

# Master 2 recherche Politique Générale et Stratégie des Organisations

### GRF CREPA Management et Organisations

L'hybridation du Business model des groupes bancaires coopératifs : Une étude comparée du groupe Crédit Agricole et du mouvement Desjardins

par

Alexandre Pourchet

Sous la direction de : Madame Andrée de Serres

Professeur à l'Université ESG-UQAM

Monsieur Bernard de Montmorillon Professeur à l'Université Paris-Dauphine

2010 - 2011

« Au lieu de réprimer les passions, modelons sur elles l'organisme social » Charles Fournier

#### Remerciements

Ce mémoire de recherche ferme la porte sur ces cinq années d'études en gestion, mais paradoxalement m'ouvre également la possibilité de poursuivre, pendant quelques années encore et pour longtemps je l'espère, des recherches en gestion. Ce dernier travail a été l'occasion pour moi de rencontrer des personnes qui ont été très utiles dans la réalisation de ce mémoire. Les quelques lignes qui vont suivre me permettront de leur exprimer ma gratitude et mes remerciements.

Mes premiers remerciements vont au Professeur Bernard De Montmorillon qui depuis deux ans a accepté de me suivre sur différents travaux au sein de l'université Paris Dauphine. Son ouverture intellectuelle, sa disponibilité et sa passion pour les sciences de gestion m'ont permis de progresser et d'apprendre beaucoup en le côtoyant. Il n'est également pas étranger dans ma décision de poursuivre en thèse, car il a réussi à me communiquer la passion de la recherche. J'espère que ce travail sera à la hauteur de ses espérances.

Je souhaite remercier également le professeur Andrée De Serres, que j'ai rencontré dans le cadre du Master 101. Ses connaissances pointues des coopératives et de la fiducie m'ont été d'une très grande utilité. Je souhaite également la remercier pour son invitation à venir réaliser une partie de ce mémoire à Montréal, à l'UQAM. Son accueil chaleureux et sa disponibilité ont permis de réaliser ce travail dans d'excellentes conditions.

Ce travail a été rendu possible grâce aux personnels du Crédit Agricole SA, du Crédit Agricole Alpes Provence et du Mouvement Desjardins. Je les remercie pour l'attention qu'ils ont bien voulu me manifester et pour leurs remarques importantes. Je souhaite remercier plus particulièrement deux personnes qui ont facilité mon accès au terrain. Un grand merci à Monsieur Jean-Luc Scala qui m'a donné accès aux personnels du Crédit Agricole Alpes Provence et qui par ses remarques et ses interventions pertinentes m'a aidé à améliorer ce travail. Enfin je souhaite remercier Marie-Pierre Normandin qui m'a fait confiance et m'a permis de rencontrer des personnes de chez Desjardins. Parler du mouvement Desjardins sans parler de Monsieur Claude Béland me semble bien compliqué. Je tiens à le remercier pour sa disponibilité pour son intervention et ses conseils qui m'ont permis de mieux comprendre le

mouvement Desjardins et le fonctionnement des coopératives. Merci également au Professeur Daniel Coté pour le temps qu'il a pu me consacrer sur Montréal et sur son éclairage.

Comment ne pas remercier également Anthony pour sa présence pendant cette année qui, malgré son éloignement du sujet, a toujours accepté de lire mes travaux, de partager mes interrogations et a même fait de la veille informationnelle afin de me communiquer des informations pertinentes.

Enfin je ne peux terminer mes remerciements, sans un mot pour ma famille et plus particulièrement pour mes parents. J'adresse une mention particulière à ma maman qui a eu le courage de relire l'ensemble de ce travail et bien d'autres, afin de rendre ce travail le meilleur possible.

<u>Thème du mémoire majeur</u>: *L'hybridation du business model des groupes bancaires* coopératifs: une étude comparée du groupe Crédit Agricole et du mouvement Desjardins

<u>Problématique</u>: L'évolution de la gouvernance remet-elle en cause la création de valeur pour les sociétaires ?

### **Sommaire**

Introduction générale	9
PREMIERE PARTIE : ELEMENTS HISTORIQUES ET THEORIQUES	12
Chapitre I : Historique des coopératives	12
Section I.1 : Les coopératives dans le temps	12
Section I.2 : Les différentes formes de coopératives	13
Section I.3 : Les dates clés	14
Chapitre II : Analyse de la littérature autour des coopératives	16
Section II.1 : Analyse des théories utilisées en sciences de gestion autour	16
des coopératives	
II.1.1 Théorie des droits de propriété	16
II.1.2 Théorie positive de l'agence	19
II.1.3 L'approche institutionnelle de DiMaggio et Powell	21

Section II.2 : Architecture organisationnelle : avantages et inconvénients				
II.2.1 Nature et attribution des droits de propriété dans la SA et				
la coopérative				
II.2.2 La nécessité d'un intérêt commun dans la coopérative	25			
Section II.3 : Critique de la littérature concluant à la non efficacité de la forme	27			
coopérative par rapport à la forme SA				
Section II.4 : Formalisation de la problématique	29			
DEUXIEME PARTIE : RECHERCHES EMPIRIQUES ET PROPOSITIONS	32			
	32			
Chapitre III : Développement d'une méthodologie	32			
Section III.1 : Un design de recherche basé sur une analyse longitudinale	32			
III.1.1 Nécessité d'élaborer un processus de recueil longitudinal	33			
III.1.2 Pertinence du terrain retenu pour la recherche	35			
Section III.2 : Présentation du terrain de la recherche	36			
III.2.1 Crédit Agricole SA	36			
III.2.1.1Le passage de banque coopérative à groupe bancaire coopératif	38			
III.2.2 Crédit Agricole Alpes Provence	39			
III.2.3 Le Mouvement Desjardins	41			
III.2.4 La Caisse Desjardins du Mont Royal	42			
Section III.3 : Recueil et analyse des données	42			
III.3.1 Le recueil des données	42			
III.3.1.1 Le recueil de données comptables et financières	43			
III 3 1 2 La conduite d'entretiens	45			

III.3.1.3 Sources secondaires	47
III.3.1.4 Synthèse des sources	48
III.3.2 Principes d'analyses des données	51
Chapitre IV : Description de la place donnée au sociétaire et à l'actionnaire	52
dans l'organisation	
Section IV. 1 Par l'analyse des flux financiers entre CASA et les caisses régionales	52
IV.1.1 La place de l'actionnaire	53
IV.1.2 La place du sociétaire	56
Section IV.2 Par l'analyse du discours des acteurs	64
IV. 2.1 La place du sociétaire dans le groupe Crédit Agricole	64
IV.2.2 La place du sociétaire dans le mouvement Desjardins	67
IV.2.3 La place de l'actionnaire dans le groupe Crédit Agricole	68
IV.2.4 La place de l'actionnaire dans le mouvement Desjardins	69
Chapitre V : Propositions théoriques et managériales	71
Chapitre VI : Retour sur la démarche utilisée	76
Section VI.1 : Limite de la méthode utilisée	76
Conclusion	77
Bibliographie	80
Annexes	83

#### Introduction générale

Si les coopératives ont très largement été étudiées dans le domaine de l'économie et notamment de l'économie sociale, peu de travaux de recherches ont été réalisées dans le domaine des sciences de gestion. Cette forme organisationnelle est peut être jugée comme trop « ancestrale » par beaucoup et nombreux sont ceux qui sous-estiment son poids économique, notamment en France. Néanmoins les coopératives sont au cœur du développement économique et elles évoluent dans l'ensemble des secteurs d'activités. En 2009 et pour la France, on recensait 21 000 coopératives employant 1 000 000 de salariés et réalisant un chiffre d'affaires de 274 milliards d'euros, ce qui représente 14,4% du PIB de la France pour l'année 2009. Comme nous venons brièvement de le décrire les coopératives ont un poids certain dans l'économie et le secteur bancaire n'échappe pas à cette constatation. Les banques coopératives françaises (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, BPCE) sont parmi les premiers groupes bancaires en France et elles constituent 60% des dépôts bancaires.

Historiquement la coopérative devait permettre à certaines catégories de population d'accéder au marché du Crédit. Les coopératives faisaient reposer leur fonctionnement sur une relation durable avec le sociétaire. La banque coopérative en échange de la loyauté du client sociétaire, de sa participation à la vie de l'organisation et de son apport en fonds propre dont la rémunération est plafonnée, permettait à ce dernier de satisfaire son besoin de financement par des produits simples et moins coûteux que ceux disponibles dans une banque commerciale. La coopérative lui offrait (au sociétaire) un maillage fort du territoire et une rapidité de décision à l'échelon local ou régional. Dans ce modèle le sociétaire est le créancier résiduel, il est détenteur du droit de contrôle, mais ses droits sont atténués. Dans une approche de banque coopérative, on peut considérer que ce modèle n'a pas ou peu évolué depuis la naissance des coopératives. Néanmoins dans une approche de groupe bancaire coopératif, on peut considérer que ce modèle a fortement évolué depuis l'origine.

En effet de nombreux articles ont traité de la banalisation des organisations de l'économie sociale. La banalisation est même présentée comme une caractéristique dominante des transformations en cours. Plusieurs raisons sont avancées :

- l'isomorphisme institutionnel

- l'activité et le business model sont de plus en plus contraints par l'intensité croissante des règles de marché au détriment des règles coopératives, notamment celles concernant la régulation.

On voit que les banques coopératives au cours de ces dernières années ont dû faire face à un environnement turbulent et pas toujours favorable aux règles historiques des coopératives. Le modèle du Crédit Agricole est un très bon exemple de cette évolution, surtout depuis la cotation de l'organe central sur les marchés financiers sous le nom de Crédit Agricole SA en 2001. La cotation du Crédit Agricole voit naître dans son modèle un autre type de membre après les sociétaires : les actionnaires. Ces deux populations cohabitent dans un seul et même modèle, et la question de la gouvernance est parfaitement justifiée car les sociétaires et les actionnaires ont des attentes parfaitement différentes. La question de la cohabitation est donc légitime.

Cette question de la gouvernance au Crédit Agricole n'a pas échappé à l'actualité. La tribune du Jeudi 2 Décembre 2010 en page 24, titrait : « *Nouveau remue-ménage parmi les dirigeants du Crédit Agricole* ». Le journal Les Echos titrait le même jour : « *Crédit Agricole SA procède à une vague de changement des dirigeants de ses filiales* ». La dernière crise financière a certainement joué un rôle important dans la refonte du management et de la gouvernance du Crédit Agricole. En effet la crise financière a « plombé » sa banque d'investissement de plus de 7 milliards d'euros de pertes. Cette perte colossale a changé, bouleversé le groupe et son management a été remis en cause.

Une étude comparée avec le mouvement Desjardins nous a semblé opportune, car chez Desjardins pour être client il faut nécessairement être un sociétaire et donc théoriquement œuvrer à la vie de sa caisse locale. Et c'est plus particulièrement la mise en valeur du client sociétaire qui nous intéresse dans l'étude du mouvement Desjardins. De plus le mouvement Desjardins a possédé un véhicule coté pendant quelques mois puis, pour des raisons que nous expliquerons dans notre développement, a fait le choix de retirer ce véhicule dans des conditions particulières.

On voit donc que malgré leur statut de banque coopérative, la crise financière n'a pas épargné les banques coopératives et ceux ne sont pas les pertes réalisées au sein de leurs filiales qui

viendront infirmer ce propos. Un choix stratégique s'impose donc aux banque coopératives : la course à la rentabilité (et cela même si elles n'ont pas d'actionnaires comme le mouvement Desjardins : il faut accéder et offrir le même niveau de rentabilité que les concurrents pour rester crédible notamment vis à vis des marchés financiers et des agences de notation) ou le retour à un business model reposant sur les valeurs fondatrices des coopératives. Cette réflexion est partagée par les professionnels, puisque au cours d'un des entretiens au Crédit Agricole, une personne nous dira que :

« Le groupe et les dirigeants se sont toujours interrogés sur le modèle à mettre en place : un modèle actionnarial ou modèle tourné vers le sociétaire ? Et la décision est loin d'être évidente et du coup vous obtenez un modèle qui tend de chaque côté, et les changements de directions successives avec des projets différents, ne sont pas des éléments qui vont contredire cette thèse. »

La question de la gouvernance est donc plus que légitime au sein des groupes bancaires coopératifs et notamment son rôle dans la préservation des intérêts des sociétaires. Cette question pose le problème de la répartition de la valeur entre les sociétaires et les actionnaires qui ont des attentes et des objectifs extrêmement différents. Le processus de création de valeur est tout aussi important, et l'étude de la chaine de valeur des groupes bancaires coopératifs peut nous renseigner sur la place de chacun dans l'organisation.

