

# ENTRE MUTUALISME ET CAPITALISME : LE MODÈLE DE GOUVERNANCE HYBRIDE DU GROUPE CRÉDIT AGRICOLE

par Julien Batac, Vincent Maymo et Valérie Pallas-Saltiel (\*)

*Depuis une quinzaine d'années, le secteur bancaire connaît de fortes restructurations tant au niveau national qu'europpéen. Au cœur de ces bouleversements, la structure spécifique des établissements mutualistes les a jusqu'ici préservés des erreurs commises par certains de leurs concurrents classiques traditionnels. L'article pointe pourtant une dilution des modèles : les valeurs mutualistes se conjuguent aux alternatives capitalistes, faisant ainsi émerger un modèle hybride. Trois critères de qualification de ce modèle sont retenus : couple produit-marché, schéma de gouvernance et mode de financement du développement. En étudiant le cas du Crédit agricole, qui concentre à lui seul les faits majeurs constatés dans le secteur mutualiste bancaire (internationalisation, entrée en Bourse, croissance externe), les auteurs cherchent à comprendre les conditions d'émergence d'un modèle hybride de gouvernance et les conséquences managériales en termes d'organisation et de contrôle.*

(\*) Irgo, équipe de recherche « Gestion et gouvernance des banques », université Montesquieu Bordeaux-IV, pallas@u-bordeaux4.fr.

Y aurait-il, à l'instar d'un « art de vivre à la française », d'un « cinéma à la française », un « mutualisme bancaire à la française » ? C'est la question que l'on peut se poser au moment où s'effondrent les dernières barrières nées d'un héritage plus que centenaire. Cette interrogation paraît d'autant plus d'actualité que certaines opérations bancaires passées ou en cours témoignent d'un « reformatage » des pratiques<sup>(1)</sup> et de l'essence même du mutualisme bancaire et préfigurent une érosion lente mais certaine des idées et des valeurs fondatrices du mutualisme en général. Depuis une quinzaine d'années, le secteur bancaire connaît de fortes restructurations tant au niveau national qu'europpéen<sup>(2)</sup>. Au cœur de ces bouleversements, la structure spécifique des établissements mutualistes et coopératifs<sup>(3)</sup> les a plutôt préservés des erreurs commises par certains de leurs concurrents classiques traditionnels. Aujourd'hui, la recherche de nouvelles conditions d'efficacité conduit à une homogénéisation des orientations et des décisions stratégiques. Face à ce manque d'innovation, la course à la taille critique apparaît être une voie à explorer. Dans ce contexte, les spécificités du modèle mutualiste n'apparaissent plus comme un élément de différenciation avantageux face à la concurrence, notamment lors d'opérations de fusion et d'acquisition.

(1) Ory, Jaeger et Gurtner (2006) évoquant le passage de réseau à groupe coopératif.

(2) Au niveau national, Crédit agricole-Indosuez-Crédit lyonnais, Banque populaire-Natexis, BNP-Paribas, CIC-Crédit mutuel ; au niveau européen, BSCH-Abbey national, BBVA-ABN AMRO.

(3) L'organisation mutualiste va du schéma le plus simple, une société coopérative d'épargne et de crédit réalisant des opérations avec ses membres dans une localité déterminée, au plus complexe, avec des mouvements multinationaux, à trois, voire à quatre niveaux, détenant une ou plusieurs participations dans des établissements de crédit (banque, établissement financier) et autres entreprises de services.

(4) « Les principes communs aux coopératives et mutuelles sont : l'association volontaire des membres, la "double qualité" puisque les sociétaires sont simultanément associés à la production et clients du bien ou du service produits, l'affectation des résultats qui donne la priorité aux réserves, à un réinvestissement au sein de l'organisation et au bénéfice direct pour les membres, l'impartageabilité des réserves et la dévolution désintéressée de l'actif net, la gestion démocratique, la proximité de l'organisation avec ses membres dans la mesure où elle répond aux besoins exprimés localement, et la cohésion entre les membres puisque les coopératives et les mutuelles sont issues de l'action d'individus qui se sont unis afin de faire face ensemble à des besoins individuels et collectifs » (p. 9, rapport IFA, groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin, janvier 2006).

(5) Les sigles BP, CA, CE et CM sont à rattacher respectivement à Banque populaire, Crédit agricole, Caisse d'épargne et Crédit mutuel.

