

LES ENJEUX DES MUTATIONS RÉCENTES DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS FRANÇAIS (*)

par Jean-Noël Ory, Emmanuelle Gurtner et Mireille Jaeger (**)

Les réseaux coopératifs bancaires français ont connu depuis les années 90 de profondes mutations ; résultant à la fois de contraintes et d'opportunités, elles se sont traduites tant par des restructurations internes que par des opérations de croissance externe. L'article montre une transformation en groupes tournés vers la banque universelle, mais hybrides, puisque l'on y trouve des structures coopératives et des structures à forme de sociétés par actions. Cette hybridation des groupes coopératifs n'est pas sans poser des problèmes à terme, relatifs à la détermination des objectifs du groupe et de ses entités, au conflit pour le partage de la valeur créée et du pouvoir, et à l'émergence potentielle d'une concurrence entre entités d'un même groupe. Plus généralement, cette mutation entraîne un déplacement des équilibres entre les différentes parties prenantes : managers, employés, administrateurs et sociétaires, et désormais aussi actionnaires. Défi auquel les groupes bancaires coopératifs français devront répondre pour conserver leur cohésion et leur capacité à se développer.

(*) Ce travail se situe dans le prolongement d'un rapport auquel ont participé les auteurs : « Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités ? », N. Richez-Battesti, P. Gianfaldoni, dir., novembre 2005, Délégation interministérielle à l'économie sociale (DIES).

(**) Jean-Noël Ory est maître de conférences en sciences de gestion, université de Metz, Grefige-Ceremo. Emmanuelle Gurtner est maître de conférences en sciences de gestion, université Nancy 2, Grefige-Ceremo. Mireille Jaeger est professeur de sciences de gestion, université Nancy 2, Grefige-Ceremo.

La spécificité des banques coopératives françaises par rapport aux banques à statut de société anonyme (banques SA) prend racine dans leur statut juridique. Le capital y est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires, qui sont aussi clients de la banque. Ces parts sociales confèrent des droits de propriété atténués relativement à ceux conférés par les actions : les droits de vote sont limités, selon le principe « un homme, une voix », la rémunération des parts est plafonnée, les réserves sont imparageables. Par ailleurs, les parts sociales ne sont pas librement négociables, au sens où elles ne sont rachetables que par la banque émettrice, à leur valeur nominale et à certaines conditions.

En conséquence, et relativement à ce qu'enseigne la théorie de l'Agence pour les sociétés par actions (Charreaux, 1997), les managers-dirigeants des banques coopératives bénéficient d'une autonomie forte, liée à l'émission des droits de vote, à la constitution historiquement importante de réserves, et ne sont pas soumis à un risque de sanction par le marché (rachat hostile ou chute du cours de l'action). De plus, les sociétaires ont une double qualité, à la fois de propriétaires et de clients, ce qui conditionne les objectifs de la firme : ces derniers ne reposent pas, au contraire des banques SA,

sur la seule maximisation de la richesse de l'actionnaire. L'efficacité de la gestion repose alors sur l'émergence d'un consensus implicite tenant compte des différents groupes d'intérêt en présence : sociétaires en tant que propriétaires et clients, mais aussi administrateurs, dirigeants, salariés.

Enfin, les banques coopératives françaises se sont historiquement organisées en réseaux dans lesquels coexistent des entités juridiques autonomes : caisses locales (sauf Banques populaires) détenues par les sociétaires, caisses ou banques régionales détenues par les caisses locales, caisse ou banque (con-)fédérale ou nationale contrôlée par les entités régionales. Ainsi, les sociétaires participent à la détermination des objectifs des entités régionales, qui contribuent à la détermination de la politique du réseau tout entier, qu'elles appliquent ensuite. C'est le schéma dit de pyramide inversée. De fait, le réseau est décentralisé, les lieux de pouvoir sont multiples, le contrôle des dirigeants est interne à l'organisation : autant de traits caractéristiques distincts des banques SA qui impliquent un mode de gouvernance spécifique.

Ces particularités en termes d'organisation et de droits de propriété fondent l'efficacité des réseaux coopératifs français⁽¹⁾. Moins soumis à court terme à l'exigence de rentabilité des marchés et moins exposés au risque dans les années 90 que les banques SA, ils ont été au cœur des opérations récentes de restructuration du paysage bancaire français et sont devenus aujourd'hui de grands groupes bancaires à part entière, aux contours différents, mais tous orientés vers la « banque universelle » et mêlant des « sociétés par actions » aux entités coopératives, à différents niveaux. La gamme des produits offerts s'étoffe alors, des segments d'activité auparavant réservés aux banques SA se développent. Si ces mutations attestent de la capacité de la forme coopérative à s'adapter à l'environnement mouvant de l'industrie bancaire et à contourner les contraintes qui semblaient inhérentes au statut coopératif, elles sont loin d'être neutres et leurs conséquences sont encore mal perçues.

Cet article répond ainsi à un double objectif. Dans un premier temps, nous analyserons le « pourquoi » et le « comment » de la transformation des réseaux bancaires coopératifs français en groupes hybrides, mêlant entités coopératives et sociétés par actions. Dans un second temps, nous nous interrogerons sur les risques liés à ces mutations : la transformation des organigrammes, des objectifs, la dilution des spécificités restent-elles compatibles avec le socle et les valeurs coopératives ou augurent-elles de nouveaux conflits d'agence, source d'inefficacités ?

(1) Pour l'analyse comparative des performances des banques coopératives et SA, voir Ory, Jaeger, Gurtner, « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? » in *Finance, contrôle, stratégie* (juin 2006).

La transformation des réseaux bancaires coopératifs français en groupes bancaires hybrides...

La traditionnelle structuration en pyramide inversée, typique des réseaux coopératifs français, est désormais incluse dans un organigramme plus complexe, au périmètre d'activité plus vaste, où, généralement, l'organe

central détient directement ou indirectement de nombreuses filiales SA. Avant d'examiner rapidement la configuration actuelle des groupes, nous présenterons les raisons qui ont motivé ces restructurations.

Pourquoi les restructurations ?

Les restructurations observées depuis les années 90 apparaissent comme le résultat tant de contraintes subies par l'ensemble des établissements de crédit que d'opportunités qui ont pu être saisies surtout par les réseaux coopératifs.

Les restructurations, résultat de contraintes ?

Les années 90 se sont caractérisées par l'accélération de la globalisation financière. L'importance croissante des marchés financiers s'est traduite par une sophistication de plus en plus grande des produits, la poursuite du mouvement de désintermédiation bancaire et l'intervention croissante des banques sur les marchés. Par ailleurs, le contexte a été celui d'une concurrence accrue entre banques sur tous les segments d'activité et au niveau international, résultant de la déréglementation engagée dans les années 80. Les réseaux bancaires coopératifs, dont les contraintes réglementaires à l'extension de leurs activités ont peu à peu été levées, ont dû s'adapter, à l'instar des banques SA, sous peine de rester cantonnées aux activités de banque de détail, centrées sur leur clientèle historique⁽²⁾ et proposant des produits relativement simples et standardisés.