#### Première Partie : Eléments historiques et théoriques

Avant de rentrer dans le vif du sujet, notamment dans l'analyse des théories structurant la problématique, il semble important de présenter le mouvement des coopératives dans le temps. Pour cela nous présenterons les premières coopératives, les dates importantes et marquantes pour le mouvement, ainsi que les hommes qui ont structuré ce mouvement, notamment en Europe.

#### Chapitre 1 : L'historique des coopératives

#### Section I.1 : Les coopératives dans le temps

Depuis le début des temps, des « formes » de coopératives peuvent être mises en avant dans nos civilisations, dont l'entraide était l'élément moteur. On peut citer par exemple l'aménagement du fermage collectif dans la Babylone antique, les confréries d'assistance et de sépulture sous l'empire romain. Egalement les équipes de compagnons du bâtiment qui au temps des cathédrales parcouraient l'Europe.

De notre côté nous retiendrons que la première forme de coopérative remonte au XIIIème siècle : les coopératives agricoles de fromage Comté. La raison principale se situe dans le fait que les éleveurs avaient besoin d'un fromage qui puisse se conserver longtemps, pour cela ils devaient élaborer de très grands fromages nécessitant jusqu'à 500 litres de lait. Comme les exploitations étaient petites, ils devaient s'associer pour produire et les meules de fromages étaient ensuite attribuées chacun à leur tour au prorata de leur contribution.

Dans l'histoire des coopératives celle qui, à n'en pas douter, a marqué le mouvement, est celle des « équitables pionniers de Rochdale » en 1844. Dans un faubourg de Manchester, 28 ouvriers tisserands se réunissent afin de monter leur société : c'est la naissance de la première coopérative de consommation. 20 ans plus tard, ils disposent de 500 succursales, d'une mutuelle ainsi que d'une banque (Holoyake G.C, *L'histoire des équitables pionniers de Rochdale*, Traduction de Marie Moret)

En France, sous la Seconde République, Louis Blanc pousse à la création de l'Atelier National Coopératif. Selon son plan, cet atelier doit être soutenu par les commandes publiques. Cette expérience est un échec puisque le pouvoir politique se méfie de cet atelier, et l'expérience initiée par Louis Blanc tourne court.

Il faudra attendre 1867 pour assister au premier cadre législatif officialisant les coopératives (loi de 1867). En 1878, Charles Gide théorisa le coopératisme et œuvra à l'unité du mouvement autour des coopératives de consommation.

Le législateur en France est très changeant vis à vis des coopératives. Il a par moment encouragé, puis réprimé, constaté, limité, le mouvement coopératif, sans beaucoup de logique ni de cohérence. En 1848, Louis Blanc impose au gouvernement provisoire une série de mesures favorables aux associations ouvrières. Entre 1901 et 1939 on assiste en France à l'élaboration successive des statuts particuliers des diverses formes de coopération. L'année 1947 est une année charnière pour les coopératives, puisque Paul Ramadier fait voter une loi portant « Statut Général » de la coopération.

(Associations et Coopératives : Une autre histoire économique, Chocteau Guillaume, Ressources Solidaires)

#### Section I.2 : Les différentes formes de coopératives

L'article premier de la loi du 10 Septembre 1947 portant « Statut Général » précise que les coopératives peuvent exercer leurs activités dans toutes les branches de l'activité humaine. Cette relative liberté d'exercice a permis aux coopératives de se développer dans différents secteurs d'activités.

Deux grandes classes de coopératives peuvent être dégagées : les coopératives d'utilisateurs et les coopératives de travailleurs.

Concernant les coopératives d'utilisateurs, nous pouvons citer :

Les coopératives de consommateurs: c'est la branche la plus ancienne du mouvement. Elles regroupent des coopératives ouvrières de production. L'apport principal de cette forme de coopérative était l'action sur les prix, mais le développement de la consommation par la grande distribution a fait reculer le poids de ces coopératives.

- Les coopératives de logement : elles regroupent des familles qui s'unissent afin de construire leur logement. Elles sont régies par des règles différentes suivant le financement utilisé : les crédits HLM ou des financements issus du Crédit Foncier. Leur collaboration se prolonge par la gestion commune des habitations construites.

- Les coopératives de loisirs: elles regroupent des familles qui présentent la volonté de s'unir afin de réduire et de développer aux meilleurs coûts leurs activités de loisirs, de vacances et également de culture.

Concernant les coopératives d'utilisateurs nous pouvons également citer :

- Les coopératives ouvrières de production : elles regroupent des travailleurs souhaitant s'unir afin d'exercer en commun leur profession.

Les coopératives de professions libérales : généralement elles sont constituées de médecins, d'avocats, d'experts comptables.

D'autres formes de coopératives existent comme les coopératives financières qui offrent des services financiers, des prêts, des placements. Elles sont la propriété des membres usagers.

De même on peut trouver des coopératives à partenaires multiples : elles regroupent différentes catégories de membres qui partagent un intérêt commun au sein de l'organisme (client, travailleur, investisseur, organisme communautaire).

#### Section I.3: Les dates clés

Si le mouvement coopératif se développe fortement en France, le reste de l'Europe n'est pas en reste non plus. En **1864,** on assiste à la création en Rhénanie d'une coopérative de Crédit

Mutuel, pour libérer les paysans de l'usure. L'année **1882** marque la création de la première coopérative danoise, qui est une coopérative laitière. Elle se constitue en réaction à la chute des prix du blé, en partie à cause de l'explosion de la production de blé aux Etats-Unis.

L'année **1867** et la loi de 1867 instituent le premier cadre législatif officialisant les coopératives. En **1878**, Charles Gide théorisa le coopératisme. Il œuvra à l'unité du mouvement autour des coopératives de consommation.

En France la loi du **5 août 1920** institue l'office national du Crédit Agricole. Toujours en France, la loi Ramadier de **1947** précise les grands principes des coopératives, quelle que soit la branche d'activité.

Nous effectuons un bond en avant, en arrivant en **1992**, avec la loi de 1992. Cette loi permet plusieurs avantages aux coopératives :

- Elle permet à des associés non coopérateurs de détenir une proportion du capital des coopératives (inférieur à 35% des droits de vote). Cette possibilité est contraire aux principes de double qualité des sociétaires.
- Elle donne la possibilité d'émettre des parts à avantage particulier : offrant des taux de rémunération plus élevés.
- Elle instaure la création des CCA: Certificats Coopératifs d'Associés, ils sont similaires au CCI (Certificats Coopératifs d'Investissement), mais sont réservés aux seuls associés.

Juin 2002, est également une date important concernant la survie des coopératives. L'IASB (International Accounting Standard Board) à travers l'IAS 32 promulgue cette norme comptable : « Tout instrument financier donnant droit au porteur de demander son remboursement à l'émetteur en échange du versement d'espèce ou de tout autre actif financier doit être considéré comme une dette ». La part sociale coopérative est maintenant considérée comme une dette et n'entre plus dans la catégorie « Fonds propres ».

Un fort lobbying des états européens, notamment français s'en suit. Il en résulte que les parts sociales garderont la qualité de fonds propres aux prix d'aménagements :

- La coopérative a un droit inconditionnel à refuser le remboursement de la part sociale.

On voit donc clairement que le droit coopératif se heurte aux évolutions de l'environnement réglementaire prudentiel et comptable, qui se normalise pour devenir semblable à celui des banques SA.

#### Chapitre 2 : Analyse de la littérature autour des coopératives

#### Section II.1 : Analyse des théories utilisées en sciences de gestion autour des coopératives

Si notre problématique et notre analyse s'appliquent à deux coopératives financières (le Crédit Agricole et la Caisse Desjardins), notre revue de la littérature comporte des textes ne se rapportant pas directement aux coopératives financières ni au secteur financier. Certains textes sur les coopératives agricoles (*Economie Rurale 2000, Gaignette et Niedau Coopératives : la fin d'une forme institutionnelle ?*) ont permis de voir que les problématiques autour des coopératives ne se limitaient pas seulement au secteur financier, et que des interrogations existées dans d'autres secteurs d'activités, notamment le secteur agricole. Cette ouverture plus large pourra certainement enrichir notre analyse et notre compréhension du sujet qui regroupe plusieurs champs disciplinaires des sciences de gestion.

Au vu de notre problématique, que je rappelle : « L'évolution de la gouvernance remet-elle en cause la création de valeur pour les sociétaires ? », il nous a semblé opportun de construire notre base théorique autour de trois champs théoriques : la théorie des droits de propriété, la théorie positive de l'agence et enfin l'approche institutionnelle de DiMaggio et Powell.

#### II.1.1 La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété est issue d'une branche de l'analyse économique du droit et s'intéresse aux impacts économiques des droits de propriété. Nous mobilisons cette théorie dans notre analyse et notre réflexion avant de pouvoir situer et analyser les droits de propriété qui incombent aux sociétaires et aux actionnaires dans le groupe bancaire coopératif qu'est le Crédit Agricole SA. Avant de poursuivre il semble nécessaire et opportun de définir un

groupe bancaire coopératif. Il s'agit d'un ensemble organisé et intégré composé des sociétés coopératives de crédit (les caisses régionales dans le cas du Crédit Agricole) et d'entreprises disposant de statuts juridiques différents mais qui agissent d'après des principes communs et solidaires et alignant leur comportement sur une politique de groupe bancaire. C'est également une façon de voir pour quelles raisons la littérature, notamment anglo-saxonne, a conclu à la non efficacité de la forme coopérative sur la forme SA, notamment dans le secteur bancaire.

Ce courant répond à la nécessité de s'interroger sur l'effet des formes de propriété et plus généralement des formes institutionnelles sur le fonctionnement de l'économie. La théorie des droits de propriété s'est construite pour montrer la supériorité des systèmes de propriété privée sur toutes formes de propriété collective et également pour répondre à la thèse de Berle et Means sur la séparation entre propriété et contrôle des entreprises.

La théorie des droits de propriété est formulée dans les années 60, autour de Ronald Coase. Il faut noter que les principaux auteurs (Coase 1960, Alchian 1959, 1961,1965, Louis de Alessi 1983) qui sont venus nourrir ce courant de pensées n'ont pas formulé de définition stable des droits de propriété. Voici quelques définitions des droits de propriété formulées par ces auteurs : pour S. Pejovich (1969) les droits de propriété sont « des relations codifiées sur l'usage des choses » et le droit est vu comme une prérogative. Pour H. Demsetz (1967), le droit de propriété est « un moyen permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur relation, leur relation avec les autres membres de la communauté ». Nous pouvons constater que si les deux définitions diffèrent quelque peu, les droits de propriété ne sont pas dissociables des individus.

Le point de départ de cette théorie, est que tout échange entre agents, et plus largement que toute relation de quelque nature qu'elle soit, peut être considérée comme un échange de droit de propriété sur des biens ou services.

Les droits de propriété se définissent à partir de trois attributs :

- le droit d'utiliser cet actif (usus)
- le droit d'en tirer un revenu (fructus)
- le droit de le céder de manière définitive à un tiers (abusus)

Cette différenciation permet de classer les formes de propriété et donc par extension de comprendre la nature des organisations. Nous comprenons de ces définitions les éléments suivants :

- Le droit de propriété est exclusif : il y a donc l'impossibilité d'avoir la propriété simultanée sur un même objet.
- Détenir le droit de propriété sur un actif, c'est détenir le droit au rendement résiduel (bénéficier du profit) résultant de la production.
- Enfin le droit résiduel, est le droit de prendre toutes les décisions concernant l'utilisation de l'actif avec pour <u>seule limite les spécifications légales ou</u> contractuelles.

Une lecture croisée de l'origine de la propriété, avec les caractéristiques des droits de propriété, a permis de mettre en avant cinq formes de propriété :

- 1. <u>La propriété privée</u>: il y a l'existence d'un droit sur un actif, qui est socialement validé, assigné à un individu et aliénable par l'échange. Les trois attributs cités précédemment (Usus, Fructus, Abusus) ne sont pas nécessairement entre les mains de la même personne.
- 2. <u>La propriété communale</u>: plusieurs personnes ont un droit d'usage simultané sur un même actif. Cela exclut la possibilité pour une personne ou un groupe de tirer un revenu ou même de céder cet actif.
- **3.** <u>La propriété collective</u>: l'usage de l'actif est géré collectivement, par un groupe et cela implique donc une procédure de décision collective.
- **4.** <u>La propriété mutuelle :</u> plusieurs individus peuvent utiliser le bien, ils peuvent transmettre le droit qu'ils possèdent sur ce bien à d'autres agents.
- **5.** <u>La propriété publique</u>: propriété de l'actif détenu par un agent au service de l'état. Le contenu est variable car il dépend en grande partie du système politique et de la définition de pouvoir politique.