La définition courante du mutualisme comme modèle alternatif au capitalisme<sup>(4)</sup> se trouve malmenée. Dès lors, les réflexions conduites par les principaux établissements mutualistes (BP, CA, CE, CM<sup>(5)</sup>) convergent pour donner naissance à des conglomerats capitalistiques. Au passage, c'est toute l'originalité du schéma des groupes mutualistes qui se retrouve transfigurée, soulignant une évolution sensible des systèmes de gouvernance de ces groupes.

Ce changement de mode de gouvernance appelle, selon nous, une reconsidération des pratiques de gestion et interpelle sur la question du contrôle de ces organisations. Dans quelle mesure l'équilibre entre des objectifs multiples se trouve-t-il bouleversé? Lacoue-Labarthe (2003, p. 24) souligne en effet que « la résolution du conflit d'intérêts latent entre la défense de valeurs mutualistes et l'exigence de rentabilité financière des investisseurs et des marchés reste au cœur des préoccupations ». Nous nous interrogeons alors sur le devenir des groupes mutualistes au travers des conditions d'une bonne gouvernance bancaire : certaines banques mutualistes auraient-elles des architectures de gouvernance plus performantes?

Ces questions, restées sans réponse à ce jour, confirment le besoin d'une recherche exploratoire. A partir d'une grille de lecture des modes de gouvernance bancaire articulée autour du clivage mutualisme-capitalisme (*première partie*), nous nous intéressons au cas du groupe Crédit agricole (*deuxième partie*). Celui-ci vit depuis une dizaine d'années les événements parmi les plus marquants de son histoire : diversifications, cotation, croissance externe à l'international, acquisitions. Afin d'analyser les conséquences de cette série d'épisodes sur sa gouvernance, nous avons analysé la presse spécialisée et des données issues de nos expériences dans les trois caisses régionales Aquitaine, Pyrénées-Gascogne et Languedoc-Roussillon.

## Du mutualisme au capitalisme, n'y aurait-il qu'un pas?

Dans son fondement, le mutualisme s'inscrit dans l'économie de marché concurrentielle tout en entendant mettre en œuvre ses objectifs propres de développement durable et de responsabilité sociale (rapport de l'IFA, p. 7). La pure logique capitaliste, quant à elle, promeut une recherche focalisée sur l'accumulation de profit. Dès lors que l'on applique ces doctrines au secteur bancaire, un modèle hybride émerge. Afin de l'identifier, nous retenons trois critères : couple produit-marché, schéma de gouvernance et mode de financement du développement.

### L'évolution du couple produit-marché

Historiquement, les coopératives sont nées de la mise en commun de moyens pour répondre à des besoins individuels et collectifs. Les banques mutualistes, pour la plupart sous la directive de l'Etat, avaient pour vocation initiale d'investir et de se spécialiser dans les secteurs de l'économie délaissés par les établissements bancaires « classiques ». Cette interaction

de proximité (Thévenot, 2006) reposant sur des solidarités financières est la caution des règles de fonctionnement des réseaux mutualistes.

Cette spécialisation sur des segments de clientèle chez les mutualistes a-t-elle encore cours aujourd'hui? La loi de 1984 a été facilitatrice d'une évolution en permettant aux banques mutualistes de mener les mêmes opérations de banque que les banques SA auprès de leur clientèle.

Ce renoncement progressif aux stratégies de niche et le choix d'une diversification de la clientèle et des activités dessinent un modèle de banque universelle.

*Critère 1 : spécialisation vs diversification de la clientèle.*

### **Du sociétaire à l'actionnaire**

Les banques mutualistes ont toutes le statut juridique de coopératives; les autres banques sont des sociétés anonymes. Alors que dans les secondes, les droits de propriété sous forme d'actions négociables sur le marché appartiennent aux actionnaires, dans les banques mutualistes, les sociétaires et leurs représentants détiennent des parts sociales et ont un droit de contrôle, non proportionnel au capital détenu, mais selon le principe « un homme, une voix »<sup>(6)</sup>.

Les réseaux mutualistes, construits autour d'une gestion décentralisée à trois niveaux, (local, régional, national), prônent une répartition des rôles inédite dans le secteur bancaire. Ce réseau décentralisé, et non opérable, bénéficie ainsi d'un enracinement régional, source d'un véritable avantage concurrentiel. Cette structure pyramidale se cumule avec un clivage organe politique-organe exécutif. Les sociétaires, à la fois propriétaires et clients, sont de véritables organes de surveillance et de maintien des valeurs mutualistes<sup>(7)</sup>, atténuant ainsi l'objectif premier de rentabilité financière.