Pour échapper à ces réelles menaces d'éviction, les banques coopératives françaises ont ainsi dû développer des activités ou segments de clientèle qu'elles ne maîtrisaient pas jusqu'alors. Cependant, il était difficile à ces réseaux coopératifs de se lancer *ex nihilo* dans ces nouvelles activités, dont ils ne maîtrisaient ni l'expertise ni le contrôle des risques. La petite taille des entités régionales – autonomes et juridiquement indépendantes – ne permettait pas à chacune d'elles de développer ces activités. Ainsi le lancement en a-t-il été délégué à la tête de réseau, ce qui a permis de réaliser des économies d'échelle; ainsi les produits ou services élaborés sont-ils désormais unifiés et diffusés dans tout le réseau. C'est le cas pour les groupes Crédit agricole, Banque populaire, Caisse d'épargne, à l'exception notable du Crédit mutuel, au sein duquel les filiales sont détenues le plus souvent par des caisses régionales, ou des regroupements de caisses, et n'opèrent donc pas pour le groupe entier. Les autres activités, centrées sur les marchés financiers, la banque d'affaires, l'international..., sont elles aussi contrôlées le plus souvent par l'organe central du groupe (CNCE, CASA⁽³⁾) ou par une filiale holding dépendant de l'organe central⁽⁴⁾.

Des restructurations ont également été menées en interne au sein des réseaux coopératifs. Ainsi, dans les réseaux Caisse d'épargne, Crédit agricole et Banque populaire, les années 1990 et 2000 ont été marquées par de nombreuses fusions entre caisses ou banques régionales. Des regroupements d'ampleur inégale ont été aussi réalisés au Crédit mutuel, sans toutefois se traduire toujours par des fusions de caisses. De même, au sein des réseaux

(2) Clientèle historique voyant sa part décroître, soit pour des raisons démographiques (baisse de la proportion d'agriculteurs dans la population active), soit en raison de modifications réglementaires (disparition des prêts bonifiés à l'artisanat, à l'export...).

(3) Respectivement, Caisse nationale des Caisses d'épargne et Crédit agricole SA.

(4) C'est le cas de Natexis pour le groupe Banque populaire, cotée mais contrôlée majoritairement par l'organe central BFBP (Banque fédérale des Banques populaires).

coopératifs, on a observé une forte diminution du nombre de plateformes informatiques, voire une unification totale (sauf au Crédit mutuel), toujours pour des raisons d'économies d'échelle ou d'efficience X.

Les restructurations, résultat d'opportunités ?

Parallèlement à ces contraintes, les restructurations peuvent être vues comme une réelle opportunité qui pouvait être saisie par les réseaux bancaires coopératifs.

Premièrement, les banques coopératives ont été, dans les années 90, moins touchées par la crise que les banques SA⁽⁵⁾. Elles ont donc été globalement en position d'acquéreurs, d'autant plus qu'elles n'étaient pas rachetables du fait de leur statut. Symétriquement, les banques SA, alors fragilisées, étaient globalement soit rachetables, soit vendeuses de filiales, et plus rarement en position d'acquéreurs ; et quand elles l'étaient, elles n'étaient pas en mesure de surenchérir sur les offres des réseaux coopératifs : ce fut le cas pour le rachat du Crédit lyonnais.

Deuxièmement, les réseaux coopératifs disposaient de fonds importants pour mener des opérations de croissance externe. Ainsi, du fait de la limitation légale de la rémunération des parts sociales, les banques coopératives ont historiquement constitué des réserves importantes ; or, ces réserves sont juridiquement impartageables et constituent donc des fonds propres à l'entreprise au sens strict du terme. De plus, les réseaux coopératifs sont traditionnellement excédentaires dans la collecte de ressources et disposaient donc d'une trésorerie importante. La constitution d'un fonds de garantie des dépôts unique à la profession (1999), remplaçant le dispositif commun aux banques coopératives, a permis par ailleurs à certaines d'entre elles de récupérer des liquidités qui se sont ajoutées aux ressources mobilisables pour des opérations de croissance. De surcroît, les groupes coopératifs ont pu lever des fonds propres relativement facilement et ont étoffé la gamme de ces derniers (*cf. infra*).

Enfin, il n'est pas exclu, même si cela reste difficile à prouver, que les pouvoirs publics aient préféré que certaines institutions financières soient acquises par des groupes coopératifs français (« non opérables »), plutôt que de les voir courir le risque de passer sous contrôle étranger⁽⁶⁾ ou endurer un risque de réduction drastique des effectifs. Cette « préférence », jamais clairement énoncée, peut être interprétée comme une version modernisée de la politique de noyau dur des années 80, mais sans l'intervention directe des pouvoirs publics, et traduit un autre aspect, plus facile à mettre en œuvre, du « patriotisme économique », notion réaffirmée récemment lors des tentatives d'OPA menées sur quelques groupes industriels de forme SA.

« Comment » les restructurations ?

Les contours actuels des groupes bancaires coopératifs

D'une structure pyramidale inversée relativement simple, les réseaux coopératifs se sont progressivement complexifiés depuis la fin des années 90.

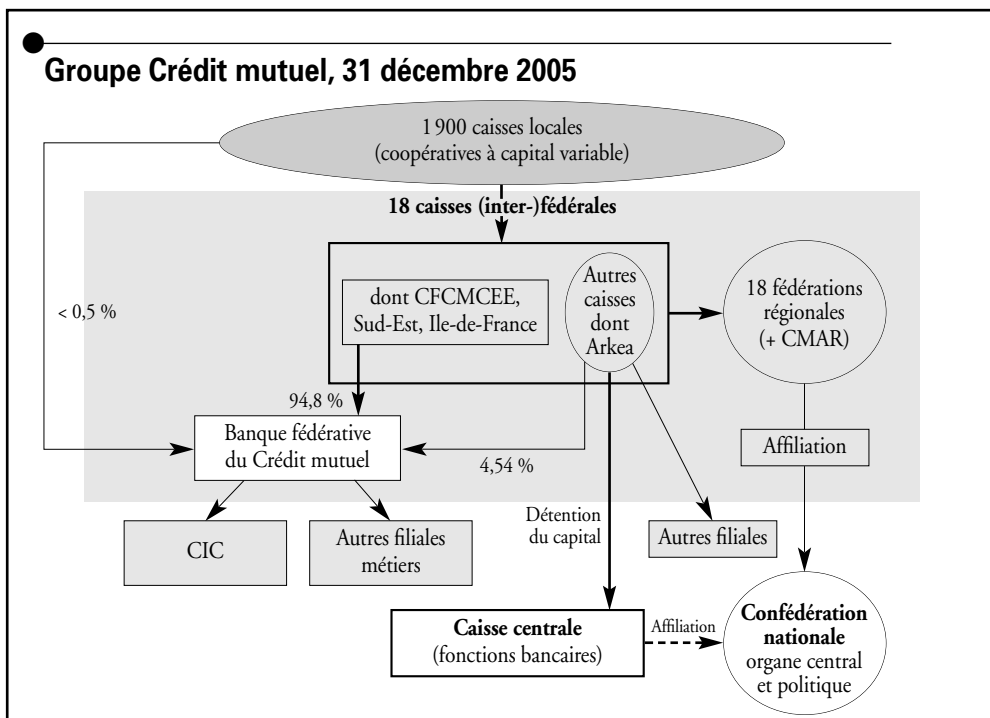
(5) Gurtner, Jaeger, Ory (2002).

(6) Comme ce fut le cas pour le CCF, acquis par le groupe HSBC (2000).