(Oliver Hart et John Moore, « Property Rights and the Nature of the Firm », The Journal of Political Economy, Vol. 98, No. 6 (Dec., 1990), pp. 1119-1158)

<u>Voici un tableau que nous devons à P.Y Gomez (1996) qui croise la nature des droits de</u> propriété avec les formes organisationnelles :

Caractéristiques des droits	Individu propriétaire	Individu propriétaire	Propriété collective (individus)	Propriété collective (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui
Fructus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
Abusus	Oui	Partagé	Eventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise coopérative	Entreprise d'état

Source: d'après Gomez P.Y (1996), p 39.

#### II.1.2 La théorie positive de l'agence

La théorie de l'agence est mobilisée afin de mieux cerner la relation d'agence entre les sociétaires et les dirigeants du groupe bancaire coopératif. Nous insistons bien sur la dénomination de groupe bancaire coopératif, car ce terme prend en compte les caisses régionales, mais également l'ensemble des filiales du groupe (banque de financement et d'investissement, banque de gestion d'actif, banque privée, et les fonctions supports, etc.).

La relation d'agence est définie comme suit par Jensen et Meckling : « un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal) engage une autre personne (l'agent) pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent ». (Jensen et Meckling, 1976, Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure, Journal of Financial Economic pp. 305-360)

La théorie de l'agence est basée sur deux hypothèses fondatrices :

- 1. L'individu cherche à maximiser sa fonction d'utilité
- 2. Il cherche à anticiper rationnellement et sans biais l'incidence des relations d'agence sur la valeur future de leur patrimoine.

(Jensen et Meckling, 1976, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure*, Journal of Financial Economic pp. 305-360)

Cette relation d'agence engendre des coûts supportés essentiellement par le principal et parfois par l'agent lui même. Voici les principaux coûts d'agences :

- <u>coûts de surveillance</u>: supportés par le principal, pour tenter de limiter le comportement opportuniste de l'agent.
- <u>Coûts d'obligation</u>: l'agent peut avoir lui même intérêt à encourir des coûts de façon à mettre en confiance le principal.
- <u>Coûts d'opportunité</u>: perte d'utilité subie par le principal par suite de divergence d'intérêt avec l'agent.

La théorie positive de l'agence est avant tout une théorie de la coopération efficace et non du conflit. Il n'y a conflit que parce qu'il y a coopération et perspective de gain mutuel.

La relation principal agent est une relation asymétrique dont voici les caractéristiques :

- la relation est créée intentionnellement
- la relation est implicitement une relation d'autorité au sens de Coleman
- la relation peut être formelle ou informelle
- les contrats sont incomplets. Les raisons de l'incomplétude des contrats sont liées
   à :
  - L'incertitude
  - La rationalité limitée
  - Le coût du contrat

La relation d'agence n'est plus nécessairement une relation d'autorité au sens légal du terme. Le problème n'est plus de maximiser l'utilité du principal sous condition de satisfaire un seuil minimal d'utilité pour l'agent. Il s'agit de trouver un mécanisme qui permette de maximiser la rente globale.

Les <u>mécanismes organisationnels</u> ne sont plus vus uniquement comme une solution aux conflits internes à une relation d'agence, mais comme des moyens de permettre aux coopérations profitables de se constituer et de se maintenir.

La solution du problème organisationnel consiste à trouver les moyens les moins coûteux pour mettre la connaissance pertinente à la disposition des décideurs, par le transfert de la connaissance à ceux qui ont la connaissance. Ce choix dépend des coûts respectifs des transferts de la connaissance et des droits décisionnels.

#### On distingue (dans la théorie positive de l'agence) :

- Le droit d'utiliser les actifs de la firme
- Le droit d'aliéner les actifs et de s'approprier le produit de la cession.

Sur le marché, les droits décisionnels sont acquis par ceux qui leurs attribuent le plus de valeur. Cela suppose que le marché soit parfait.

#### II.1.3 L'approche institutionnelle de DiMaggio et Powell

La littérature autour des coopératives se structure autour de deux approches, de deux perspectives parfaitement distinctes :

- la littérature anglo-saxonne qui a très largement communiqué sur les moindres performances (financières) des banques coopératives par rapport aux banques SA. (Akella, GreenBaum 1988; Mayers, Smith 1994; Hansman, 1985,1996)
- enfin la littérature a également porté sur la contribution des banques coopératives au « Welfare » et à la production de l'intérêt général. (Allen, Gale 1995 ; Labye, Lagoutte, Renversez, 2002).

Plus largement la question de la banalisation (l'hybridation ?) des organisations de l'économie sociale est présentée comme une caractéristique dominante des transformations en cours. Plusieurs raisons ou arguments sont avancés :

- l'isomorphisme institutionnel (Enjobras 1995 ; DiMaggio, Powell 1983)

- l'activité et le business model sont de plus en plus contraints par l'intensité croissante des règles de marché au détriment des règles coopératives, notamment celles concernant la régulation (Côté, 2002)

Cette banalisation ou hybridation affaiblit l'identité coopérative. La littérature traitant de cette question de la banalisation, et plus particulièrement de la banalisation sociale, utilise trois dimensions afin de caractériser la banalisation sociale dans le champ de l'économie sociale :

- le mode d'organisation (le processus de décision, la gouvernance)
- l'offre de produit et de service (nécessité de répondre à un besoin non satisfait)
- le mode de production et les modalités d'association de l'ensemble des parties prenantes.

En 1983, DiMaggio et Powell proposent la notion d'isomorphisme institutionnel, qui est un terme emprunté à la chimie et aux mathématiques, comme cadre d'analyse envisageable à la convergence entre les structures. Ils distinguent trois types de convergences :

- L'isomorphisme normatif: il s'exprime par une main d'œuvre de plus en plus professionnelle, grâce à une forte standardisation des réseaux éducatifs et des critères de recrutement.
- L'isomorphisme mimétique : dans un environnement caractérisé par la rationalité limitée et l'incertitude, les organisations ont tendance à s'imiter entre elles.
- L'isomorphisme coercitif: la pression exercée par l'état, notamment via les financements publics, peut à terme imposer certains comportements favorisant la prise en compte de normes communes.

L'hybridation du modèle des banques coopératives peut s'expliquer en partie seulement par l'isomorphisme mimétique. En effet l'intégration d'actionnaires dans leur modèle ne peut pas s'expliquer uniquement par l'isomorphisme mimétique et par la volonté d'imiter les banques de types SA. La normalisation des règles comptables et prudentielles, le développement croissant des accords de Bâle, poussent également à l'hybridation ou à la banalisation du modèle des banques coopératives, notamment à cause de la nécessité croissante d'obtenir des capitaux propres de plus en plus importants, ce qu'un modèle uniquement tourné vers le sociétaire peut difficilement permettre.

## Section II.2 : Architecture organisationnelle : avantages et inconvénients dans la forme SA et dans la forme coopérative

La littérature autour de la théorie néo institutionnaliste démontre que les organisations qui se pérennisent et qui se développent sont celles qui parviennent à minimiser les coûts de transaction, les coûts d'organisations et les coûts d'agence. De nombreux articles notamment français (Ory, Jaeger, Gurtner, 2002, 2006) posent la question de l'efficacité des banques coopératives françaises, face à la concurrence des banques SA, notamment en terme d'efficacité, et posent l'hypothèse que le marché européen est différent du marché bancaire anglo-saxon et que différents éléments liés notamment à la fiscalité, à la régulation doivent venir nuancer la littérature anglo-saxonne concluant à la moindre efficacité des banques coopératives sur les banques SA.

Les travaux ont établi que les organisations sont caractérisées par diverses formes de propriété et de contrôle, et de ce fait par un mode de gouvernance qui influence leur efficacité dans un environnement donné (Fama et Jensen, 1983). Comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, la théorie des droits de propriété et la théorie positive de l'agence enseignent que les organisations efficaces sont celles qui se développent en l'emportant sur les autres. Williamson (1983) traduit l'efficacité organisationnelle comme une fonction qui cherche à minimiser les coûts de transaction, les coûts de production et les coûts d'agence.

De ce fait la SA, caractérisée par un démembrement des droits de propriété et de contrôle, l'emporterait sur d'autres formes, car elle serait plus adaptée à la complexité des activités : la complexité accrue des actifs, l'incomplétude croissante des contrats, un environnement de plus en plus incertain.

#### II.2.1 Nature et attribution des droits de propriété dans la SA et dans la coopérative

Le droit de propriété peut être démembré. Il recouvre :

- l'attribution des revenus résiduels
- la valeur résiduelle de l'entreprise après que tous les autres créanciers ont été rémunérés conformément aux termes des contrats qui les lient à l'organisation
- la capacité d'aliéner les actifs représentatifs de ces droits.

Pour maximiser l'efficacité d'une organisation, il faut attribuer les droits de contrôle au créancier résiduel (Fama et Jensen, 1983). En effet le créancier résiduel a intérêt à maximiser la valeur globale de l'organisation, c'est à dire la valeur résiduelle qui lui revient.

Dans la banque de type SA, les actionnaires sont les propriétaires. Ils ont droit au revenu résiduel, ou à la valeur résiduelle, en fonction du nombre d'actions possédées. Ils peuvent négocier librement leurs actions sur un marché secondaire à un prix qui reflète l'évolution de cette valeur. Enfin leur responsabilité est limitée aux apports.

Dans la banque coopérative, les droits de propriétés sont dévolus aux sociétaires et à leurs représentants (administrateurs) via la détention de parts sociales. La fonction des sociétaires est double : propriétaires et clients créanciers. Ils ont la défense d'un intérêt commun : obtenir les meilleurs prix et les meilleurs services.

Le sociétaire est le créancier résiduel et il est le détenteur du droit de contrôle, mais ses droits sont atténués :

- le droit de contrôle ne s'exerce pas proportionnellement au capital détenu, puisque un homme égale une voix.
- le sociétaire ne partage pas l'intégralité de la valeur résiduelle, puisque les rémunérations de la part sont également plafonnées (elles ne peuvent dépasser le maximum du TMO : les banques coopératives ont l'interdiction de servir un taux supérieur au rendement moyen des obligations des sociétés privées).
- La part n'est pas cotée et ne peut être rachetée que sous certaines conditions par l'entreprise à sa valeur nominale (la loi du 13 Juillet 1992 modifie cela et rapproche le sociétaire de l'actionnaire).
- Les titres de propriété sont non aliénables : il n'existe pas de marché secondaire où peuvent librement se négocier les parts sociales.

Dans la banque SA les coûts d'agence reposent principalement sur l'asymétrie d'information entre les actionnaires et les créanciers et également sur la plus grande incitation à la prise de risque au détriment des créanciers. En effet on augmente le risque des actifs tout en sachant que les pertes éventuelles sont limitées aux apports mais que par contre les gains potentiels sont eux illimités.

La coopérative est plus à même de traiter le problème d'asymétrie d'information, car l'objectif est de servir les intérêts communs des membres de la coopérative. La cohésion et l'homogénéité des membres permettraient alors de réduire l'asymétrie d'information dans la relation de prêt ainsi que le risque de contrepartie (Hart et Moore, 1990; Berger et Merster, 1997).

La littérature est venue dans les années 1990 conditionner les atouts des banques coopératives. Les banques coopératives doivent rester de petite taille, et ne réaliser que des opérations simples, standardisées et spécifiques à leur clientèle membre (Akella et Greenbaum, 1988; Merster, 1992, 1993). Ces avantages sont appelés à disparaître si la taille de ces organisations augmente et que l'intérêt commun devient plus diffus (Emmons et Schmid, 2000). En effet il ressort de l'article que l'existence d'une clientèle trop homogène ou trop restreinte ne permet plus de réaliser des économies d'échelle ou de gamme, ni de diversifier correctement les risques.

Si la coopérative est plus à même de traiter le problème d'asymétrie d'information du fait de servir un objectif commun, elle souffre néanmoins d'une forte asymétrie d'information entre les sociétaires et les dirigeants et celle-ci est plus forte que dans une banque SA. En effet, il existe une faible corrélation entre la rémunération des parts sociales et les résultats de l'entreprise, et cela affaiblit donc leurs incitations à contrôler les dirigeants. La dilution du contrôle et la faible liaison propriétaire dirigeant renforcent le pouvoir managérial discrétionnaire et de fait l'inefficacité organisationnelle (Mayers et Smith, 1994). Les dirigeants bénéficient d'une autonomie interne et externe car ils ne sont pas évalués à travers l'évolution de la valeur des titres, et cela est source d'inefficacité.

En résumé, ni les sociétaires ni les dirigeants ne sont incités à maximiser la performance de l'organisation.