Mais en raison de la forme coopérative, les sociétaires ont un pouvoir de contrôle dilué (plus que dans la forme SA), puisque les droits de propriété ne sont pas proportionnels au nombre de parts sociales détenues; les dirigeants – et notamment le directoire – ont donc une autonomie de décision importante. Des coûts d'agence plus importants sont donc nécessaires pour réduire l'asymétrie d'information entre les sociétaires et les dirigeants (Ory, Jaeger, Gurtner, 2006).

*Critère 2 : actionnaires (concentration du contrôle) vs sociétaires (dilution du contrôle).*

### **La nécessité de grandir au mépris des valeurs mutualistes**

La possibilité de lever des fonds et de disposer de cash dans le cadre d'opérations de croissance externe constitue l'explication la plus fréquemment évoquée au moment de l'accès des mutualistes au marché des capitaux. Mais l'adhésion à de tels objectifs traduit un risque d'abandon des valeurs mutualistes. L'alternative est tendue: aller en Bourse et prendre le risque d'être absorbé, le statut de coopérative restant la meilleure garantie contre le risque d'absorption; ou ne pas aller en Bourse et perdre le combat de la taille, de la puissance financière et commerciale. La perte

(6) Voir Ory, Jaeger et Gurtner (2006) pour une analyse des droits de propriété des banques coopératives et des banques SA.

(7) En même temps, cette double identité des sociétaires peut les conduire à poursuivre des objectifs contradictoires (Ory, Jaeger, Gurtner, 2006).

**Tableau 1**  
**Grille de lecture initiale**

Critères	Modèle mutualiste	Modèle capitaliste	Modèle hybride
	Statut de « coopérative »	Statut de « société anonyme »	Statut de « groupe »
<b>Stratégie commerciale</b>	Spécialisation	Diversification	Diversification
<b>Schéma de gouvernance : pouvoir de domination</b>	Sociétaires	Actionnaires	Sociétaires et/ou actionnaires
<b>Mode de financement du développement</b>	Interne	Interne et/ou externe	Interne et/ou externe

de repères identitaires constitue aussi un danger potentiel pour les mutualistes. Au-delà de la conversion des valeurs mutualistes aux impératifs économiques des marchés financiers, d'autres interrogations restent en suspens. Plus que l'avenir du dogme fondateur, c'est aujourd'hui la cannibalisation des filiales locales par les véhicules cotés globaux qui fait débat. *Critère 3 : accès aux marchés financiers vs développement par ressources internes.*

### Construction d'une grille de lecture

La grille de lecture, fondée notamment sur les travaux d'Ory, Jaeger et Gurtner (2006), s'appuie ainsi sur les trois critères : couple produit-marché retenu dans la stratégie commerciale, schéma de gouvernance et mode de financement de la croissance (*tableau 1*).

La grille illustre clairement la construction d'un modèle hybride par transfert ou calquage des pratiques des banques non mutualistes vers ou par les banques mutualistes. Dès que les rôles et le positionnement des parties prenantes (sociétaires, actionnaires, clients) sont revus, une interrogation plane quant au nouveau schéma organisationnel de ce modèle et pose la question des possibles conflits d'intérêts. Nous tentons d'y répondre au travers de l'étude du cas du Crédit agricole.

## Le cas du Crédit agricole comme objet de validation empirique

Le choix d'un cas unique repose sur une logique de représentativité analytique. Plusieurs éléments viennent justifier l'intérêt porté au cas du Crédit agricole. L'histoire de cette banque converge sur de nombreux points avec celle de ses consœurs mutualistes et coopératives. En outre, sa position dominante dans le secteur en fait l'étendard du modèle.

La méthodologie retenue s'appuie sur une analyse issue de données secondaires et sur les expériences vécues par les chercheurs associés à ce projet : chacun d'eux a été présent dans une caisse régionale du Crédit agricole (Aquitaine, Languedoc-Roussillon ou Pyrénées-Gascogne) pendant une

période plus ou moins longue (respectivement un an, six mois et trois ans). Nous verrons que, malgré la portée limitée et fortement contextualisée des résultats obtenus par ce type d'approche, mais compte tenu de l'état de la connaissance sur la relation entre système de contrôle et mode de gouvernance, l'étude de cas reste le moyen premier pour contribuer à une compréhension de ce phénomène.

Depuis cent ans, le Crédit agricole a évolué pour devenir aujourd'hui la première banque française<sup>(8)</sup>. Du sauvetage de l'agriculture à la banque d'investissement, plusieurs étapes lui ont permis de devenir une banque qualifiée d'universelle<sup>(9)</sup>. En 2001, il franchit le pas de l'actionnariat, puis, en 2004, il absorbe le Crédit lyonnais. Il est utile de retracer les principales étapes de cette évolution, avant de présenter son organisation actuelle à trois niveaux : local, régional et national.