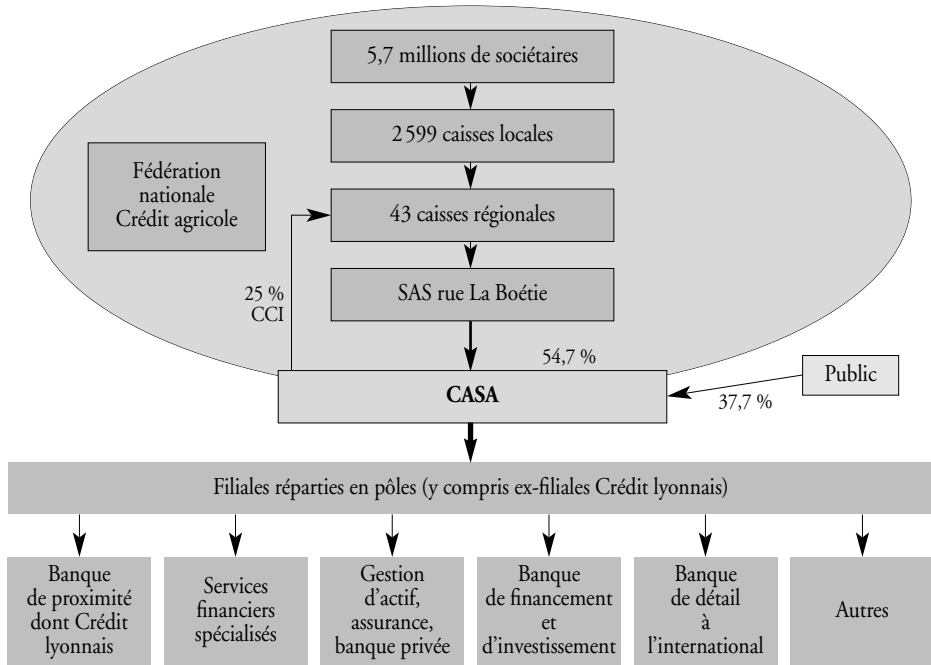
(7) Pour un historique rapide des transformations récentes des groupes coopératifs, voir le rapport remis à la DIES (op. cit.).

Les configurations des groupes à la fin 2005 sont relativement diversifiées⁽⁷⁾ (voir schémas infra). On peut désormais distinguer trois organigrammes types.

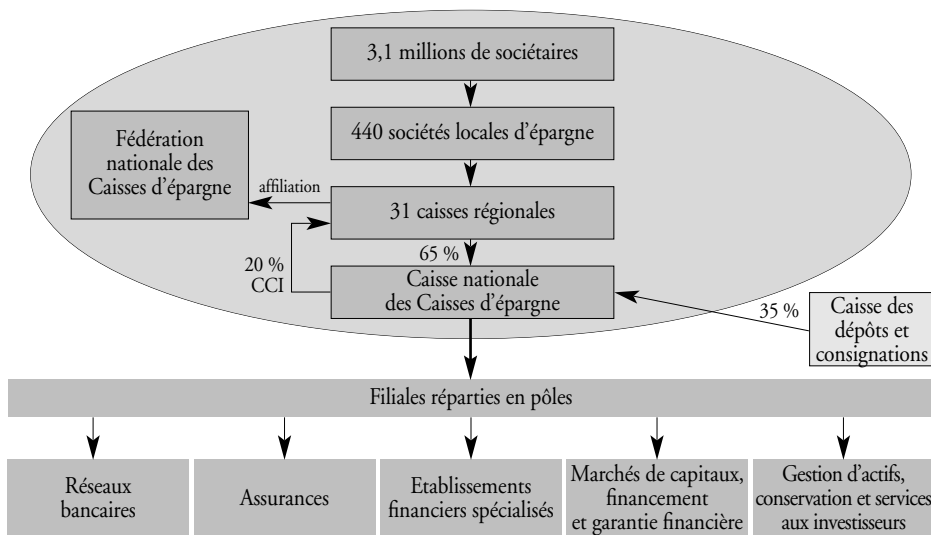
- Le schéma du Crédit mutuel, encore très diffus : c'est le schéma de prime abord le plus conforme à l'esprit coopératif d'origine, caractérisé par une très forte autonomie des entités régionales et l'absence de véhicule coté. A l'observation, ce schéma peut se révéler porteur de tensions et susceptible d'évoluer : la coordination à l'intérieur du groupe est faible, contrepartie de l'autonomie des entités régionales ; les filiales ne sont pas détenues au niveau national, mais par des entités (inter-)régionales. Les plateformes informatiques, même si leur nombre est en réduction, ne sont pas encore unifiées. Il y a là, sans doute, des gisements d'économie d'échelle et d'efficacité non exploités.
- Le schéma du Crédit agricole et – encore actuellement – celui du groupe Caisses d'épargne : un réseau coopératif isolé du reste du groupe, qui contrôle l'ensemble des filiales SA via l'organe central, lui-même à statut de SA. Dans le cas du Crédit agricole, l'organe central, CASA, est coté en Bourse.
- Le schéma du groupe Banque Populaire : là aussi, le réseau coopératif est isolé des filiales SA. La BFBP réunit les fonctions d'organe central du réseau et de fédération des banques régionales. Elle est aussi la holding de Natexis-Banques populaires, cotée en Bourse ; c'est cette dernière entité qui détient l'ensemble des filiales du groupe, à l'exclusion des plateformes informatiques.

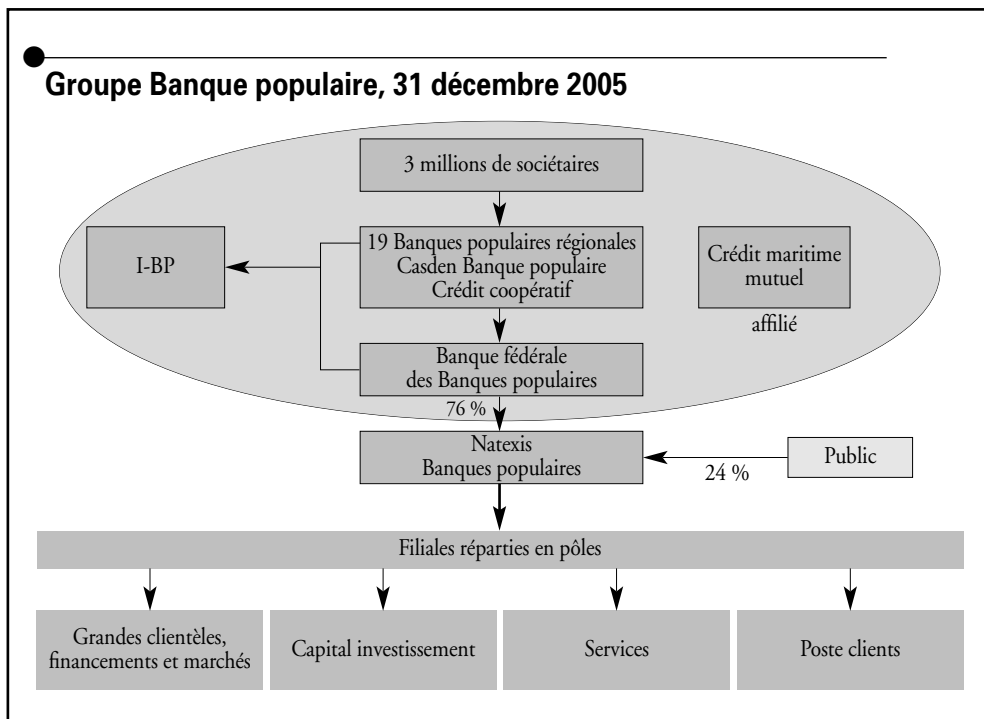


● Groupe Crédit agricole, 31 décembre 2005



● Groupe Caisse d'épargne, 31 décembre 2005





Le rapprochement annoncé en mars 2006 entre les groupes Caisse d'épargne et Banque populaire annonce une configuration originale, dans laquelle les deux réseaux coopératifs resteraient indépendants et autonomes, mais détendraient conjointement, *via* la future holding cotée Natixis⁽⁸⁾, la grande majorité⁽⁹⁾ des filiales des deux groupes. Le but de l'opération est clairement de réaliser des économies de gamme et d'échelle, de renforcer le nouvel ensemble grâce à la complémentarité des activités des filiales des deux réseaux et de l'amener à une taille européenne, de faciliter la mobilisation ultérieure de capitaux par appel public à l'épargne et de « créer de la valeur, des synergies et des profits pour les actionnaires⁽¹⁰⁾ ». Ce rapprochement, s'il se concrétise, sera en France le premier d'une telle ampleur entre deux groupes coopératifs.