#### II.2.2 La nécessité d'un intérêt commun

L'existence de l'intérêt commun repose sur l'existence d'un projet commun, clairement identifiable et bien délimité. Il en découle des établissements de petites tailles qui s'adressent

à des clients homogènes. Divers critères issus de la littérature conditionne l'exigence d'un intérêt commun :

- la clientèle doit être homogène et de taille réduite (Hart et Moore, 1995)
- les opérations et les produits doivent être simples et standardisés
- l'organisation doit se spécialiser dans la collecte de la petite épargne, qu'elle redistribue ensuite dans la même communauté sous forme de crédits (Rasmussen, 1988)
- l'attrait des particuliers ou des entreprises se réduirait lorsque leur taille augmente, c'est à dire lorsque l'intérêt commun devient diffus (Emmons et Schmid, 1999)

Il se produit naturellement une segmentation du marché et un partage des rôles entre les coopératives et les SA, en se spécialisant dans un domaine de compétences :

- **les coopératives** : une clientèle peu risquée et la réalisation d'opération simple et standardisée
- **les SA** : des opérations plus complexes et plus spécifiques (Williamson)

Si la littérature pousse à une délimitation du champ d'activité, afin de garantir la meilleure rentabilité aux SA et aux banques coopératives, il faut noter que le législateur notamment en France n'a pas imposé de délimitation du champ d'activité, pour être très précis il est peu marqué réglementairement en France. La loi bancaire de 1984 n'établit plus aucune distinction entre les différents statuts bancaires afin de délimiter leur champ d'activité.

La structure de propriété des banques coopératives devrait donc les prédisposer à l'efficacité commerciale mais les rendre moins apte à la prise de risque et à l'innovation. Cela pose donc le rôle du Crédit Agricole qui a été fortement exposé à la crise des Subprimes et cela pose également la question du rôle et de la place de la banque d'investissement et de financement (CA CIB) qui par essence joue un rôle majeur dans le processus d'innovation.

Si la banque coopérative est moins à même de prendre des risques et d'être un leader de l'innovation bancaire, elle dispose néanmoins grâce à son statut coopératif d'un avantage stratégique. En effet cela l'incite à s'ajuster étroitement aux désirs de sa clientèle et l'incite à nouer des relations de long terme. De plus, la très bonne connaissance des besoins des clients et de leurs risques, permet de pratiquer des tarifs correctement ajustés au risque.

## Section II.3 : Critique de la littérature concluant à la non efficacité de la forme SA sur la forme coopérative

C'est principalement la littérature anglo-saxonne qui a « conclu » à la non efficacité de la forme SA sur la forme coopérative. Néanmoins le dynamisme des coopératives financières notamment en Europe et principalement en France (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, groupe BPCE) et au Pays-Bas avec la Rabobank, nous amène à nous questionner sur les conclusions de la littérature anglo-saxonne. Il nous semble important de voir si certaines spécificités, liées notamment au droit et à la fiscalité en Europe ne doivent pas être prises en compte avant de conclure à la non efficacité des coopératives sur la forme SA. Pour nourrir cette partie nous allons principalement nous baser sur les travaux de Ory, Jaeger, Gurtner et notamment sur deux textes : « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire » publié dans la Revue d'économie financière (2002) et « La banque à forme coopérative, peut elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? » publié dans la revue Finance – Contrôle – Stratégie (2006).

Ils ont analysé dans leurs travaux, si le statut de coopérative était une source d'efficacité ou pas dans le secteur bancaire en France. C'est notamment l'article « La banque à forme coopérative, peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA? » qui étudie le plus précisément cette question. Afin de répondre à cette question ils vont comparer la performance des banques à capital actions à celle des banques coopératives et enfin à celle des caisses d'épargnes sur trois périodes : 1992-1996, 1997-1999 et 2000-2002. Ils vont utiliser différents types d'agrégats et d'indicateurs regroupés dans trois grandes catégories : performance organisationnelle, performance commerciale, maitrise du risque et performance financière.

On observe à travers leurs résultats que la banque à forme coopérative obtient de bien meilleurs performances (commerciale, organisationnelle et financière) que les banques SA et cela sur les trois périodes étudiées. Il faut néanmoins noter que les performances entre la banque coopérative et la banque SA se resserrent sur la troisième période, celle allant de 2000-2002. Les bons résultats des banques coopératives s'expliquent par une meilleure gestion du risque que dans les banques SA (le coût du risque vient peser sur les résultats des banques SA sur les périodes étudiées) et enfin par une efficacité commerciale certaine. Si la

performance (dans sa globalité) des banques coopératives par rapport à celle des banque SA vient contredire l'analyse de la littérature anglo-saxonne, il existe néanmoins des éléments dans cette étude qui viennent soutenir la thèse défendue par la littérature anglo-saxonne concluant à la moindre efficacité de la forme coopérative. L'analyse anglo-saxonne montre qu'il existe plusieurs coûts d'agence liés à la forme coopérative qui conduisent à une productivité plus faible dans les coopératives, à une rémunération plus élevée, ce qui tend à rendre la forme organisationnelle coopérative moins performante. A travers l'analyse des résultats de l'étude on peut dire que cette thèse peut être confirmée et infirmée également.

Elle peut être confirmée par le résultat net par agent qui est plus important pour la banque SA que pour la banque coopérative (sur la période 2000-2002, le résultat net par agent est presque deux fois plus supérieur dans la banque SA que dans la banque coopérative). On peut renouveler ces considérations pour le produit global d'exploitation ou même le ratio mesurant le total de l'activité par agent. Néanmoins d'autres éléments de l'étude viennent infirmer nos propos. Si on observe les frais de personnel par agent et les ratios : « frais de personnel/ RBE » et « frais de personnel/ PNB » on observe qu'ils sont inférieurs ou comparables à ceux observés dans la banque SA.

Pour conclure, on peut noter que dans les années 1990 la banque à forme coopérative affiche de meilleurs résultats que la banque SA. Mais les restructurations amorcées vers la fin des années 1990 par les banques SA, permettent à ces dernières d'afficher des niveaux de performances équivalents voir supérieurs pour certains ratios pour la période allant de 2000 à 2002. Dans l'optique de discuter plus largement de l'efficacité de la forme SA et de la forme coopérative il aurait été utile de poursuivre cette analyse sur la période couvrant la crise des Subprimes, afin de voir en temps de crise qu'elle modèle est le plus performant et également de voir si les restructurations menées au début des années 2000 par les banques SA ont porté leurs fruits. Autre point de réflexion : cette étude s'applique uniquement au secteur bancaire et il aurait été utile de mener ce même type d'enquête dans une autre industrie, nous pensons notamment au secteur de la transformation avec Lactalis. Voir également s'il est possible de mener ce même type d'étude sur plusieurs pays afin de limiter l'impact des spécificités nationales sur les résultats de l'étude.

#### Section II. 4 : Formalisation de la problématique

Afin de bien saisir les tenants et les aboutissants de notre problématique, il convient que nous exprimions certains rappels sur les spécificités juridiques du modèle coopératif :

- Un homme une voix : le droit de vote n'est pas proportionnel à l'apport en capital.
- Principe de double qualité : apporteur de capital et client/usager.
- Limitation de la rémunération des parts sociales.
- Non négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves.

Certains aménagements sont venus nuancer ces spécificités du modèle coopératif.

Le premier aménagement vient de la loi de 1992 qui permet deux éléments :

- 1. Elle permet à des associés non coopérateurs de détenir une proportion du capital des coopératives (inférieur à 35% des droits de vote)
- 2. Elle donne la possibilité d'émettre des parts à avantages particuliers, offrant des taux de rémunération plus élevés.

L'ouverture du capital à des associés non coopérateurs est contraire au principe de double qualité et peut être par extension source de conflits entre les sociétaires et les actionnaires, qui ont des objectifs différents. Le premier : un objectif de solidarité, le second : un objectif de rentabilité

Le deuxième aménagement est en réponse à la normalisation comptable internationale. En effet l'IASB (International Accounting Standard Board) à travers l'IAS (International Accounting Standard) 32, impose cette norme comptable « tout instrument financier donnant droit au porteur de demander son remboursement à l'émetteur en échange du versement d'espèce ou de tout actif financier doit être considéré comme une dette ».

La part sociale coopérative est donc considérée de fait, comme une dette et non plus comme une composante des fonds propres. Les états européens font un fort lobbying sur l'IASB pour revoir cette norme. Le lobbying est gagnant puisque les parts sociales garderont la qualité de

fonds propres aux prix d'aménagements : la coopérative a un droit inconditionnel à refuser le remboursement de la part sociale.

On voit donc que le droit coopératif se heurte aux évolutions de l'environnement réglementaire prudentiel et comptable, qui se normalise pour devenir semblable à celui des banques SA.

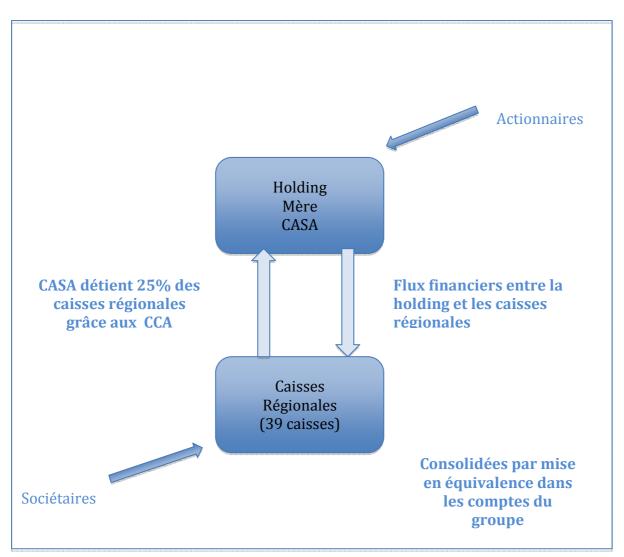
Un autre élément vient nourrir notre réflexion : le sociétaire devient un stakeholder parmi d'autres dans le groupe bancaire coopératif. A l'origine la coopération devait permettre à certaines catégories de population d'accéder au marché du crédit ; la coopérative faisait reposer son fonctionnement sur une relation durable, en échange de la loyauté du sociétaire-client, de sa participation à la vie de l'organisation et de son apport en fonds propres dont la rémunération est plafonnée. La coopérative permettait à ce dernier de satisfaire son besoin de financement par des produits simples, un maillage fort du territoire ainsi qu'une rapidité de décision à l'échelon local ou régional. La fusion des caisses en 2000 repousse l'idée de la banque de proximité, ainsi que l'autonomie de décision. La logique de valeur actionnariale s'impose pour les filiales SA (on exclut des filiales SA les caisses régionales): les filiales techniques et les autres filiales doivent créer de la valeur. Valeur qui remontera vers la holding mère et qui sera destinée pour partie aux actionnaires détenteurs du « flottant ». La rentabilité doit donc être conforme au ROE du secteur, ce qui suppose de tarifier les activités bancaires de manière adéquate, de rationaliser les activités et de réduire les coûts.

La loi du 17 Juin 1987 sur l'épargne crée les CCI (Certificats Coopératifs d'Investissement) et celle de 1992 créée les CCA (Certificat Coopératif d'Associés). Les CCI et CCA font 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. Il existe donc une pression exercée sur le réseau à faire du résultat même si cela n'est pas visible dans les liens capitalistiques et les droits de propriétés assortis.

Ces éléments de constatation et de réflexion nous amène à nous demander si dans le modèle actuel du Crédit Agricole : <u>l'évolution de la gouvernance remet en cause la création de valeur</u> pour les sociétaires ?

La création de valeur pour l'actionnaire est assez simple à modéliser. C'est le dividende que touche l'actionnaire sur son action. Pour le sociétaire, nous supposons la création de valeur comme double : d'une part financière, à travers la rémunération de sa part sociale et qualitative à travers une gestion de la relation client particulière en lien avec son statut particulier dans l'organisation et donc une offre en terme de produits et de services différente que celle proposée au client « classique ».

Nous pouvons modéliser notre problématique de la façon suivante :



Les flux financiers dans un groupe bancaire coopératif : le cas du Crédit Agricole

**DEUXIEME PARTIE: RECHERCHES EMPIRIQUES ET PROPOSITIONS** 

Chapitre III : Développement d'une méthodologie

Section III.1 Un design de recherche basé sur une analyse longitudinale

Avoir une approche longitudinale nous a semblé nécessaire afin de pouvoir étudier au mieux

la place du sociétaire et celle de l'actionnaire dans le modèle du Crédit Agricole, modèle qui

est celui d'un groupe bancaire coopératif. Cette analyse longitudinale couvre une période

allant de l'année 2001, qui marque l'introduction du Crédit Agricole en bourse et donc

l'apparition de l'actionnaire dans son modèle organisationnel à l'année 2010, qui est la

dernière année pour laquelle nous disposons de données, notamment financières. Comme

nous l'avons évoqué plus haut, cette analyse couvre deux types de populations :

le sociétaire qui est le membre historique et fondateur du modèle

l'actionnaire qui est le dernier entrant dans le modèle du Crédit Agricole

L'analyse longitudinale est définie comme suit Par R.A Thiétart dans « Méthodes de

recherche en Management » Dunod, 2ème édition : « On qualifie de longitudinale une famille

d'analyse visant à l'étude d'évolutions au cours du temps. Les évolutions peuvent concerner

des organisations, des individus, des concepts ou des variables ; elles constitueront l'origine

des données à analyser. Cette famille d'analyse comprend aussi bien des méthodes

quantitatives comme les régressions au cours du temps, que quantitatives, comme certaines

études de cas. Cependant si elles sont nombreuses et diverses, elles partagent des

caractéristiques communes, notamment au niveau des objectifs ou de la collecte des

données ».