### Un élargissement progressif de la clientèle

Le Crédit agricole naît de la volonté d'agriculteurs ayant des intérêts communs et voulant se regrouper et mettre en commun leurs ressources. Dès l'origine, il est donc marqué par une volonté de devenir une « banque différente »<sup>(10)</sup>. Les premières caisses locales sont autorisées à se constituer en sociétés dont l'objet est exclusivement de faciliter les opérations concernant l'industrie agricole. Elles ont alors pour ressource unique le capital versé par les agriculteurs. Rapidement, les limites du système apparaissent, car beaucoup de caisses ne parviennent pas à l'équilibre entre les ressources et les prêts. Un échelon supérieur est alors constitué en 1899 avec les caisses régionales, leur mission étant de faciliter les opérations effectuées par les membres des caisses locales qui leur sont affiliées. Cependant, l'Etat ressent vite la nécessité de s'adresser à un seul interlocuteur. Naît alors, en 1920, un organe central, la caisse nationale, dépendant du ministère de l'Agriculture. Son rôle est de permettre au Crédit agricole de mettre en application les orientations économiques et sociales de l'Etat, de gérer les ressources publiques destinées aux caisses régionales et d'en contrôler leur utilisation.

Parallèlement, des évolutions conjoncturelles et institutionnelles apparaissent. En 1942, le Crédit agricole s'engage dans la voie de l'autonomie financière par l'émission de bons du Trésor à cinq ans. Cette nouvelle ressource, ajoutée à celle des dépôts à vue que collectent désormais les caisses régionales, l'autorise à financer une clientèle plus variée. Au cours des années 70, le milieu rural s'élargit (de 2 000, il passe progressivement à 12 000 habitants en 1979) et représente alors plus de la moitié de la population française. Entre 1960 et 1980, à partir d'implantations toujours plus nombreuses, le Crédit agricole se présente comme le principal accompagnateur de l'essor de l'activité économique française<sup>(11)</sup>. En 1982, il est autorisé à octroyer des prêts pour l'habitat et la consommation à tous les ménages. En 1985, le marché des professionnels (artisans, commerçants) lui est ouvert. En contrepartie de l'élargissement de son champ de compétence, le Crédit agricole perd le monopole de la distribution des prêts bonifiés à l'agriculture. Des évolutions successives, surtout législatives, ont donc

(8) Données 2005 en milliards d'euros : encours de crédit, 450 ; encours d'épargne, 500 ; produit net bancaire, 25 ; effectifs, 130 000 (rapport annuel 2005 de CASA).

(9) Le Crédit agricole se dénomme lui-même « banque universelle à responsabilité agricole ». Son organisation a longtemps maintenu, peut-être un peu moins aujourd'hui, la prééminence des agriculteurs dans les organes de décision. Quant à l'activité, elle a été progressivement banalisée (Burgard, Cornut, de Massy, 1995).

(10) Le Crédit agricole s'est réclamé du mutualisme pour fonder son action. Cependant, il est fréquent de lire que la forme mutualiste est née parallèlement à la volonté de ne pas rémunérer le capital, ce qui peut expliquer une certaine distance entre la doctrine et la réalité, notamment entre soutien du mutualisme, rigueur de la gestion et exigences de rentabilité (Buret, 1993).

(11) Le Crédit agricole profite de l'action des pouvoirs publics en faveur du logement. En 1967, il est autorisé à diffuser les produits d'épargne logement. Ce sera pour lui le point de départ de la conquête du marché des particuliers. Parallèlement, il saisit l'opportunité de la mensualisation des salaires pour ouvrir des comptes à tous les particuliers.

(12) Les réformes de 1959 et de 1971 ont permis une ouverture sur les ménages et certaines activités plus ou moins éloignées de l'agriculture. Parallèlement, on a assisté à une évolution inverse, puisque les conseils d'administration se ferment progressivement sur l'agrarisme (Margairaz, 1992). Certains économistes ont appelé ce phénomène « *adaptation en dedans* » ou mutualisme « *tronqué* ».

(13) Pour atteindre la taille de banque de plein exercice, les caisses régionales amorcent un mouvement de fusion : plus leur nombre sera réduit, plus elles deviendront des partenaires puissants dans la négociation avec l'organe central.