Une constante : la présence de SA dans les organigrammes

Au total, tous les groupes coopératifs français détiennent des filiales contrôlées au niveau central, à l'exclusion du Crédit mutuel. Ces filiales sont toutes des sociétés par actions⁽¹¹⁾, mais elles ne sont pas toutes cotées et ne répondent pas toutes aux mêmes objectifs. Il est possible de les regrouper comme suit.

- Les filiales directement à l'appui du réseau ou « filiales techniques » : elle ont pour raison d'être essentielle les économies d'échelle. Il s'agit typiquement des plateformes informatiques, à présent unifiées (sauf Crédit mutuel).
- Les filiales de « production » : elles conçoivent les produits bancaires

(8) Holding issue de la transformation de Natixis (Banque populaire) et d'Ixis (Caisse d'épargne).

(9) L'activité de banque de détail resterait l'apanage de chacun des deux réseaux coopératifs, et certaines filiales resteraient détenues par le CNCE (CFF, Ecureuil lard...) pour des raisons d'équilibrage de valeur des actifs apportés au nouveau véhicule commun.

(10) Interview de C. Milhaud et P. Dupont, *Le Monde*, 14 mars 2006.

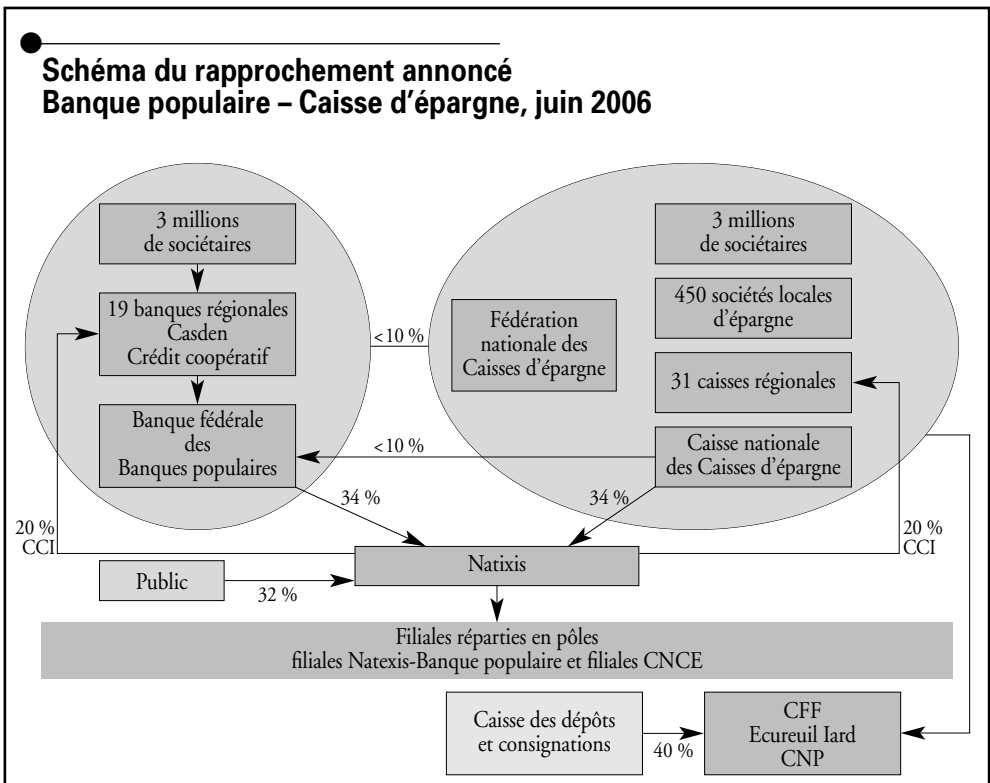
(11) A l'exception notable des sociétés de caution mutuelle.

et en assurent la gestion pour tout le réseau banque de détail, qui devient alors essentiellement un réseau de distribution. Les produits sont unifiés, ce qui permet des économies de gamme et d'échelle. C'est aussi sur ce mode que se développe l'activité d'assurance au sein des réseaux Crédit mutuel et Crédit agricole.

- Les filiales spécialisées sur certains segments de clientèle, logiquement « captés » ou « captables » par le réseau banque de détail. L'objectif est alors de proposer et de gérer des produits sophistiqués à des clientèles spécifiques (clients fortunés, professionnels, PME-PMI, grandes entreprises...). On y trouve les activités gestion privée, épargne salariale, finance de marché, ingénierie financière, conseil, banque directe...
- Les filiales spécialisées à l'international, mode le plus aisé pour les entités coopératives d'étendre leur présence en dehors du cadre national.
- Les filiales autres, spécialisées sur les marchés, la banque d'affaires et d'investissement. Leurs activités ne font pas concurrence au réseau, car elles n'interviennent pas dans le domaine de la banque de détail, et permettent au groupe de devenir « banque universelle ».

Les différents moyens mobilisés pour les restructurations

Les moyens par lesquels se sont réalisées les opérations de croissance interne et externe des groupes bancaires coopératifs français sont diversifiés. Tout



d'abord, les coopératives bancaires disposent généralement de fonds propres conséquents. Le statut juridique de coopérative y contribue, au sens où la moindre contrainte de rémunération des sociétaires, associée au droit limité de ces derniers sur l'actif résiduel de l'entreprise, favorise la constitution de réserves plus importantes que dans les SA. Il existe par ailleurs un principe de solidarité au sein des réseaux bancaires coopératifs français qui permet le cas échéant à la tête de réseau de mobiliser des capitaux provenant des différentes entités régionales.

La palette des moyens de financement par émission de titres s'est également étoffée depuis plusieurs années. En effet, aux émissions de parts sociales peuvent s'ajouter celles de titres hybrides, assimilables à des fonds propres : titres subordonnés, certificats coopératifs d'investissement (CCI) et certificats coopératifs d'associés (CCA)⁽¹²⁾, qui peuvent trouver preneur facilement grâce à la puissance du réseau.

Néanmoins, les opérations de rapprochement entre groupe SA et groupe coopératif restent difficiles à réaliser. Le statut coopératif interdit en effet aux réseaux de s'appuyer sur des échanges d'actions pour réaliser des acquisitions ; et l'accueil en tant qu'associés de personnes morales est une faculté qui reste limitée. Les acquisitions doivent donc être payées en cash, ce qui nécessite une mobilisation importante de capitaux. C'est la raison pour laquelle les réseaux coopératifs ont souvent créé au sein de leur groupe des entités à statut de SA⁽¹³⁾. Ces SA peuvent mobiliser des capitaux par appel public à l'épargne, quand elles sont cotées en Bourse⁽¹⁴⁾ ; elles peuvent mener des opérations d'échange d'actions ou d'offre publique d'achat, ou encore acquérir une filiale holding SA⁽¹⁵⁾ jouant ce rôle. La contrainte est alors que les caisses ou banques régionales conservent ensemble le contrôle majoritaire de l'organe central, et le réseau entier celui des filiales, directement ou indirectement.