32

Voici les étapes de l'élaboration du design dans notre démarche de recherche :

#### Etape 1 : Indentification d'un thème de recherche

L'hybridation du busines model des groupes bancaires coopératifs

#### Etape 2 : Revue de la littérature + entretiens exploratoires

Théorie des droits de propriété, Théorie de l'agence, Approche institutionelle de DiMagio et Powell + Littératures autour des coopératives

Etape 3 Définition de la problématique : L'évolution de la gouvernance remet-elle en cause la création de valeur pour les sociétaires ?

#### Etape 4 : Elaboration du design de recherche

#### Etape 5 : Recueil des données

Etape 6 : Analyse des données : Analyse des données comptables et financières et des entretiens menés

Description de la place donnée à l'actionnaire et au sociétaire Etape 7 : Résultats

Dans notre travail nous avons retenu les travaux de Bartunek et al (1993), montrant que le niveau d'analyse (individu, groupe, organisation) est indépendant du type de l'approche utilisée et qu'aucune méthode n'est dans l'absolue supérieure à une autre.

#### III.1.1 Nécessité d'élaborer un processus de recueil longitudinal

Pour définir une analyse longitudinale, nous avons retenu la définition proposée par Ménard (1991) qui a proposé trois caractéristiques :

- 1. Les données recueillies portent sur au moins deux périodes distinctes
- 2. Les sujets sont identiques ou au moins comparables d'une période à l'autre

3. L'analyse consiste généralement à comparer les données entre (ou au cours de) deux périodes distinctes ou à retracer l'évolution observée.

On comprend également que l'analyse longitudinale est indissociable du temps. Il nous faut donc préciser l'impact, le rôle du temps dans notre analyse.

R.A Thiétart dans *Méthodes de Recherche en Management, 2<sup>ème</sup> édition (2003)*, met en avant quatre rôles possibles pour le temps dans les analyses longitudinales :

- 1. <u>Il ne sert qu'à classer les observations</u>: Le temps est relégué au second plan. Le chercheur poursuit une étude longitudinale, et étudie donc un phénomène au cours du temps, mais sans lui attribuer d'importance particulière.
- 2. Variable importante opérationnalisée sous forme de durée : Le temps est une variable clé de la recherche. La durée écoulée entre les différents événements doit être mesurée soigneusement.
- 3. <u>Variable importante opérationnalisée sous forme chronologique</u>: Le temps est une variable importante mais a une origine commune à toutes les observations qui est généralement la date.
- 4. <u>Sert à classer les individus en cohortes à des fins de comparaisons :</u> Le temps est une variable importante, qui sert à classer les observations en cohortes, c'est à dire en groupes ayant connu un même événement.

Dans notre étude, nous analysons un processus de transformation (la transformation d'un modèle organisationnel) et le temps dans cette analyse n'a pas une importance particulière : il nous permet de classer les observations nécessaires à l'analyse du processus de transformation des organisations. Nous ne considérons donc pas le temps comme une variable clé de notre recherche.

Le processus de transformation dans le cas de notre recherche s'inscrit dans le temps : depuis la cotation du Crédit Agricole en 2001 jusqu'à maintenant. C'est pourquoi un processus de recueil longitudinal nous a semblé nécessaire afin de mieux cerner les étapes de ce processus et les tenants et aboutissants de ce processus débuté en 2001.

La période d'analyse découle de notre problématique : *L'évolution de la gouvernance remet elle en cause la création de valeur pour les sociétaires ?* Cette évolution n'est possible que par l'introduction d'une partie prenante majeure dans le modèle organisationnel du Crédit Agricole. Cette introduction est réalisée en 2001, par la cotation du groupe en bourse et donc par la présence d'une nouvelle population au sein du groupe : les actionnaires. L'année 2001 marque donc le début de notre analyse, et 2010 la fin, puisque c'est la dernière année pour laquelle nous disposons de données comptables et financières, nécessaires à l'élaboration de notre recherche et analyse.

#### III.1.2 Pertinence du terrain retenu pour la recherche

Le terrain retenu doit comporter ou doit avoir comporté les deux types de populations étudiées : les actionnaires et les sociétaires. La transition de banque coopérative en groupe bancaire coopérative doit également être constatée. Le premier groupe qui a été étudié, le Crédit Agricole, remplit ces conditions. Historiquement c'est une banque coopérative composée de sociétaires, qui a subi de multiples transitions (rachat du Crédit lyonnais, une banque de type SA, l'ajout de filiales techniques de type SA (Banque d'investissement, banque privée). La transition est poussée jusqu'à la cotation d'un véhicule sur le CAC 40 en 2001.

Le Crédit Agricole est donc un groupe bancaire coopératif avec au sein de son modèle organisationnel des sociétaires, des actionnaires. La question de la remise en cause, ou plutôt de l'évolution de la gouvernance dans le groupe est donc parfaitement légitime. En termes d'actifs et de parts de marché, le Crédit Agricole est le leader sur le marché bancaire français et le groupe est également le premier groupe bancaire coopératif à l'échelle mondiale.

Le cas du mouvement Desjardins est similaire, ce qui justifie la comparaison. Au Crédit Agricole l'ensemble des clients n'est pas sociétaire, cela est impossible chez Desjardins puisque pour être client de la banque il faut être sociétaire. La comparaison avec la banque Desjardins d'un point de vue méthodologique nous a semblé utile, afin de voir comment leur système, leur organisation mettent en valeur le sociétaire. Le mouvement Desjardins a également possédé un véhicule coté sur le marché financier, véhicule qui a été retiré à cause d'une menace d'OPA d'un groupe étranger (américain). Le modèle a donc comporté comme

celui du groupe Crédit Agricole des actionnaires. Le mouvement Desjardins est également le premier groupe bancaire coopératif au Canada, il possède des filiales comme le Crédit Agricole dans d'autres pays que le Canada et il est également un groupe bancaire coopératif de premier plan sur la scène mondiale.

Les deux groupes sont basés sur des caisses régionales, qui regroupent les sociétaires. Des organes centraux existent également dans les deux cas. On retrouve aussi des filiales « techniques » notamment celles œuvrant comme banque de financement et d'investissement. Leur architecture organisationnelle est donc très similaire. Autre élément : le mouvement Desjardins opère en ce moment la fusion de certaines de ses caisses locales et régionales afin d'arriver à une masse critique, comme l'avait fait le Crédit Agricole dans les années 90 et les années 2000. Autant d'éléments qui montrent la ressemblance sur certains points des deux modèles.

De plus le Canada vient de reconnaître les normes de Bâle ainsi que la comptabilité en IFRS, ce qui fait qu'en termes de régulation et de consolidation, les deux organisations sont sur un pied d'égalité.

#### Section III.2 : Présentation du terrain de la recherche

Le terrain faisant l'objet de la recherche est composé de quatre dimensions : le groupe Crédit Agricole représenté par l'organe CASA qui est coté en bourse depuis l'année 2001, la caisse régionale Crédit Agricole Alpes Provence, la caisse centrale Desjardins et la caisse Desjardins du Québec. Les quatre dimensions du terrain se justifient de par le fait que la problématique se situe sur deux organes : le Crédit Agricole et le Mouvement Desjardins et enfin de par le fait que nous nous intéressons à la création de valeur pour le sociétaire (au niveau de la caisse régionale) et à la création de valeur pour l'actionnaire (l'organe ou caisse centrale du groupe, véhicule qui est coté en bourse dans le cas du Crédit Agricole).

#### III.2.1 Présentation de Crédit Agricole SA

Le Crédit Agricole est né de la volonté des politiciens de la IIIème république de s'assurer le vote des paysans, notamment en accordant leur soutien à la petite exploitation familiale. C'est

dans ce contexte que le ministre de l'agriculture Jules Méline fait voter la loi du 5 Novembre 1884, qui donne naissance au Crédit Agricole. Cette loi autorisant la création de caisses locales du Crédit Agricole, permet le regroupement des paysans, engage leur responsabilité selon le principe de mutualisme. Le groupe a évolué dans le temps comme le mouvement coopératif. La période allant de 1894 à 1987 marque le développement du Crédit Agricole, avec notamment la loi du 5 Août 1920 permettant la création de l'office national du Crédit Agricole. Mais la période qui nous intéresse le plus, à la vue de la problématique, est celle allant de 1988 à 2001, car de profondes mutations, notamment institutionnelles ont été réalisées. La loi de mutualisation du 18 Janvier 1988 est un des premiers maillons du processus de mutations institutionnelles avec la transformation du CNCA (anciennement Office National du Crédit Agricole) en société anonyme. Le capital est cédé par l'Etat suivant la répartition suivante : 90% aux caisses régionales et 10% au personnel. Le Crédit Agricole devient à cette date, totalement indépendant. L'année 2001 est un nouveau maillon dans ce processus, avec l'introduction en bourse du CNCA sous le nom de Crédit Agricole SA. Enfin il faut également noter que depuis 1990, un regroupement des caisses régionales est amorcé afin de maîtriser et réduire les coûts : de 89 caisses régionales on passe à 39.

Aujourd'hui le groupe Crédit Agricole possède plus de 54 millions de clients et cela dans 70 pays à travers le monde. Le groupe se définit comme une banque universelle. La banque est présente sur le marché de la banque de détail, marché qui représente 61% de son produit net bancaire en 2010. Il est également présent en tant que banque de financement et d'investissement avec CA CIB (anciennement Calyon), et CA CIB pèse 15% de son PNB, toujours pour l'année 2010. Le groupe est aussi présent dans des métiers financiers plus spécialisés comme : la gestion d'actif, l'assurance, le crédit bail, la banque privée. Ces pôles de métiers représentent 24% de son PNB. Le poids financier du groupe est assez considérable : 71.5 milliards de capitaux propres et un bénéfice part net du groupe de 3.6 milliards d'euros en 2010. Enfin le modèle organisationnel du Crédit Agricole est un modèle de double qualité : la qualité de sociétaire (6.1 millions) et la qualité d'actionnaire (1.2 millions). Son capital est partagé de la manière suivante :

- SAS rue de la Boétie (les caisses régionales) : 55.9%

- Investisseurs institutionnels: 30.9%

- Actionnaires individuels: 8.2%

- Salariés (FCPE): 4.6%

- Autocontrôle : 0.4%

III.2.1.1 Le passage de banque coopérative à groupe bancaire coopératif

Le processus de transformation du groupe résulte de plusieurs évolutions dans le temps. De

notre côté, nous situons le début de la transformation en 1986. Il convient néanmoins de

préciser ce que nous entendons par groupe bancaire coopératif : il s'agit d'un ensemble

organisé et intégré composé des sociétés coopératives de crédit (les caisses régionales dans le

cas du Crédit Agricole) et d'entreprises disposant de statuts juridiques différents mais qui

agissent d'après des principes communs et solidaires et alignant leur comportement sur une

politique de groupe bancaire. L'évolution débute donc en 1986 avec la création de Prodica

qui est la première filiale technique du groupe : société d'assurance de type SA. Le processus

se poursuit en 1988, avec la loi de mutualisation. Cette loi transforme la CNCA en SA, qui

devient la propriété des caisses et des salariés.

La période 1996-1999 marque de profondes transformations, avec le rachat de banque de type

SA:

- 1996 : rachat de la banque Indosuez

- 1999 : rachat de Sofinco

- 1999 : rachat du Crédit Lyonnais (actuellement LCL)

L'année 2001 est certainement une année charnière dans le processus puisque le CNAC

devient Crédit Agricole SA et est introduit en bourse sur le CAC 40, en Décembre 2001.

L'année 2006 est également marquante puisque le Crédit Agricole devient un groupe

international en procédant à l'intégration dans son groupe de la banque Emporiki en Grèce et

de Cariparma en Italie.

On voit donc que sur une période de 20 ans le Crédit Agricole est passé d'une banque

coopérative à un groupe bancaire coopératif, notamment par l'acquisition de filiales

techniques : banque de financement et d'investissement, société d'assurance, société de

Crédit, banques à l'internationale. On comprend une nouvelle fois que le sociétaire, membre

historique est « noyé » dans un très large ensemble de parties prenantes, avec des objectifs et

des attentes très différentes.

