acquis par les gains de l'activité ou la vente éventuelle d'entreprises du groupe ne peut donc être répartie à l'extérieur, car les réserves sont impartageables : elles s'accumulent et doivent être utilisées à des investissements au sein du groupe, même si leur rentabilité est insuffisante au regard du critère de la valeur actionnariale. Les groupes coopératifs sont donc condamnés à grandir et acquièrent une dynamique autonome de croissance. Ce mécanisme est un peu atténué par rapport à la période antérieure, puisqu'une partie des actions n'est pas bloquée, mais circule dans le public. Mais il contribue à faire prévaloir une logique institutionnelle de la banque coopérative, même après sa mutation, et même si l'objectif de création de valeur pour l'actionnaire est désormais revendiqué par les sociétés holding de contrôle des groupes coopératifs.

L'entreprise est douée d'une identité propre, d'une vie et d'une dynamique autonomes, indépendantes de celles de ses parties-prenantes, au premier rang desquels ses actionnaires. Elle poursuit ses propres objectifs, et ne peut être démantelée au gré des intérêts des actionnaires et des batailles boursières. Son objectif principal est de perdurer et de croître, ce qui ne nécessite pas de vivre en permanence au

rythme de la valeur de l'action, mais suppose néanmoins de maintenir la rentabilité à long terme et de gagner en efficacité, pour rester compétitive.

BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA et REBERIOUX (2004) *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel.
- "Banquier coopératif dans un monde qui bouge", *Proches* (2006), Groupe Crédit Coopératif, n° 10, avril.
- BERLE et MEANS (1932) *"The Modern Corporation and Private Property"*, New-York, Harcourt, Brace and World
- BILLETT, GARFINKEL, O'NEALE (1998) "The cost of Market versus Regulatory Discipline in Banking" *Journal of Financial Economics*, june
- CHARREAUX, DESBRIERES (1998) "Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle Stratégie* n°2, juin 1998, p.57-88
- COMMISSION BANCAIRE (2005) "Le gouvernement d'entreprise et les établissements de crédit et entreprises d'investissement" *Etude in Rapport annuel 2005*
- COOK, DEAKIN and HUGHES, (2001) "Mutuality and Corporate Governance: The Evolution of UK Building Societies following Deregulation", *ESRC Centre for Business Research Working Paper n°205* University of Cambridge
- "Coopératives et Mutuelles, un gouvernement d'entreprise original" (2006), *Rapport du groupe de travail présenté par E. PFIMLIN dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)*, janvier.
- COTE D. (2005), "Loyauté et identité coopérative, l'implantation d'un nouveau paradigme coopératif", *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECM)A*, n° 295, février
- Crédit Agricole SA, Document de référence 20-05 déposé à l'AMF, année comptable 2005.*
- CUMMINS and WEISS (2004) "Consolidation in the European insurance Industry : Do Mergers and acquisitions Create Value to Shareholder?" *Wharton, Financial Institution Center WP 04-02*
- DETILLEUX J.C., NAETT C. (2005), "Les coopératives face aux normes comptables internationales, le cas de l'IAS 32", *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, n°295, février
- ELLERMAN (2004) "The Role of Capital in "Capitalist" and in Labor-Managed Firms", *Working Paper*, University of California
- ESPAGNE F. (2004) "Outils de financement des coopératives en capitaux propres ou équivalents: analyse des lois françaises et comparaison avec un échantillon de lois nationales", *communication au Séminaire Juridique de GNC*, Paris, 23 novembre
- EVANOFF, WALL (2001) "Reforming Bank Capital Regulation: Using Subordinated Debt to Enhance Market and Supervisory Discipline", *Contemporary Economic Policy*, october
- FISCHER Klaus (2000) "Régie, réglementation et performance des coopératives financières " *Annals of Public and cooperative Economics*" décembre
- FUCHS, S. (2006) "Le mécénat d'entreprise dans le secteur de l'économie sociale : une analyse des pratiques des banques coopératives", colloque RULESCOOP, Brest, UBO, 22-24 mai