Quant aux modalités du rapprochement entre les groupes Caisse d'épargne et Banque populaire, elles s'avèrent novatrices. Le rapprochement ne s'opère pas directement entre les deux réseaux ou les deux organes centraux, censés demeurer indépendants, mais consiste en la mise en commun de l'essentiel des filiales des groupes, sous l'égide de la nouvelle entité Natixis, qui est cotée en Bourse (flottant de 32 %), mais détenue majoritairement et conjointement par la CNCE et la BFBP (34 % chacune). Après des débats très animés, la CDC, jusqu'alors actionnaire de référence de la CNCE à hauteur de 35 %, sort du nouvel ensemble en échange d'un versement en cash de l'ordre de 7 milliards d'euros, d'un renforcement de sa participation au capital de la Caisse nationale de prévoyance (CNP) et de la prise de contrôle d'Ecureuil-Vie, filiale d'assurance jusqu'ici détenue à parité avec la CNCE.

Cette grande opération ne nécessite pas de mobilisation majeure de capitaux et permet d'économiser des fonds propres ou de la trésorerie, relativement à une opération de croissance externe traditionnelle : la prise de participation de la CNCE dans Natixis est financée par l'apport en nature

(12) Les CCI servent un revenu lié aux résultats de l'émetteur (la banque régionale), mais ne sont pas assortis d'un droit de vote. Les CCA possèdent les mêmes caractéristiques, mais sont réservés aux sociétaires.

(13) Rappelons que c'est le cas de la BFBP, de la Banque fédérative du Crédit mutuel, de la CNCE et de CASA.

(14) Voir l'augmentation de capital de 2 milliards d'euros de CASA pour l'acquisition du Crédit lyonnais, intégralement garantie par les caisses régionales.

(15) Cas de Natexis-Banque populaire.

de ses filiales (une partie des filiales détenues restant dans son giron, pour des raisons d'équilibrage d'apport).

Ainsi, les réseaux coopératifs sont devenus de grands groupes coopératifs hybrides, tournés vers une activité de « banque universelle ». Cependant, on peut se demander si cette évolution est compatible avec le socle coopératif : la complexification et l'hybridation observées, résultant de l'introduction de SA dans le périmètre des groupes, n'auront-elles pas une incidence sur les droits et la place des sociétaires, sur la cohésion des objectifs des entités composant le groupe et sur la répartition de la valeur créée ?

... induit une modification des équilibres potentiellement porteuse de conflits d'intérêts

Les mutations récentes des groupes coopératifs français se traduisent par une banalisation de leurs structures, activités et objectifs. Les sociétaires sont dilués parmi les clients et autres apporteurs de capitaux, les avantages ou attentes qu'ils pouvaient faire prévaloir s'estompent, les ristournes existant dans d'autres coopératives de consommation n'ayant qu'une place marginale, voire inexistante, dans la banque. Les organigrammes se complexifient, se rapprochant en cela des groupes bancaires SA ; les créneaux d'activité se superposent avec ces derniers. Cette évolution peut favoriser l'émergence de nouveaux conflits liés à la création de valeur et à son partage, dont la presse financière s'est déjà fait l'écho⁽¹⁶⁾. Les divergences d'objectifs et d'intérêts, les résistances liées à une nouvelle répartition des missions et du pouvoir sont potentiellement conflictuelles, entre les propriétaires apporteurs de capitaux, mais aussi à l'intérieur même des groupes.

(16) Les illustrations factuelles qui suivent dans cette partie sont issues du quotidien *La Tribune*.

Les divergences potentielles d'objectifs et d'intérêts entre les différents types de propriétaires apporteurs de capitaux

La présence au sein des groupes coopératifs d'entités SA cotées en Bourse introduit potentiellement un conflit d'intérêts entre les différents propriétaires apporteurs de capitaux, en l'occurrence entre actionnaires et sociétaires (et leurs représentants), dont les objectifs et les préoccupations peuvent se révéler contradictoires. Il provient de l'antagonisme latent entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de rentabilité financière et pourrait se traduire par des conflits autour du partage du pouvoir et de la valeur créée.

Objectif de rentabilité financière et maintien des valeurs coopératives

Jusqu'ici, les groupes bancaires coopératifs français ont pris soin d'isoler les filiales SA au sein de leurs organigrammes, en les faisant dépendre de filiales holdings (Natexis) ou de la tête de groupe (CASA,

(17) La place *a priori* particulière du groupe CIC dans le Crédit mutuel ne déroge pas réellement à cette règle, puisque le CIC est détenu majoritairement par la Banque fédérative du Crédit mutuel, structure « intermédiaire » contrôlée par la CFCM-CEE (Caisse fédérale de Crédit mutuel Centre-Est-Europe, Sud-Est, Ile-de-France, elle-même détenue par trois fédérations régionales).

CNCE), sans qu'il y ait de lien direct avec le réseau coopératif lui-même⁽¹⁷⁾. Cette structuration autorise en théorie que les objectifs de rentabilité assignés aux filiales diffèrent des objectifs du réseau coopératif lui-même, qui inclut également le service à la clientèle, qui constitue une autre forme de rémunération des sociétaires. Cependant, on peut se demander si l'existence de SA, *a fortiori* lorsqu'il s'agit de la tête de groupe, ne réintroduit pas *de facto* la contrainte de maximisation de rentabilité financière pour l'ensemble des entités du groupe, y compris coopératives. En effet, pour conserver ses actionnaires, ou *a fortiori* pour se développer, il est probable que le groupe doive dégager une rentabilité des fonds propres comparable à celle des groupes SA, au risque d'égratigner le créneau de banque de proximité et de service rendu à la clientèle sociétaire.