38

## III.2.2 Présentation du Crédit Agricole Alpes Provence

La caisse régionale Alpes Provence est présente sur un territoire regroupant 2.6 millions d'habitants dont 840 000 pour la seule ville de Marseille. Selon les chiffres communiqués par la caisse régionale un habitant sur quatre est client de la caisse. Voici quelques chiffres permettant de présenter, la relation du Crédit Agricole Alpes Provence avec son territoire :

- 71 caisses locales
- 231 agences
- 170 points verts
- 570 automates
- 2 000 salariés
- 680 000 clients dont 153 000 sont sociétaires

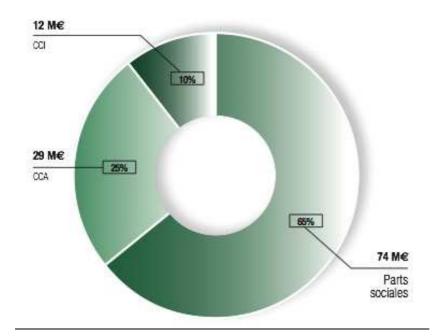
(Source Crédit Agricole Alpes Provence)

Afin de compléter cette présentation, voici deux précisions sur la santé financière de la caisse et également sur la répartition du capital de la caisse (cette répartition est sensiblement la même dans chaque caisse) :

## Résultats financiers en 2009 (la dernière année disponible) :

En millions d'euros	2007	2008	2009	Variation entre 2008 et 2009
PNB	398,2	381,9	399,5	4,6%
Charges de fonctionnement	-222,1	-224,3	-221,2	-1,4%
Résultat brut d'exploitation	176	157,6	178,4	13,2%
Coût du risque et autres	-42	-55,9	-113,9	103,6%
Résultat net	99,4	92,9	55,3	-40,5%

## Répartition du capital social en 2009 :



**<u>CCI</u>**: Certificat coopératif d'investissement

**CCA :** Certificat coopératif d'associé

Quelques explications sur la répartition du capital social de la caisse régionale s'imposent.

65% du capital social du Crédit Agricole Alpes Provence est détenu par les sociétaires, via leurs caisses locales, détenteurs de parts sociales. Celles-ci font l'objet d'une rémunération votée en Assemblée générale. Pour l'année 2009, leur rémunération a été fixée à 2.8%.

25% du capital est détenu sous la forme de certificats coopératifs d'associés (CCA) par le Crédit Agricole SA. Enfin 10% du capital est composé de certificats coopératifs d'investissement (CCI). On peut les considérer comme des actions, mais qui sont sans droit de vote. Les CCI sont, contrairement à la part sociale et aux CCA, négociables en bourse. Ils sont à ce titre cotés sur l'eurolist C d'Euronext. (Afin d'augmenter la visibilité et la liquidité des PME sur les marchés financiers, Euronext a revu sa cotation début 2005. Désormais les entreprises des Premier, Second et Nouveaux marchés sont regroupées sur un seul marché et dans trois compartiments :

- <u>Compartiment A:</u> pour les capitalisations supérieures à 1 milliard d'euros.
- <u>Compartiment B:</u> pour les capitalisations comprises entre 150 millions et 1 milliards d'euros.

- <u>Compartiment C:</u> pour les capitalisations inférieures à 150 millions d'euros

L'entreprise doit aussi s'engager à communiquer l'information sur son activité et sa situation et à la rendre publique dès lors que ces informations peuvent être susceptibles d'agir sur le cours de l'action. La publication de comptes annuels, de résultats tous les 6 mois et de chiffre d'affaires tous les 3 mois est aussi une obligation faite par l'AMF. Une nouvelle fois on constate que les obligations légales des coopératives tendent à se rapprocher de plus en plus de celles des sociétés SA).

#### III.2.3 Présentation du mouvement Desjardins

Le mouvement Desjardins est né dans les années 1900 par Alphonse Desjardins. Desjardins est considéré comme une coopérative d'épargne et de crédit (coopérative financière). En 2008 le mouvement Desjardins recensait 5.8 millions de membres, plus de 42 200 employés gérant un actif de 157 milliards de dollars canadiens. A l'échelle mondiale le mouvement apparaît comme le 6ème groupe coopératif de par son importance. Au niveau du Québec nous pouvons recenser, 430 caisses et 878 centres de service. Sa force économique n'est aujourd'hui plus à démontrer. On peut dire sans contestation possible que le mouvement Desjardins est toujours aujourd'hui un élément important du développement économique pour le Québec. Selon des chiffres de 2008, 80% des citoyens du Québec possèdent un compte chez Desjardins et ses actifs s'élèvent à 150 milliards de dollars canadiens. Cette force financière permet au mouvement Desjardins de contrôler 44% du marché du dépôt au Québec, et plus de 38% du marché hypothécaire. La même année plus de 663 millions de dollars canadiens sont retournés à la « communauté » sous différentes formes : ristournes, dons, bourses d'études.

Comme le Crédit Agricole, Desjardins possède une structure démocratique. Une différence apparaît néanmoins et pas des moindres : chez Desjardins, chaque membre (client) doit prendre une part sociale, qui est restée de 5\$ CAN depuis la création du mouvement en 1906. La possession d'une part sociale donne droit à un vote et cela quel que soit le montant d'argent déposé sur le compte. Le sociétaire peut ainsi contribuer à tous les sujets concernant le fonctionnement de sa caisse, lors des réunions annuelles et spéciales.

#### III.2.4 Présentation de la caisse Desjardins du Mont Royal

La Caisse populaire Desjardins du Mont-Royal est issue de la fusion des caisses populaires Saint-Louis-de-France et du Mont-Royal, le 1er juin 2003. Elle est dorénavant l'une des institutions financières importantes du Plateau Mont-Royal. La caisse Desjardins du Mont Royal est une coopérative financière bien enracinée dans le milieu. La Caisse populaire Desjardins du Mont-Royal compte 25 000 membres et chaque membre de la Caisse en est également l'un des copropriétaires. La caisse a réalisé un chiffre d'affaires de plus de 990 millions de dollars canadiens en 2010. Voici un tableau présentant les états financiers de la caisse :

(en million de \$)	2009	2010
Chiffre d'affaires	920	990
Actif	463	506
Passif	415	450
Prêts	410	449
Dépôt	338	354
Résultat avant impôt	5.2	6.7

#### Section III.3 Recueil et analyse des données

#### III.3.1 Le Recueil des données

Le recueil des données a été d'une double nature :

- la conduite d'entretiens dans le Groupe Crédit Agricole et au Mouvement Desjardins
- la tenue d'entretiens exploratoires
- l'analyse, la synthèse de données comptables et financières

La nature double des données résulte de la problématique puisque cette dernière est basée sur l'analyse de deux populations (actionnaires et sociétaires) et sur une mesure de la création de la valeur pour ces deux populations qui est supposée double dans le cas du sociétaire :

1. le rendement de sa part sociale

2. des services et des produits spécifiques en lien avec sa qualité de client – sociétaire.

Le recueil des données comptables et financières a été la première étape. Elle a été réalisée du mois de Février 2011 au mois de Juin 2011. En ce qui concerne les entretiens, ils ont été conduits en plusieurs phases :

- 1. Février Avril 2011 : réalisation d'entretiens exploratoires
- 2. Avril 2011 : réalisation des entretiens dans la caisse régionale Crédit Agricole Alpes Provence
- 3. Mai juin 2011 : réalisation d'entretiens exploratoires
- 4. Mai Juin 2011 : réalisation des entretiens à la caisse du Mont Royal et à la caisse centrale du Mouvement Desjardins
- 5. Juin Juillet 2011 : réalisation des entretiens au Crédit Agricole SA à Paris

La phase des entretiens a donc couvert plusieurs mois : de Mars à Juillet 2011. Nous reviendrons dans la suite de notre développement sur la nature des entretiens et sur la qualité des personnes ayant participé aux entretiens.

## III.3.1.1 Le recueil des données comptables et financières

Les bornes de notre étude vont de l'année 2001, année de la cotation du groupe Crédit Agricole en bourse, à 2010, qui est la dernière année pour laquelle nous disposons de données comptables et financières, nécessaires à la conduite de notre recherche et de notre analyse.

L'étude des rapports annuels du groupe Crédit Agricole a été menée sur une période allant de 2001 à 2010. Cette étude a permis de mettre en avant le processus de création de valeur au sein du groupe, entre les différentes « business line » (annexe N°5) :

- 1. Les caisses régionales
- 2. LCL
- 3. La banque de détail à l'internationale
- 4. Les services financiers

- 5. La gestion d'actif et Assurance
- 6. La banque d'investissement et de financement
- 7. La gestion en compte propre

Afin de rendre possible la comparaison d'une année sur l'autre, les données ont été retraitées : nous avons utilisé les mêmes normes de consolidation IFRS pour chaque année. Cela permet d'obtenir l'assurance qu'il n'y a pas de biais issus d'une consolidation avec des normes comptables différentes.

L'étude des différentes lignes de métiers permet de mettre en avant la contribution de chaque ligne au résultat net du groupe. Notamment de voir la part des caisses régionales dans le résultat net du groupe (Cf. Annexe N°6) et de la comparer avec la part des filiales techniques du groupe. Afin d'affiner notre analyse nous avons intégré le montant distribué aux actionnaires la même année et nous avons calculé la contribution des caisses régionales au montant distribué aux actionnaires.

Il nous fallait connaître le rendement des actions du groupe Crédit Agricole. Pour cela nous avons utilisé une base de données disponible sur le site du groupe Crédit Agricole qui présente la valeur de l'action depuis l'année de la cotation jusqu'à aujourd'hui et cela pour chaque jour où la bourse est ouverte. Cela nous a permis de déterminer un cours moyen par année, de le rapporter au montant du dividende et ainsi de calculer le rendement de chaque action.

Nous avons également modélisé le rendement des parts sociales des sociétaires dans les caisses régionales. Malheureusement le management de Crédit Agricole ne nous a pas fourni le rendement moyen des parts sociales des caisses régionales de 2001 à 2010. Nous savons néanmoins que le rendement est limité au TMO: le taux moyen des obligations des entreprises privées. Nous avons donc par extrapolation modélisé le rendement des parts sociales des sociétaires.

L'étude des rapports annuels nous a permis également de mettre en lumière les liens capitalistiques entre les caisses régionales et CASA (le véhicule coté du groupe Crédit Agricole) et également de voir de quelles natures sont ces liens. Afin de voir la circulation

des flux monétaires et financiers, il a également été nécessaire d'analyser les méthodes de consolidation utilisées par le management du Crédit Agricole notamment pour savoir comment étaient consolidées les caisses régionales et donc de pouvoir comprendre la circulation du résultat net de chaque ligne de métiers au sein du groupe (Cf. annexe N°1 afin de connaître la consolidation des caisses régionales dans CASA).

# **III.3.1.2** La conduite d'entretiens

Si la mesure de la performance financière des actions du groupe Crédit Agricole et des parts sociales des caisses régionales était assez « facile » à mesurer, la création de valeur (création supposée) à travers les services et les produits spécifiques liés à la double qualité de sociétaire-client, était plus difficile à modéliser. C'est à ce moment là que les entretiens interviennent.

Nous avons donc réalisé des entretiens au Crédit Agricole SA, au Crédit Agricole Alpes Provence, à la caisse Centrale Desjardins et à la caisse Desjardins du Mont Royal. Dans un but d'optimisation des résultats et dans le but de ne pas biaiser les résultats, nous avons fait le choix de réaliser le même nombre d'entretiens au Crédit Agricole et chez Desjardins : il y a donc une pondération parfaitement équitable du nombre d'entretiens entre les deux groupes bancaires coopératifs.

Méthodes de Recherche en Management définit comme suit l'entretien : « L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus. Il s'agit d'amener les sujets à vaincre ou à oublier les mécanismes de défense qu'ils mettent en place vis-à-vis du regard extérieur sur leur comportement ou leur pensée ».

Dans le cadre des entretiens menés au Crédit Agricole et au Mouvement Desjardins, nous avons fait le choix de mener des entretiens individuels, et plus précisément des entretiens semi directifs. Nous avons utilisé pour cela un guide d'entretien structuré pour aborder une série de thèmes qui avait été définie préalablement. Ne maîtrisant pas la totalité du sujet au moment de l'établissement du guide d'entretien, nous l'avons complété en cours d'entretien avec d'autres questions, notamment pour préciser certaines idées ou obtenir un nouvel éclairage.

Rubin et Rubin (1995) définissent trois types de questions dans l'entretien semi directif :

- 1. Les questions principales : elles servent d'introduction ou de guide dans les entretiens.
- 2. Les questions d'investigations : elles permettent de compléter ou de clarifier une réponse incomplète, ou floue, ou à demander d'autres exemples ou preuves.
- 3. Les questions d'implications : elles font suite aux réponses aux questions principales ou visent à élaborer avec précision une idée ou un concept.