- HANSMANN H. (1996), *"The ownership of Enterprise"*, Harvard University Press
- HANSMANN H. et R. KRAAKMAN (2001) "The End of History for Corporate Law" *Harvard Discussion Paper* n°280
- HIEZ D. (2005), "Les instruments de fonds propres des coopératives: vingt ans d'évolution législative", *RECMA, Revue internationale de l'Economie sociale*, n°295, février 2005
- HIPSZMAN (2004) "Le financement du développement de l'économie sociale en France : la problématique fonds propres" Séminaire sur la finance pour l'économie sociale en Europe à Bruxelles 22 et 23 Avril
- JENSEN M. (2001) "Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function" *Working Paper*, The Monitor Company, Harvard Business School, and Amos Tuck School at Dartmouth College
- LACOUÉ-LABARTHE (2003), "Mutualistes et coopératifs: à la recherche d'une taille critique", *Revue Banque Magazine*, n°649, Juillet-Août
- LA PORTA, LOPEZ DE SILANES, SLEIFER, VISHNY (1996) "Law and Finance", *NBER, Working Paper* 5661
- "Les banques coopératives en Europe (2005) : des valeurs et une pratique au service du développement", Groupement National de la Coopération (GNC) et European Association of cooperative Banks (EACB), juin, 15 pp.
- "Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités" (2005), *rapport à la DIES (Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale)*, RICHEZ-BATTESTI N. et GIANFALDONI P. dir., 204 pp.
- "Le mouvement coopératif en France" (2001), *Rapport du Conseil Supérieur de la Coopération*, DIES, 90 pp.
- LEVINE (2004) "The Corporate Governance of Banks, A concise Discussion of Concepts and Evidence", *World Bank Policy Research Working Paper 3404*, september
- LHOMME, QUERE (1999) "La participation des banques coopératives et mutualistes", *Revue Banque et Stratégie* n° 157, février
- LOUVET, TARAMESCO (2004) Un modèle de répartition de la valeur créée entre dirigeant et actionnaire, *Finance Contrôle Stratégie*, mars, n°1, pp 81-116
- MAUGET R. (2006) "De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire : évolution ou dénaturation", *Colloque RULESCOOP*, Brest, UBO, 22-24 mai
- ORY J.N, JAEGER M. et GURTNER (2006 a) "La banque à forme coopérative peut-elle durablement soutenir la compétition avec la banque S.A ?", *Finance Contrôle Stratégie*, juin
- ORY J.N, GURTNER E. et JAEGER M. (2006 b) "Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français", *Revue Internationale de l'Economie Sociale (RECMA)*, juillet
- O'SULLIVAN (2002) "Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance", *Revue française de Gestion*, n°141, nov-déc
- ROE M (2004), "The Institutions of Corporate Governance", *Harvard Law School Discussion Paper*, n°08/2004
- ROE M. (2002), "les rentes et leurs conséquences en matière de gouvernement des entreprises", *Finance Contrôle Stratégie* n°1 2002, p.167-215

- ROE M. (2001) "The Shareholder Wealth maximization Norm and Industrial organization", *Harvard Law School, Discussion paper n°019*
- SIMON H. (1997) "*Models of Bounded rationality: Empirically Grounded Economic Reason*", vol.3 MIT Press
- SIMON H. (1978) "How to Decide What to Do" *Bell Journal of Economics* 9, n°2, pp.494-507
- TURNBULL, MACQUARIE (2000) "The competitive advantages of stakeholder mutuals ", Working Paper, 12th Annual Meeting on Socio-Economics, London School of Economics, Network H, Markets and Institutions
- WEISS M (2004) "Organizational design in the banking industry , A comparative institutional analysis of the German cooperative banking group", Working Paper International Cooperatives Forum, september, Munster.
- ZINGALES (2000) "In search of New Foundations", *The Journal of Finance*, vol 55, pp. 1623-1653