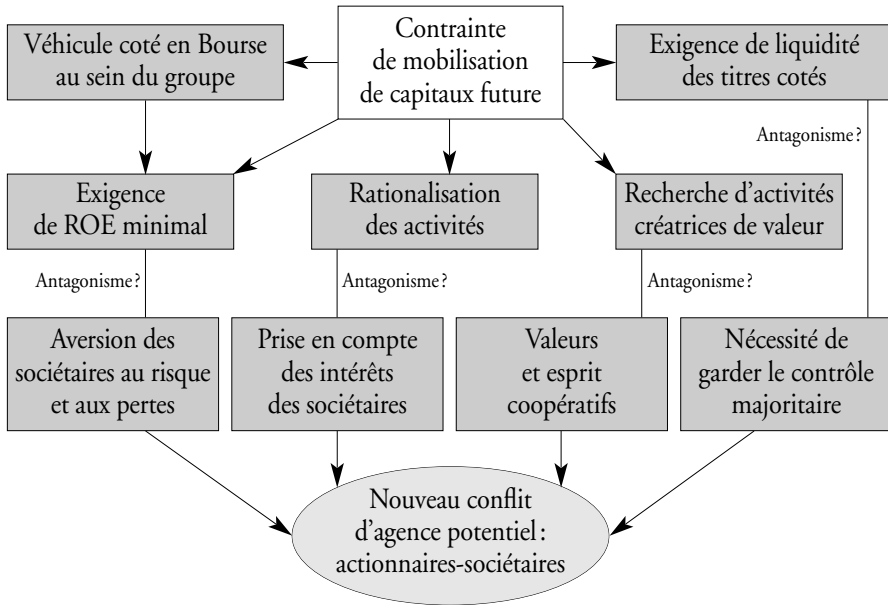
Pour illustration, mentionnons l'impulsion par l'organe central de la « gestion par objectifs », imposée aux caisses. De même, les banques coopératives, à l'instar des banques SA, séduites par la banque sans guichet, souhaitent limiter les activités ne créant pas de valeur ajoutée : elles incitent la clientèle à recourir aux automates pour les dépôts et traitements de chèques, tarifant les « retraits déplacés » ; elles se développent fortement sur le créneau de la banque privée, souvent *via* une filiale dédiée à la gestion de patrimoine « haut de gamme », activité qui peut paraître éloignée des préoccupations mutualistes et coopératives. Et dans le nouveau schéma Caisse d'épargne-Banque populaire, il est prévu que Natixis, véhicule coté, soit directement intéressé au résultat dégagé par les deux réseaux coopératifs, *via* la détention de CCI émis par les caisses ou banques régionales. On peut comprendre la logique consistant à assurer une diversification des activités et des flux de revenus aux actionnaires qui détiendraient Natixis, mais cela n'accroîtra-t-il pas la pression exercée sur les banques ou caisses régionales, pour qu'elles dégagent des résultats compatibles avec une exigence de *return on equity*? Il reste à voir si les intérêts des sociétaires-clients pourront être encore préservés et si les sociétaires n'y verront pas à terme une spoliation au profit des actionnaires de Natixis⁽¹⁸⁾.

Symétriquement, l'antagonisme entre statut coopératif et intérêt des actionnaires peut s'exercer aux dépens de ces derniers. Ainsi, la nécessité pour le groupe de maintenir un contrôle majoritaire de ses sociétés cotées risque de se traduire par un marché trop peu liquide et un flottement trop restreint, entraînant par là même une sous-cotation des titres. L'argument a parfois été invoqué dans le cas de CASA, et plus souvent pour Natexis ; il aurait pu l'être dans le cas de la CNCE si elle avait été introduite en Bourse⁽¹⁹⁾, puisqu'elle n'aurait pu mettre sur le marché qu'une quantité limitée d'actions afin de respecter le principe de contrôle majoritaire par les Caisses d'épargne et de maintenir l'actionnariat de référence de la CDC dans son capital. La taille du futur véhicule coté Natixis devrait relativiser ce problème, de surcroît si la CDC sort du dispositif.

(18) Par ailleurs, ces derniers pourraient voir dans les projets d'économie locale et sociale (les PELS, dont le financement incombe réglementairement aux Caisses d'épargne, par affectation d'une partie des bénéfices d'exploitation) un prélèvement à leurs dépens sur les bénéfices générés par la banque de détail du réseau des Caisses d'épargne.

(19) Le projet d'introduction en Bourse de la CNCE a été rendu caduc par l'annonce du rapprochement Caisse d'épargne-Banque populaire.

Schéma 1
Vers un conflit d'agence actionnaires versus sociétaires ?



Vers des conflits liés au partage du pouvoir et de la valeur créée ?

Ce conflit sociétaires *vs* actionnaires pourrait mener également à un autre conflit d'agence lié à la répartition de la valeur créée et au partage du pouvoir entre les entités d'un même groupe. Les tensions récentes entre les Caisses d'épargne, la Caisse nationale d'épargne (CNCE) et la CDC l'attestent. Il y a quelques années, la CDC a estimé qu'en échange de la cession d'Eulia, elle ne recevait pas suffisamment de revenus issus de la banque de détail, et elle a plaidé pour l'accroissement de la participation de la CNCE au capital des caisses pour capter ces revenus, la CDC détenant elle-même 35 % de la CNCE. Les caisses régionales, craignant un renforcement du contrôle de l'instance nationale, s'y sont alors fortement opposées⁽²⁰⁾.

Le même type de conflit s'était d'ailleurs révélé au sein du groupe Crédit agricole à la suite de l'acquisition du Crédit lyonnais : alors que CASA participe à hauteur de 25 % du capital des caisses régionales, ce qui lui permet de consolider un quart des résultats de ces dernières dans ses comptes, René Carron expliquait qu'en tant qu'actionnaire majoritaire, les caisses régionales « *avaient des responsabilités accrues dans la création de valeur, [...] mais ne devaient pas s'immiscer dans la gestion opérationnelle de la CASA* ». Par opposition, ces dernières ont vivement protesté d'avoir été écartées des

(20) La participation de la CNCE au capital des caisses est de fait passée de 10 à 20 % par émission de CCI.

négociations lors du rapprochement avec le Crédit lyonnais, alors que « l'essentiel de la rentabilité de Crédit agricole SA provenait des caisses régionales, lesquelles avaient largement financé l'acquisition du Lyonnais. »

Aujourd'hui, le rapprochement prévu entre les groupes Caisse d'épargne et Banque populaire est à l'origine de tensions mouvantes : au départ, c'est avec la CDC qu'est apparu le conflit, cette dernière estimant que le « pacte d'actionnaires » qui lie les deux entités depuis la cession de la banque de gros Ixis à la CNCE en 2004 avait été rompu⁽²¹⁾. En effet, l'acquisition d'Ixis par la CNCE peut *a posteriori* être analysée comme le moyen d'acquérir un véhicule permettant de concilier le rapprochement avec le groupe Banque populaire et la cotation, voire l'éviction de la CDC, et non comme une simple opération de restructuration devant simplement permettre de générer des économies de gamme et des synergies. F. Mayer⁽²²⁾ a également mis en avant que le projet est « inacceptable du point de vue des intérêts patrimoniaux de la CDC, établissement public, [...] pose un vrai problème d'équilibre⁽²³⁾ et de leadership clair, nécessaire dans la réussite d'une fusion ». Au terme de discussions très serrées, la CDC a renoncé à utiliser son droit de veto, préférant sortir du capital de la CNCE en échange d'un versement en cash substantiel. Mais cette décision semble avoir ravivé les tensions entre la CNCE et les Caisses d'épargne, qui jusqu'alors étaient plutôt acquises au projet. Ces dernières devront en effet souscrire à une augmentation de capital d'un milliard d'euros pour financer le retrait de la CDC. Le restant (6 milliards) a vocation à être financé par les plus-values tirées de la revente en Bourse des actifs détenus par la CNCE au sein de Natexis⁽²⁴⁾ ; les caisses s'interrogent pourtant sur les risques liés à ces modalités de financement, comme sur la réduction des fonds propres du groupe⁽²⁵⁾.

Au-delà, on peut s'interroger sur la stabilité des équilibres au sein du nouveau groupe : une holding cotée, dépendant de manière égalitaire des deux têtes de groupe qui subsistent, une présidence de conseil de surveillance tournante alors que celle du directoire ne l'est pas... Cette architecture sera-t-elle pérenne ou l'ensemble Caisse d'épargne-Banque populaire évoluera-t-il à terme au profit d'un des deux partenaires ?

Une menace sur la cohésion interne des groupes coopératifs ?

La complexification croissante des groupes, l'accroissement de la contrainte de rentabilité financière peuvent également faire peser des menaces sur la cohésion interne des groupes coopératifs, tant entre entités coopératives d'un même réseau qu'au niveau du climat social.