Les deux derniers types de questions ne peuvent être préparés à l'avance, mais les questions sont amenées au cours de l'entretien.

Les entretiens devaient permettre de savoir s'il y avait une forme de création de valeur pour le sociétaire à travers des services particuliers ou des produits en lien avec sa qualité spécifique de client – sociétaire.

La construction du guide d'entretien et son opérationnalisation

Nous avons donc construit notre guide d'entretien dans cette optique. Afin de mettre en confiance notre interlocuteur la première partie de l'entretien est consacrée à la banque coopérative :

- 1. on demande à l'interviewé de donner sa définition d'une banque coopérative
- 2. de citer selon lui les principales différences avec une banque commerciale

On poursuit en abordant le sujet de la gestion de la relation client, et notamment en demandant à la personne interviewée de définir, selon elle, la gestion de la relation client de la banque et de la comparer avec celle dans une banque commerciale.

Cela permet de préciser nos questions en demandant s'il existe une gestion particulière ou différente pour les clients qui sont également sociétaires.

La deuxième partie du guide est basée sur les produits, et notamment sur les produits spécifiques proposés ou pas au client qui est sociétaire : *y a t-il des produits uniquement proposés au client sociétaire en raison de sa qualité particulière ?* 

La troisième partie est consacrée aux services spécifiques qui peuvent être proposés uniquement au client sociétaire.

Le but du guide est de déterminer :

- 1. S'il existe ou non une gestion de la relation client différente pour les clients sociétaires ?
- 2. Si la banque dispose de produits ou de services spécifiques pour ses clients sociétaires ?
- 3. Si le client sociétaire bénéficie de tarifs bancaires plus avantageux que le « simple » client ?
- 4. Si la banque accorde des distinctions aux sociétaires les plus anciens ?
- 5. Si la communication avec les clients sociétaires est différente de celle utilisée avec les clients « classiques ».

La même grille d'entretien a été utilisée pour le groupe Crédit Agricole et pour le mouvement Desjardins.

Afin de bien cerner notre sujet des entretiens exploratoires ont également été menés, afin de préciser certaines idées, ou dans le but d'obtenir des renseignements plus précis sur certaines de nos interrogations.

## **III.3.1.3** Les sources secondaires

Les sources secondaires sont assez peu nombreuses. Il faut néanmoins relever que certains articles de presses (notamment Les Echos, la Tribune) ont été utilisés afin de préciser notre réflexion, de nous donner de nouvelles orientations.

Nous avons utilisé les discours des dirigeants également pour voir s'il était possible en analysant leurs discours de voir si leur cible était les actionnaires ou les sociétaires.

Les communications du groupe ont également été utilisées, notamment celles lors de l'annonce des résultats annuels, pour voir et analyser si le management du groupe Crédit Agricole se comportait par effet de mimétisme comme une banque commerciale (de type BNP ou Société Générale).

Nous avons également utilisé certains tableaux de la Banque de France présentant des résultats de performances économiques, commerciales et financières des banques en France (banque commerciale, banque coopérative, banque populaire, caisse d'épargne) afin de pouvoir construire certaines parties de notre développement, notamment celles où nous remettons en cause l'idée mise en avant par la littérature anglo-saxonne, de la moindre performance des groupes bancaires coopératifs par rapport aux banques commerciales.

# III.3.1.4 Synthèse des sources

#### Les entretiens

Le premier type de source est la conduite d'entretiens. Voici la synthèse sous forme de tableau des entretiens menés afin de réaliser notre recherche :

## Concernant le Groupe Crédit Agricole :

Type d'entretien	Lieu	Durée	Poste de la personne interviewée
Semi directif	Marseille	65 minutes	Responsable Activités Internationales
Semi directif	Marseille	75 minutes	Responsable Entreprises
Semi directif	Marseille	55 minutes	Directeur d'agence
Semi directif	Marseille	68 minutes	Responsable collectivités territoriales
Semi directif	Aix en Provence	87 minutes	Responsable mutualisme
Semi directif	Aix en Provence	104 minutes	Responsable réseaux
Semi directif	Aix en Provence	69 minutes	Conseiller de clientèle
Semi directif	Marseille	52 minutes	Chargé d'affaires entreprises
Semi directif	Marseille	76 minutes	Chargé d'affaires entreprises
Semi directif	Aix en Provence	67 Minutes	Conseiller de clientèle
Semi directif	Paris	78 minutes	Responsable relations investisseurs

Semi directif	Paris	62 minutes	Direction stratégique
Semi directif	Paris	53 minutes	Responsable communication sociétaire
Semi directif	Paris	48 Minutes	Chargé d'études économiques

# Concernant le mouvement Desjardins :

Type d'entretien	Lieu	Durée	Poste de la personne interviewée
Semi directif	Montréal	75 minutes	Chargé de clientèle
Semi directif	Montréal	64 minutes	Chargé de clientèle
Semi directif	Montréal	57 minutes	Chargé de clientèle
Semi directif	Montréal	49 minutes	Chargé de relation avec les entreprises
Semi directif	Montréal	83 minutes	Chargé de relation avec les entreprises
Semi directif	Montréal	79 minutes	Responsable activités entreprises
Semi directif	Montréal	59 minutes	Directeur adjoint de caisse
Semi directif	Montréal	63 minutes	Chargé de l'internationale
Semi directif	Montréal	47 minutes	Chargé des relations avec les collectivités
Semi directif	Montréal	67 minutes	Chargé de relation avec les entreprises
Semi directif	Montréal	75 minutes	Corporate Manager
Semi directif	Montréal	77 minutes	Responsable pôle entreprise
Semi directif	Montréal	79 minutes	Chargé de communication investisseur
Semi directif	Montréal	84 minutes	Chargé d'études économiques

Que le groupe étudié soit le Crédit Agricole ou le Mouvement Desjardins, 10 entretiens ont été réalisés dans la caisse régionale et 4 autres entretiens ont été menés à la caisse centrale ou à l'organe central. La pondération est donc parfaitement équitable entre les deux groupes bancaires coopératifs. La même grille d'entretien a également été utilisée dans les deux cas.

Nous avons essayé également d'interroger le même type de population : des personnes en charge des particuliers, des entreprises, des collectivités territoriales dans les deux cas. Des responsables entreprises et particuliers ayant une vision plus élargie et sans doute plus stratégique ont également été interrogés.

#### Entretiens exploratoires

Trois entretiens exploratoires ont également été menés, notamment au Canada, car notre connaissance du milieu bancaire et du mouvement Desjardins était plus faible que celle concernant le groupe Crédit Agricole.

Type d'entretien	Lieu	Durée	Poste de la personne interviewée
Exploratoire	Aix	65 minutes	Professeur d'université
Exploratoire	Montréal	75 minutes	Professeur HEC Montréal
Exploratoire	Montréal	62 Minutes	Ancien président du mouvement
			Desjardins

#### Données comptables et financières

Nous avons utilisé le site du Crédit Agricole, et notamment l'espace investisseur, afin d'obtenir un tableau Excel permettant de connaître le cours de clôture de l'action Crédit Agricole depuis la cotation du titre en 2001, jusqu'à nos jours. Ce tableau Excel nous a permis de calculer le rendement de l'action Crédit Agricole.

Les rapports annuels des années 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010 ont également été utilisés, afin notamment de construire des tableaux permettant de présenter la création de valeur par « Business unit » du groupe Crédit Agricole. L'objectif était de faire ressortir la part des caisses régionales dans le résultat net du groupe chaque année.

Afin de pouvoir effectuer des comparaisons entre chaque année, nous avons réalisé les modifications nécessaires dans le but d'obtenir les comptes annuels dans les mêmes normes IFRS : les normes IFRS ayant fortement évoluées entre 2001 et 2010. Si ce travail fut long et fastidieux, il nous a semblé indispensable afin d'obtenir les données les plus justes possibles, afin de pouvoir les comparer entre elles.

#### III.3.2 Principes d'analyses des données

#### Concernant les entretiens

Chaque entretien a pu être enregistré, à l'exception d'un entretien au Crédit Agricole Alpes Provence. L'ensemble des entretiens a été retranscrit sous format Word. Dans l'optique de ne pas perdre des éléments de contextes importants, ou des événements non enregistrés, les entretiens ont été retranscrits quelques jours après leurs enregistrements. Une fois retranscrit, les entretiens ont été bien évidemment codés.

Notre analyse longitudinale qualitative concerne l'étude et l'analyse de l'évolution d'un processus ou d'un phénomène. Pour cela nous avons établi une liste chronologique des événements qui se sont produits au cours du processus étudié, donc de l'année 2011 à l'année 2010. Nous avons défini «l'événement » comme un changement intervenu sur une des catégories étudiées. Une fois cette chronologie établie, nous avons souhaité mettre en lumière les étapes du processus, afin de pouvoir caractériser l'évolution (chaque évolution conduit à une nouvelle étape) du processus.

Pour coder nos entretiens nous avons fait le choix d'un codage axial. Le codage axial repose sur la même méthode que le codage ouvert, sauf que chaque catégorie est spécifiée en terme de causalité, de contexte, d'actions interactions et de conséquence. Le codage a permis de mettre en avant des catégories et des sous catégories, que nous avons reliées entre elles en réalisant des hypothèses sur l'existence d'une relation entre la catégorie et la sous catégorie.

Ensuite nous avons confronté les hypothèses réalisées précédemment avec les données observées sur le terrain. Cela nous a permis d'affiner et de rendre plus riches nos différentes catégories, mais non sans mal. Nous avons donc réalisé plusieurs allers-retours entre nos propositions et les vérifications sur le terrain.

En réalisant notre codage et notamment dans l'établissement des catégories et des sous catégories, nous n'avons pas occulté l'objectif de nos entretiens, qui était de déterminer si oui ou non il existait un processus de création de valeur pour le sociétaire à travers une gestion particulière de la relation client, ou la proposition de produits et services bancaires particulier en lien avec sa qualité de client-sociétaire.

Afin de ne perdre aucunes données, même celles qui de prime abord ne nous semblaient pas essentielles, l'ensemble des entretiens a été intégralement codé.

La même méthode de codage a été utilisée pour les entretiens réalisés dans le groupe Crédit Agricole et chez le Mouvement Desjardins. Les entretiens exploratoires n'ont eux, par contre, pas été codés.

#### Traitement des données comptables et financières

Comme indiqué précédemment, nous avons souhaité que chaque donnée comptable ou financière soit traitée avec les mêmes normes comptables. Pour cela nous avons recensé les changements dans les normes IFRS pour la période allant de 2001 à 2010, et nous avons appliqué les dernières normes et méthodes en vigueur lors de la consolidation en 2010 à chaque année depuis 2001 jusqu'à 2010.

Chapitre IV : Description de la place donnée au sociétaire et à l'actionnaire dans l'organisation

Comme expliqué précédemment, nous avons collecté des données tant financières et comptables que qualitatives grâce aux entretiens menés. L'analyse de la place donnée au sociétaire et à l'actionnaire doit donc l'être par deux méthodes : par l'analyse des flux financiers entre CASA et les caisses régionales et par l'analyse du discours des acteurs. Nous allons réaliser la première partie de cette analyse dans le développement qui va suivre.

# Section IV.1 Par l'analyse des flux financiers entre CASA (Crédit Agricole SA) et les caisses régionales

Si historiquement les sociétaires étaient une des parties prenantes les plus importantes du Crédit Agricole, depuis 2001 et la cotation de CASA sur le CAC 40, ils doivent « cohabiter » avec des actionnaires. L'analyse des flux entre 2001 et 2010 va nous permettre de connaître la place de chacun dans l'organisation du Crédit Agricole.

#### IV.1.1 La place de l'actionnaire

Si historiquement le modèle du Crédit Agricole était essentiellement basé et construit autour du sociétaire, depuis 2001 et la cotation du groupe en bourse, une nouvelle partie prenante est apparue : les actionnaires. A travers une analyse des flux financiers, nous avons cherché à déterminer la place de l'actionnaire dans l'organisation du Crédit Agricole et notamment sa place par rapport aux sociétaires.

La création de valeur pour l'actionnaire passe par le versement régulier du dividende. Nous avons donc cherché à connaître depuis 2001 le montant du dividende versé puis rapporté ce montant au montant moyen de l'action Crédit Agricole sur l'année.