(14) Les caisses régionales sont devenues actionnaires à 90 %, les salariés ayant pu acquérir une faible part du capital. En outre, la mutualisation, en faisant entrer quatre directeurs généraux de caisse régionale au conseil d'administration de la caisse nationale, au lieu d'un seul autrefois, marque bien la réalité du pouvoir exercé par eux et leur influence déterminante dans l'élaboration des décisions relatives à l'avenir du groupe.

permis au Crédit agricole d'affirmer sa vocation de banque universelle. Les élargissements progressifs de sa clientèle ont estompé son caractère exclusif en faveur de l'agriculture<sup>(12)</sup> et ont renforcé sa globalité par des transferts de compétences en termes d'épargne et de financement.

*Critère 1 : d'une banque d'agriculteurs à une banque universelle.*

### **Un mode de gouvernance typique d'une banque coopérative**

L'examen des structures actuelles du Crédit agricole permet de comprendre certaines options stratégiques choisies par le groupe tout au long de son histoire. Le Crédit agricole possède ainsi une double structure verticale : 1° des caisses qui effectuent des opérations de banque et qui ont la volonté d'être des banques de plein exercice ; 2° une fédération qui représente l'institution et gère le domaine social et un échelon central chapeautant ces éléments. Cette structure explique l'incessant mouvement de balancier entre les échelons, local et national, au sein du groupe, mais aussi la devise souvent entendue dans les discours des dirigeants des banques concurrentes : « *Le Crédit agricole colle au terrain.* »

Les caisses sont organisées en trois niveaux reliés par une ligne hiérarchique.

- A la base se trouvent les caisses locales, première manifestation du crédit coopératif dans le monde agricole et points de contact avec les sociétaires. Leur capital est formé par les souscriptions de parts sociales. En matière de prêts, après leur avis, les décisions sont prises par les caisses régionales au niveau intermédiaire.

- Malgré leur nom, les caisses régionales avaient à l'origine une circonscription départementale. Une politique de fusion a été amorcée depuis plusieurs années pour en diminuer le nombre<sup>(13)</sup>. Au départ, si l'ensemble des caisses couvre le territoire national, chacune d'elles a une zone de compétence exclusive, sans concurrence entre elles, sauf au sein de quelques zones géographiques. Ainsi, la CRCA Aquitaine regroupe la Gironde, les Landes et le Lot-et-Garonne. Les caisses régionales ont un statut coopératif de droit privé, leurs principaux sociétaires étant les caisses locales. Elles gèrent de manière autonome les ressources monétaires collectées par le réseau des agences que chacune contrôle.

- Au sommet, la caisse nationale a été créée sous la forme d'un établissement public national. Dans le cadre de la politique de privatisation des années 1986-1988, elle a été transformée en société anonyme par la loi de mutualisation du 18 janvier 1988. Ainsi, après avoir obtenu sa majorité financière en 1966, le Crédit agricole acquiert sa majorité politique en se dégageant de la tutelle de l'État. En interne, les conséquences de cette mutualisation obligent à une nouvelle répartition du pouvoir entre caisses : la position d'actionnaires<sup>(14)</sup> et donc de contrôle des caisses régionales suppose le regroupement et le renforcement de leurs moyens et, par ce biais, une évolution de leurs relations avec la caisse nationale. Cette organisation à trois niveaux place historiquement les caisses régionales en position de « pivot » dans la chaîne des collectes, des prêts, des participations et, finalement, des décisions stratégiques. Les caisses

régionales, sans être de véritables organes de décision en dernier ressort, ont le pouvoir non négligeable d'adapter leur stratégie à moyen terme aux contours de leur environnement local.

*Critère 2: un schéma de gouvernance mutualiste.*

Toutefois, l'actualité économique vient modérer la représentation mutualiste du Crédit agricole décrite jusqu'ici.

### **Le virage fondamental de l'introduction en Bourse**

Lors de la crise viti-vinicole, les agriculteurs ne trouvent plus dans la « Banque verte » un soutien aussi proche que par le passé: le Crédit agricole apparaît comme un créancier qui, au même titre que les autres, réclame son dû, rachète les propriétés ruinées au barreau, saisit les opportunités de nouvel enrichissement. C'est toute cette ambiguïté qui est au cœur de l'histoire récente du Crédit agricole.