Le danger d'une concurrence fratricide entre entités à statut coopératif

La complexité croissante des groupes peut amener certaines de leurs entités constitutives à se percevoir mutuellement comme concurrentes et non comme parties liées par un même objectif commun. Par exemple, au sein du Crédit mutuel, une rivalité s'est installée entre deux fédérations, la fédération Nord-Europe accusant celle du Centre-Est d'utiliser sa filiale CIC

(21) Pacte donnant un droit de veto jusque juin 2007 sur « tout investissement ou désinvestissement, tout apport, fusion ou scission, tout joint-venture ou partenariat d'un montant supérieur à 250 millions d'euros » (Les Echos, 16 mars 2006).

(22) Directeur général de la CDC, *Le Monde*, *ibid.*

(23) L'équilibre de la valorisation des actifs, en raison d'apports supérieurs de la CNCE au projet et d'une valorisation du titre de Natexis qui aurait bénéficié des rumeurs de rapprochement, fait dire au directeur de la CDC dans une lettre adressée à C. Milhaud que la CNCE sort perdante sans aucune contrepartie pour ses actionnaires (Les Echos, 18 avril 2006).

(24) LA CNCE, du fait de la non-participation de la CDC, détiendrait environ 40 % des actifs du nouvel ensemble, dont 6 % seraient revendus en Bourse, les recettes ainsi dégagées devant permettre de payer à la CDC les sommes restant dues à échéance fixe.

(25) *La Tribune*, 30 mai 2006.

pour lui faire concurrence là où elle ne possédait pas d'implantation d'agences jusqu'alors.

De même, le délicat partage des nouvelles missions liées aux restructurations peut être à l'origine d'inefficiences managériales, voire de coûts d'agence liés à la concurrence interne entre les divers établissements du groupe. Ainsi, l'intégration du réseau CIC par le Crédit mutuel a provoqué des conflits avec les banques régionales du CIC, qui voient leur autonomie réduite et craignent pour le maintien de leur enseigne. Des tensions similaires se sont développées au sein du « Crédit agricole-Crédit lyonnais » : les caisses régionales ont ainsi refusé que la clientèle PME-PMI soit traitée par la banque d'investissement comme de coutume au Crédit lyonnais. Cette concurrence fratricide s'est retrouvée à la même période aux divers niveaux d'encadrement du groupe : elle concerne aussi bien le partage du pouvoir entre les hauts cadres dirigeants que d'autres sphères d'activité (les équipes de chacun des groupes, craignant la suppression ou la marginalisation des postes, tentent ainsi d'imposer leur « modèle maison » en GRH, en gestion des risques...). Ces tensions se sont par la suite résorbées.

Quant au rapprochement Banque populaire-Caisse d'épargne, il peut générer des tensions à plusieurs niveaux :

- au niveau de la direction du « super-groupe », si la présidence opérationnelle assurée par la Banque populaire, appuyée par une majorité au sein du directoire, s'avérait trop déséquilibrée ;
- entre les filiales issues des deux réseaux, si des opérations de rapprochement des activités ont lieu sous l'égide de la nouvelle entité Natixis ;
- en banque de détail, enfin, puisque les deux réseaux sont *a priori* sur des segments de clientèle complémentaires, la Caisse d'épargne cherchant de surcroît à se développer sur le créneau de la PME, et la Banque populaire à prendre des parts sur le marché des particuliers, en contestant d'ailleurs en justice, comme le Crédit agricole, le monopole du livret A. La concurrence entre les deux réseaux coopératifs pourrait d'ailleurs se renforcer si la direction décidait de rationaliser les implantations d'agences, avec de potentielles conséquences pour les Caisses d'épargne, dont le chiffre d'affaires, contrairement à celui de l'ensemble du groupe, a baissé et dont les principaux indicateurs de performance (rendement des fonds propres et coefficient d'exploitation) restent moins bons que ceux des concurrents⁽²⁶⁾.

(26) *Le Monde*, 23 mars 2006.

Un risque accru sur la cohésion sociale

Les groupes coopératifs étaient jusqu'ici marqués par une relative cohésion sociale interne. Cependant, les restructurations s'accompagnent inévitablement d'une volonté de rationaliser les activités, répondant en cela à l'objectif de minimisation des coûts et de maximisation de la création de valeur. Dans ce contexte, les salariés de la société « cible » absorbée par le groupe coopératif, voire ceux du groupe entier, peuvent manifester leur hostilité : la détérioration du climat social au sein du groupe Crédit agricole est ainsi devenue manifeste, lors de l'annonce de la décision de supprimer bon nombre de postes⁽²⁷⁾ suite au rapprochement avec le Crédit lyonnais.

(27) Entre 1 300 et 1 500 postes dans la banque d'investissement et de 2 500 à 3 000 au total en France.

(28) Claude Millet, secrétaire du comité d'entreprise de la CPR (La Tribune, 30 avril 2002)

(29) Le Monde, 1^{er} avril 2006.

De même, les salariés de la Compagnie parisienne de réescompte (CPR), rachetée en 2001 par Crédit agricole-Indosuez (CAI), ont fortement contesté la cessation d'activité de leur banque, les licenciements et manques de reclassement, accusant même CAI d'avoir « *dépecé une banque rentable pour n'en prendre que ce qui l'intéressait* »⁽²⁸⁾. *A priori*, le projet Natixis suscite de vives réactions des syndicats, toutes fédérations confondues, notamment en raison de rumeurs concernant d'éventuelles suppressions d'emplois⁽²⁹⁾.

En France, la volatilité accrue des résultats des groupes liée à l'extension de leurs activités n'a pas eu encore de conséquences sur les réseaux coopératifs eux-mêmes, comme aux Pays-Bas pour le groupe Rabobank ou en Allemagne pour DZ-Bank (plan de suppression d'emplois). Cependant, l'agence Fitch a dégradé en 2003 la note moyen et long terme de Natexis et de tout le groupe Banque populaire en raison de pertes sur les activités de marché, alors que la « banque de détail » se portait bien : cela rappelle que la « loi du marché » peut avoir des conséquences sur les sociétaires et les salariés du réseau et devenir source de conflits internes auxquels ces derniers ne sont pas habitués.

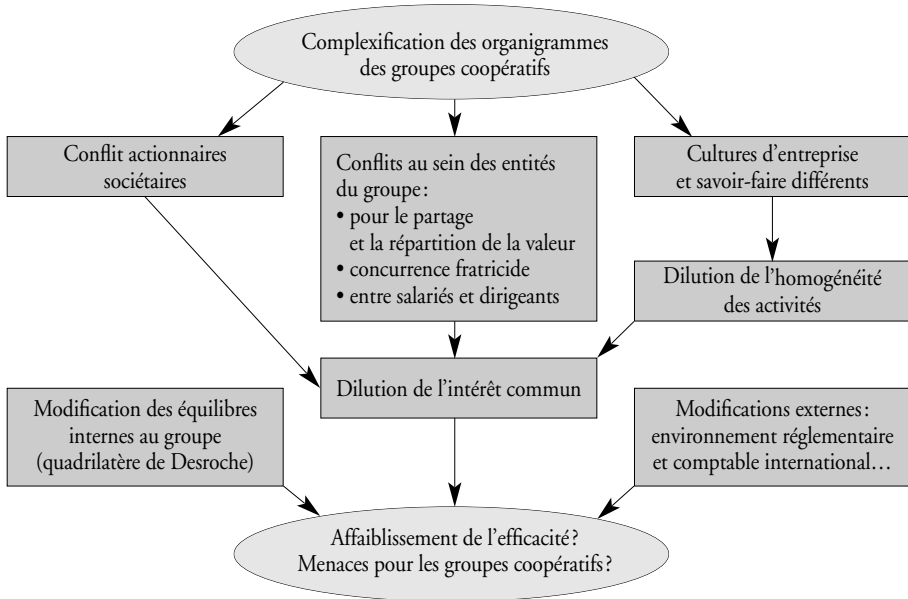
Au sein même des caisses régionales ou locales, ce risque de conflit est d'autant plus élevé que le personnel est âgé, marqué historiquement par une forte culture coopérative et adhérant à l'intérêt commun de la clientèle sociétaire, et que l'exigence de rentabilité se diffuse à tous les étages du réseau coopératif (gestion par objectifs, adoption d'une logique Raroc, nomination des cadres dirigeants non issus du « mouvement coopératif »...). *A contrario*, il semble plus diffus si le sociétariat est plus récent et moins marqué ou si le personnel est plus jeune et adhère à des objectifs de rentabilité-risque auxquels il a été formé. Pour atténuer ces divergences de culture et de pratique, les réseaux coopératifs organisent d'ailleurs de plus en plus des formations à destination des salariés, pour les sensibiliser aux particularités de la forme coopérative.