Le Crédit agricole s'est introduit en Bourse le 14 décembre 2001 avec un ensemble représentatif du groupe baptisé Crédit agricole SA, comprenant la caisse nationale, la totalité des filiales nationales et 25 % du capital des caisses régionales, le tout souscrit par la CNCA sous forme d'émissions réservées de certificats coopératifs, sans droit de vote. Le Crédit agricole a acheté 100 % d'Indosuez et de Sofinco en 1997, et une participation de 10 % a été prise dans le Crédit lyonnais en 1999. Le groupe Crédit agricole a déposé mi-décembre 2002 une offre publique d'achat et d'échange de titres sur le capital du Crédit lyonnais. Le rapprochement Crédit agricole-Crédit lyonnais a été rapidement engagé au second semestre 2003.

Les effets de ces mouvements financiers sont à analyser sous deux angles, l'un purement objectif et financier et l'autre plus subjectif de la perception de ces changements. En 2005, le retour sur fonds propres approchait les 20 %. Cependant, des tensions sont progressivement apparues. Avec Indosuez, puis CAI, le Crédit agricole devient un grand ensemble multispécialisé dans lequel des visions différentes de l'approche client se confrontent: d'un côté, une banque commerciale mutualiste avec une forte image de proximité auprès d'une clientèle de PME; de l'autre, une grande banque d'investissement nationale intervenant auprès de grandes entreprises. Des conflits d'intérêts entre métiers peuvent même apparaître lorsqu'une banque commerciale traditionnelle exerce aussi de la gestion de fonds d'investissement pour son entreprise cliente: si la gestion courante de son activité est assurée par la banque commerciale, le banquier d'affaires peut conseiller une entreprise concurrente (elle-même cliente) de prendre le contrôle de cette entreprise (Lamarque, 2002).

Des tensions sont également apparues entre l'organe central et certaines caisses régionales (Calvados, Nord-Est, Lorraine). Les reproches concernent notamment les doutes autour des bénéfices d'une entrée en Bourse. Pourtant, techniquement, le véhicule coté, CASA, apparaît comme un compromis entre mutualisme et capitalisme. Ce dispositif maintient le projet mutualiste (puisque le contrôle de la filiale n'échappe pas au groupe) tout en possédant l'envergure capitaliste (les titres de cette filiale doivent

servir à financer le développement de l'entreprise). Selon Ory, Jaeger et Gurtner (2006), la complexification des organigrammes avec la coexistence de filiales SA et d'activités traditionnelles du réseau coopératif peut conduire à une banalisation des structures, des activités et globalement à une certaine « démutualisation ».

Le pouvoir des sociétaires se réduirait dans les banques mutualistes et coopératives et l'on assisterait alors à un processus symétrique à celui rencontré par les actionnaires de l'entreprise capitaliste. Pour ces derniers, en effet, la dilution des droits de propriété (avec l'accroissement de la taille des organisations) s'est accompagnée d'une dilution des droits de décision (pouvoir de l'actionnaire). L'observation des pratiques mutualistes fait clairement apparaître les batailles de pouvoir qui existent au sein des conseils d'administration : des groupes politiques (FNSEA, vignerons, maïsiculteurs, sylviculteurs) font entendre leur voix. Les clients du Crédit agricole sont aujourd'hui bien différents des sociétaires, lesquels restent encore souvent héritiers de la terre.

*Critère 3 : une dilution du pouvoir des sociétaires.*

### Application de la grille de lecture

La démarche méthodologique empruntée consiste à valider la grille de lecture initiale au travers du cas unique Crédit agricole (tableau 2).

A première vue, le modèle « groupe Crédit agricole » est assimilable au modèle hybride préalablement défini. Pour autant, il semble que cette analyse doit être affinée, notamment dans l'approfondissement des critères de spécification du modèle.

Deux points méritent d'être précisés.

- Chaque caisse locale ou régionale dispose de son propre conseil d'administration et collabore avec le siège et le réseau commercial qui lui correspond. Par ailleurs, l'origine des sociétaires est plurielle. Au niveau local, il s'agit d'élus, de propriétaires terriens ou de chefs de petites entreprises. Au niveau régional, ils sont soit présidents de caisses locales, soit des acteurs économiques et politiques régionaux. La culture Crédit agricole pourrait alors être à l'origine d'une structure de gouvernance particulière.

**Tableau 2**  
**Validation de la grille de lecture**

Critères	Modèle « groupe Crédit agricole »	Modèle hybride « groupe »
<b>Stratégie commerciale</b>	Diversification	Diversification
<b>Schéma de gouvernance</b>	Sociétaires et/ou actionnaires	Sociétaires et/ou actionnaires
<b>Mode de financement du développement</b>	Interne et/ou externe	Interne et/ou externe



- La structure organisationnelle sur laquelle repose le groupe Crédit agricole serait plus performante qu'une structure centralisée. La médiation par la caisse régionale permet de réduire le coût de coordination. En revanche, elle diminue l'influence des caisses locales.

En retenant l'histoire récente du Crédit agricole, on pourrait s'attendre à ce que la cotation conduise à un processus de centralisation. Ce n'est pas tout à fait le cas, même si le maintien des pouvoirs « locaux » (absence de droit de vote de l'organe central sur les caisses régionales) compense difficilement une centralisation croissante des directives stratégiques et plus largement de l'information. La question qui se pose est alors la suivante : en quoi l'évolution du partage des pouvoirs entre les parties prenantes réclame-t-elle une évolution de l'architecture-structure politique <sup>(15)</sup> ? Apparaît alors en filigrane une autre question : quelles spécificités et quel avenir pour le modèle hybride mutualiste-coté ?

(15) Nous entendons par là que les caisses régionales sont réduites à réaliser les attentes de l'organe central. Est-ce alors légitime d'avoir une structure de pouvoir décentralisée ?

## Discussion

Une analyse issue de la validation empirique de la grille de lecture fournit une première représentation du modèle Crédit agricole : une organisation à la fois mutualiste et capitaliste, donc hybride. Pourtant, il conviendrait de mieux qualifier le degré d'hybridité, c'est-à-dire d'affiner la décomposition entre ces deux logiques pour évaluer la part de chacune dans l'organisation du groupe Crédit agricole.

### Un maintien du découpage local-régional-national

Pourquoi le Crédit agricole maintient-il encore une différenciation hiérarchique des trois niveaux d'organisation : local, régional et national ?

Avant la cotation, les caisses régionales sont indépendantes et autonomes, mais elles échangent souvent entre elles. Les visites entre caisses et les échanges de bonnes pratiques entre directeurs de caisse sont des usages courants et habituels dans le groupe, certaines banques régionales étant pilotes pour des innovations produits ou des innovations organisationnelles. Cela a été le cas pour le lancement des agences sans guichets à la caisse régionale de Pyrénées-Gascogne (PG) ou pour l'animation du club qualité qui réunissait les interlocuteurs qualité de chaque caisse régionale. On note également des conflits entre directeurs de caisse, notamment au moment de tentatives de rapprochement : la caisse régionale des Landes a refusé de fusionner avec PG, puis s'est mise d'accord avec la caisse d'Aquitaine.

Après la cotation, la centralisation vient automatiquement réduire l'autonomie et l'indépendance des caisses régionales. Cela se traduit dans les plans stratégiques, qui apparaissent plus comme le fruit d'adaptations locales mineures de directives nationales que comme le fruit de choix stratégiques locaux forts.

En conséquence, on peut s'interroger sur le fait que le maintien du découpage local-régional-national tienne à des raisons historiques.

L'histoire du Crédit agricole s'écrit de cette manière depuis plus de cent ans. Le CA s'est forgé une culture dont l'indépendance et l'autonomie locales sont le socle. Mais un changement de système de contrôle apparaît : les directives nationales prennent le pas sur les considérations locales et régionales. Ce contrôle centralisé vient modifier le rôle des managers locaux.

**Une évolution du rôle du dirigeant de caisse régionale**

Jusqu'ici médiateur entre le niveau local et le niveau global, le dirigeant, dans un système de contrôle plus centralisateur suscité par le modèle de gouvernance hybride, tend à devenir un simple adaptateur global-local. Ce système de contrôle global-local obéit en effet à une relation maison mère-filiales : les directives nationales sont fortes et les adaptations locales faibles. Une source potentielle de conflits apparaît entre directeurs de caisses régionales et dirigeants de l'organe central, phénomènes dénoncés de « baronnies ». Cette proximité contrariée entre les acteurs et souvent causée par des divergences d'intérêts s'avère alors la cause principale de lenteurs dans