Le schéma 2 récapitule ces principaux enjeux et antagonismes qui peuvent limiter l'efficacité de la stratégie de groupe universel. Il montre que le concept d'intérêt commun pourrait bien être le facteur limitatif s'il se dilue trop et s'oppose trop à une loi de la valeur actionnariale devenant prédominante.

Conclusion : une modification des lieux de fracture dans le quadrilatère de Desroche

Ainsi, les recompositions récentes des groupes coopératifs modifient leurs équilibres internes. La complexification des organigrammes, la technicité croissante des produits, la perte d'identité et la dilution du sociétariat d'origine et de son implication au profit du concept de « sociétaire-épargnant », la juxtaposition de cultures d'entreprise différentes, l'exigence accrue de rentabilité sont autant d'évolutions qui déplacent les lieux de pouvoir vers le haut de la pyramide, c'est-à-dire

Schéma 2 Effets et enjeux de la complexification des organigrammes des groupes coopératifs



du sociétariat de base, voire de ses représentants, vers l'organe national et vers les dirigeants salariés. Du schéma organisationnel typique de la coopérative en pyramide inversée, où le sociétariat de base contrôle par délégation le sommet de la pyramide, expression du pouvoir démocratique, on passe de plus en plus à un mode de fonctionnement proche *de facto* des groupes SA, marqué par la prééminence de la tête de groupe et la concentration des lieux de décision.

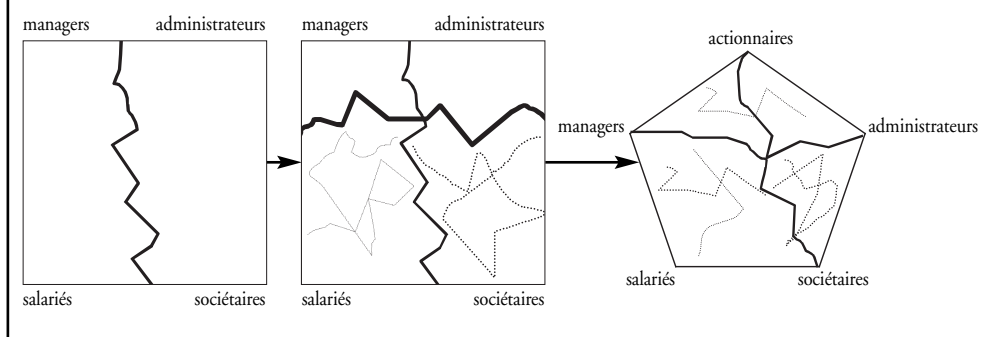
En d'autres termes, ces évolutions s'accompagnent potentiellement de changements dans les nœuds de contrats et dans les lieux de conflits au sein d'une organisation coopérative. Desroche (1976) avait schématisé les relations et la répartition du pouvoir dans les coopératives par un quadrilatère, aux angles duquel figuraient les différents acteurs : managers, employés, administrateurs et sociétaires. La ligne de fracture principale alors invoquée séparait le pôle d'exécution (employés et managers) et le pôle décisionnel (administrateurs et sociétaires). D'autres fractures peuvent désormais émerger :

- entre le binôme décisionnel (managers et administrateurs, ou directeurs et présidents) et un autre binôme devenu plus passif (salariés et sociétaires de base). Ce nouveau clivage a d'ailleurs déjà été évoqué pour les

coopératives agricoles, à la suite de leurs recompositions (Koulytchizky, Mauget, 2001);

- entre les salariés et les dirigeants et entre les salariés eux-mêmes, si l'opposition « culture financière » et « valeurs coopératives et mutualistes » prend corps;
- entre les sociétaires eux-mêmes, s'ils sont mus par des intérêts différents (la rémunération des parts *versus* la responsabilité sociale et les valeurs coopératives, ou la prise en compte des intérêts des sociétaires fondateurs);
- enfin, le quadrilatère traditionnel, s'il pouvait résumer les groupes d'intérêt en présence au sein d'une coopérative, est devenu obsolète, car le niveau auquel il convient de raisonner aujourd'hui pour comprendre l'industrie bancaire n'est plus l'entité individuelle (la caisse locale ou régionale) ni même le réseau, mais le groupe dans son ensemble. Et l'émergence de SA dans ces groupes de même que l'existence d'actionnaires à divers niveaux (actionnaires de référence, actionnariat par appel public à l'épargne ou actionnariat salarié) transforment *de facto* ce traditionnel quadrilatère en pentagone, dans lequel les actionnaires forment le nouvel angle et ajoutent des lieux de conflits potentiels (sociétaires *versus* actionnaires ou actionnaires entre eux, comme le montre la réaction de la CDC au projet Natixis...).

Schéma 3 Du quadrilatère de Desroches dans les coopératives au pentagone dans les groupes bancaires coopératifs



En définitive, la définition d'un nouvel équilibre entre ces différentes parties prenantes (ou *stakeholders*), en termes de définition des objectifs du groupe, de pouvoir et de répartition de la valeur créée, est aujourd'hui au cœur des défis qu'ont à relever les groupes bancaires coopératifs français, faute de quoi leur cohésion interne et leur capacité à se développer pourraient en être affectées.

Bibliographie

Charreaux G., 1997, *Le gouvernement des entreprises: corporate governance, théories et faits*, Economica.

Gurtner E., Jaeger M., Ory J.-N., 2002, « Le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le système bancaire? », *Revue d'économie financière*, n° 67.

Gurtner E., Jaeger M., Ory J.-N., 2004, « Cooperative status in the banking sector, efficiency and growth strategy: the French situation », *Newstetter*, n° 187, European Financial Management Association (EFMA).

Koulytchizky S., Mauget R., 2001, « Muta

tions et valeurs dans les groupes coopératifs », in *Les holdings coopératifs*, De Boeck.

Lacoue-Labarthe D., 2003, « Coopératives et mutualistes: à la recherche d'une taille critique », *Banque Magazine*, n° 649, juillet-août.

Ory J.-N., Jaeger M., Gurtner E., 2006, « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? », in *Finance, contrôle, stratégie*.

Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (sous la direction de), 2005, « Les banques coopératives en France: entre banalisation et renouveau des spécificités? », rapport de recherche remis à la DIES, 204 p.