**Tableau 3**  
**L'évolution historique des caractéristiques du schéma de gouvernance au Crédit agricole**

Evénements clés du Crédit agricole	1894-1920	1920-1980	1980-2001	2001-2003	Depuis 2003
<b>Système bancaire</b>	Eclatement Banque au service du sociétaire	Recherche d'un cadre Banque au service de l'Etat	Banque universelle (décloisonnement, déréglementation, déspecialisation)		
<b>Stratégie commerciale (DAS: produit-marché)</b>	Prêt, secteur agricole	Tout produit, secteur rural	Tout produit, tout client		
<b>Schéma de gouvernance</b>	<b>Parties prenantes</b>	Sociétaires + Etat + salariés	Sociétaires + Etat + dirigeants + salariés	Dirigeant + salariés + sociétaires + Etat + client	Dirigeant + salariés + sociétaires + Etat + client + actionnaires
	<b>Qui exerce une influence sur qui?</b>	Caisses locales ⇒ caisses régionales	Caisses régionales ⇒ caisse nationale	Caisses régionales ⇒ caisse nationale	Caisse nationale ⇒ caisses régionales

les processus de décision politique, stratégique et opérationnelle, les dirigeants de caisse pouvant être des minorités de blocage. La nomination d'un ancien directeur de caisse régionale à la tête de l'organe central peut alors constituer un signal pour atténuer les divergences d'intérêts et récompenser les « bons élèves ».

### **Une évolution des modes de gouvernance**

Le tableau 3 (*en page précédente*) résume l'ensemble des propos précédents au sens où il illustre le lien entre les événements historiques qui ont ponctué la vie du Crédit agricole, les évolutions du système bancaire et les modifications des modes de gouvernance.

Un commentaire rapide s'impose. Le système bancaire n'est pas stabilisé en 1920, puisqu'il n'y a pas à cette époque de recensement exhaustif de l'ensemble de ses composantes. Jusqu'aux années 80, la France connaît une période où se succèdent nationalisations et privatisations, réglementation et déréglementation. La volonté de clarification de l'ensemble du système conduira à l'abolition des particularismes bancaires et de ses trois D (déclouonnement, déréglementation, désécialisation) : c'est l'avènement de la banque universelle.

La stratégie commerciale du Crédit agricole suit cette évolution : si à partir des années 20 il commence à élargir sa gamme de produits offerts, il faut attendre le tournant des années 80 pour voir sa clientèle s'ouvrir à l'ensemble de la population. Les parties prenantes de la Banque verte évoluent elles aussi : elles se limitent au départ aux sociétaires et à l'Etat régulateur, mais les salariés et leurs dirigeants acquièrent rapidement un poids important dans la décision. Il faut attendre les années 80 pour voir les clients non sociétaires prendre part à la destinée de la banque. L'année 2001 marque un tournant décisif avec l'entrée des actionnaires dans les instances décisionnelles. Le pouvoir d'influence se déplace des sociétaires vers CASA et plus tard vers les actionnaires. On assiste à une prise de pouvoir de l'organe central sur ses parties prenantes.

Au final, le modèle Crédit agricole semble davantage ressembler aujourd'hui à du capitalisme masqué, le mutualisme se limitant à un vecteur de communication : paradoxalement, alors que le secteur bancaire est en train de s'homogénéiser (les réseaux mutualistes se transformant en groupes capitalistes), le public retrouve un engouement pour les valeurs mutuelles de partage et de solidarité dans des domaines aussi variés que la presse, l'agriculture... comme fondamentaux dans la vie de tout être humain.

Ce cas exploratoire du Crédit agricole pourrait servir d'exemple aux autres groupes mutualistes qui, moins avancés que lui dans la course à la taille critique, s'appuient sur le modèle hybride ici décrit. Ainsi en est-il du groupe Caisse d'épargne, qui après s'être rapproché d'Anatexies-Banque populaire vient d'être coté en Bourse. ●

## Bibliographie

**Boyer S., C. Latterrade** (2001), *Un siècle de Crédit agricole Mutuel du Sud-Ouest*, Crédit agricole d'Aquitaine.

**Buret P.** (1993), *La petite histoire du Crédit agricole*.

**Burgard J.-L., C. Cornut, O. R. de Massy** (1995), *La Banque en France*, 4<sup>e</sup> édition, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 412 p.

« Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original », rapport du groupe de travail de l'Institut français des administrateurs (IFA), janvier 2006.

« L'avenir des institutions financières mutualistes », *Association d'économie financière*, éditorial de Stéphane Mottet, Dominique Plihon, Dominique Vallet, n° 67.

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

**Lamarque E.** (2002), « Pour une approche organisationnelle de la relation banque-entreprise », *Revue Sciences de gestion*, n° 34, p. 159-179.

**Margairaz M.** (1992), *Histoire économique, XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Larousse, 826 p.

**Ory J.-N., M. Jaeger, E. Gurtner** (2006), « La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? », *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 9, n° 2, juin, p. 121-157.

**Thévenot L.** (2006), *L'action plurielle, sociologie des régimes d'engagement*, La Découverte, 309 p.