Voici les résultats que nous avons obtenus :

ANNÉE	Dividende (€)	Cours Moyen (€)	Rendement
2001	0,55	16,36	3,36%
2002	0,55	18,27	3,01%
2003	0,55	15,16	3,63%
2004	0,66	19,31	3,42%
2005	0,94	20,81	4,52%
2006	1,15	28,74	4,00%
2007	1,2	26,85	4,47%
2008	0,45	15,12	2,98%
2009	0,45	10,75	4,19%
2010	0,45	10,93	4,12%
Moyenne	0,70 €	18,23 €	3,77%

De ce tableau nous pouvons constater que le Crédit Agricole accorde un rendement constant à travers le paiement du dividende, de l'ordre de 3.5 % - 4%. On remarque néanmoins que pendant les années 2009 et 2010, malgré la crise financière et une forte chute du résultat net du groupe, le management a fait le choix de verser un dividende, certes moins important que les années précédentes, mais qui, une fois rapporté au cours moyen, donne sur les années 2009 et 2010, le meilleur rendement depuis la cotation du groupe en 2001.

L'appréciation de la valeur de l'action du groupe Crédit Agricole est une autre forme de création de valeur pour l'actionnaire, nous avons donc calculé la rentabilité moyenne annualisée de l'action Crédit Agricole pour la période 2001-2010.

Notre calcul est construit sur plusieurs principes que nous allons développer maintenant. Le cours de bourse retenu est celui du moment de l'investissement : l'introduction en bourse le 14 décembre 2001 pour la première fois, ou en début d'année dans les autres cas. Nous avons pris en compte le fait que l'actionnaire réinvestit les dividendes perçus (avoir fiscal compris jusqu'en 2005 au titre de l'exercice 2004, qui représentait 50% du montant distribué. La valorisation se fait au cours de clôture du jour de l'investissement. Nous avons également considéré que l'investisseur a cédé ses droits préférentiels de souscription et réinvesti le produit de la cession, lors des augmentations de capital fin octobre 2003, en Janvier 2007 et enfin en Juillet 2008. Bien évidemment, l'ensemble des résultats est donné avant impact de la fiscalité. Voici les résultats obtenus :

Période de détention de l'action CA	Rentabilité moyenne annualisée
Depuis l'introduction	(0.8%)
2002-2010	(1.5%)
2003-2010	0%
2004-2010	(-4.3%)
2005-2010	(-8.4%)
2006-2010	(-13.5%)
2007-2010	(-21.2%)
2008-2010	(-19.3%)
2009-2010	10.0%
2010	(22.6%)

Une seule année offre une rentabilité positive l'année 2009. Si un investisseur achète l'action Crédit Agricole au 1<sup>er</sup> Janvier 2009, il réalise une rentabilité moyenne annualisée à fin 2010 de 10.0%. Les autres périodes, depuis 2001, offrent une rentabilité moyenne annualisée négative. La performance économique et financière du groupe n'est pas forcément la première raison de la mauvaise performance du titre. Des facteurs externes, comme l'éclatement de la

bulle internet dans les années 2000 et la dernière crise financière ont largement entamé la rentabilité moyenne de l'action.

Un autre élément peut nous renseigner sur la place de l'actionnaire dans l'organisation c'est le pourcentage distribué en fonction du résultat net du groupe.

Nous avons donc réalisé un tableau présentant le résultat net, le montant distribué par le management à l'actionnaire sur la période 2001-2010. Voici les résultats obtenus :

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat										
Net	1468	2043	2754	3236	4249	5319	4044	1024	1125	1263
Montant										
distribué	729	729	801	972	1407	1894	2004	1002	1044	1074
Taux de										
distribution	49,66%	35,68%	29,08%	30,04%	33,11%	35,61%	49,55%	97,85%	92,80%	85,04%

Plusieurs éléments de réflexions nous sont apportés par ce tableau. Le résultat net correspond à la somme du résultat net de chaque business line (pour plus d'information sur la constitution du résultat net du groupe, Cf. Annexe N°6 sur la constitution du Résultat net du groupe Crédit Agricole) du Groupe Crédit Agricole (dont les caisses régionales à hauteur du pourcentage détenu par CASA. Cf. Annexe N°1 sur le pourcentage de contrôle de CASA dans les caisses régionales du groupe Crédit Agricole).

Un élément qui nous renseigne très fortement sur la place et sur l'importance de l'actionnaire dans le groupe c'est le taux de distribution sur les années 2008, 2009 et 2010. Malgré la très forte chute du résultat net du groupe, le management a décidé de maintenir le paiement d'un dividende et a donc consacré à ce titre 98% du résultat net pour l'actionnaire en 2008, 93% en 2009 et 85% en 2010. Par ces actions, le management montre très clairement que l'actionnaire est une partie prenante importante de son organisation et qu'il souhaite le satisfaire en lui accordant une rémunération importante et constante.

Afin de poursuivre notre analyse sur la place de l'actionnaire dans l'organisation du Crédit Agricole, il nous semble nécessaire d'introduire la partie qui concerne le sociétaire, afin de pouvoir réaliser notre analyse comparative.

#### IV.1.2 La place du Sociétaire

Nous avons supposé que la Création de valeur était double : la rémunération de sa part sociale, et le fait qu'il puisse bénéficier de services et de produits en lien avec sa qualité particulière de client – Sociétaire (cela fera l'objet de la suite de notre développement : Section IV.2 Par l'analyse du discours des acteurs).

Nous souhaitons tout d'abord mentionner que la pratique de la ristourne n'existe plus au Crédit Agricole, donc les sociétaires ne bénéficient plus de la ristourne en fin d'année.

La première étape de la modélisation de la rémunération du Sociétaire était d'établir sur la période allant de 2001 à 2010, le rendement de sa part sociale. Malheureusement nous n'avons pas pu obtenir le rendement de la part sociale pour l'ensemble des caisses régionales sur la période souhaitée. Néanmoins un élément nous permet de nous approcher des résultats.

Le législateur impose que le rendement de la part sociale ne dépasse pas le TMO, qui est le rendement moyen des obligations des sociétés privées. Le TMO est publié de façon semestrielle par le ministère de l'économie et des finances. Nous avons donc collecté ces données que nous présentons sous forme d'un tableau que voici :

Rendement moyen des obligations des sociétés privées (TMO)						
	1er Semestre (%) 2ème Semestre (%) Moyenne					
2001	5,37	5,05	5,21			
2002	5,4	4,88	5,14			
2003	4,29	4,51	4,4			
2004	4,47	4,26	4,365			
2005	3,79	3,56	3,675			
2006	4	4,11	4,055			
2007	4,47	4,65	4,56			
2008	4,54	4,46	4,5			
2009	3,97	3,82	3,895			
2010	3,59	3,17	3,38			

Un autre élément nous permet d'apprécier le rendement de la part sociale du sociétaire. Un manageur d'une caisse régionale du Crédit Agricole nous a confié que pendant la période allant de 2001 à 2007, le management a proposé le montant maximum (cela correspond à la moyenne sur la période), car le résultat net des caisses régionales du groupe permettait de servir le montant maximum.

A titre d'information nous avons choisi de comparer le rendement d'une action du groupe Crédit Agricole avec le rendement d'une part sociale de caisse régionale sur la période allant de 2001 à 2010. Voici les résultats obtenus :

Comparaison TMO/Rendement action Crédit Agricole							
	TMO (%) Rendement action (%) outil le mieux rémunéré						
2001	5,21	3,36%	TMO				
2002	5,14	3,01%	TMO				
2003	4,4	3,63%	TMO				
2004	4,365	3,42%	TMO				
2005	3,675	4,52%	Action				
2006	4,055	4,00%	TMO				
2007	4,56	4,47%	TMO				
2008	4,5	2,98%	TMO				
2009	3,895	4,19%	Action				
2010	3,38	4,12%	Action				
Moyenne	4,318	3,77%					

Même si les deux produits ne peuvent être comparés de prime abord, ce tableau nous donne néanmoins certaines indications. La première est que les actionnaires du groupe Crédit Agricole ont, d'un point de vue purement financier, obtenu un rendement plus important sur les deux dernières années de la période étudiée : autour de 4.1 % pour l'actionnaire et 3.6% pour le sociétaire.

On voit également que le rendement des parts sociales est limité, puisque quel que soit le résultat de la caisse régionale le management ne peut pas servir un taux de rentabilité qui dépasse le TMO. Donc si la caisse régionale réalise d'importants bénéfices, les sociétaires ne peuvent pas bénéficier totalement de l'appréciation du résultat net de leurs caisses. Pour l'actionnaire le mécanisme est profondément différent. La rémunération des actions n'est pas limitée, et l'augmentation du résultat net du groupe conduit mécaniquement à une appréciation du montant du dividende, et cela sans limite.

On voit donc qu'il y a une forme « d'injustice » entre les actionnaires et les sociétaires, puisque les deux parties prenantes ne peuvent bénéficier à même hauteur de l'augmentation du résultat net du groupe.

Si connaître le rendement des actions et des parts sociales peut nous aider à connaître la place de ces deux populations dans le groupe, connaître le processus de création de valeur et sa provenance peut nous renseigner encore plus grandement.

Avant d'aborder cette partie il nous faut faire certains rappels sur les liens capitalistiques entre CASA et les caisses régionales.

Les caisses régionales détiennent 55.9 % de CASA (le véhicule coté du groupe Crédit Agricole) et le public détient 44.1 % du capital de CASA.

CASA détient 25 % du capital des 39 caisses régionales du groupe à travers les CCA: Certificats Coopératifs d'Associés. Ces échanges de capital ont été réalisés lors de la fusion des caisses régionales et lors de la cotation du Crédit Agricole en bourse en 2001. CASA peut donc consolider par la méthode de la mise en équivalence les 39 caisses régionales dans ses comptes et obtenir 25% du résultat net des caisses régionales. Cela veut dire que le management chaque année fait remonter à hauteur de 25% le résultat net des caisses régionales dans les comptes de CASA.

Afin de mieux connaître la place de l'actionnaire et du sociétaire, nous avons voulu analyser le processus de création de valeur au sein du groupe et l'apport de chaque ligne de métier au résultat net du groupe. Une fois cette étape réalisée nous avons rapporté la part de résultat net des caisses régionales consolidées dans CASA avec le résultat net du groupe. Enfin nous avons comparé les montants obtenus au montant distribué chaque année à l'actionnaire, dans le but notamment de connaître l'impact des caisses régionales dans le processus de versement du dividende à l'actionnaire.

Pour cette analyse, nous renvoyons à l'ensemble des tableaux contenu dans l'annexe N°6 : Construction du résultat net du groupe Crédit Agricole par Business line, pour la période allant de 2001 à 2010.

Notre analyse se décompose en deux phases qui correspondent à deux périodes de temps. La première phase couvre la période 2001-2007 et la dernière 2008-2010.

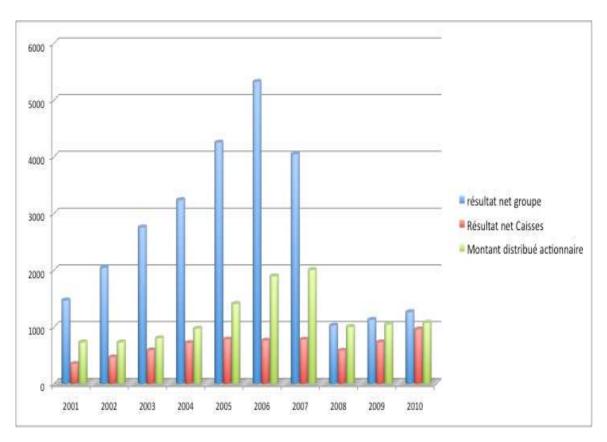
Lors de la première phase les deux principaux pourvoyeurs de résultat net sont la business line « Gestion d'actif et Assurance » et la BFI : Banque de Financement et d'Investissement.

La gestion d'actif et Assurance représente en moyenne 32% du résultat net du groupe, avec un maximum de 47 % en 2007 (1899 millions d'euros de résultat net). La Banque de Financement et d'Investissement apporte en moyenne 31% du résultat net du groupe sur la première phase, avec un apport maximal de 32.89 % soit 1723 millions d'euros en 2006. Il faut néanmoins relever qu'en 2007, la BFI accuse une perte de 904 millions d'euros.

Les caisses régionales sur la première phase (2001-2007) représentent en moyenne 19% du résultat net. Elles ne sont donc pas les premières pourvoyeuses de résultat net à l'échelle du groupe.

Comme le démontre la littérature, les filiales techniques qui ont le statut de SA, dans notre cas la Gestion d'actif et Assurance et la Banque de Financement et d'Investissement, sont les premiers pourvoyeurs de résultat net et sont chargées de créer le plus de valeur possible, notamment pour pouvoir redistribuer la valeur créée aux actionnaires et répondre aux besoins de financement, notamment ceux liés aux nouvelles règles de Bâle II.

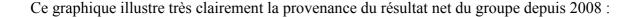
Voici sous la forme d'un graphique la part des caisses régionales et des filiales techniques dans le résultat net du groupe. Le montant distribué aux actionnaires est également mentionné, afin de déterminer les groupes pourvoyeurs du « cash » pour les actionnaires :

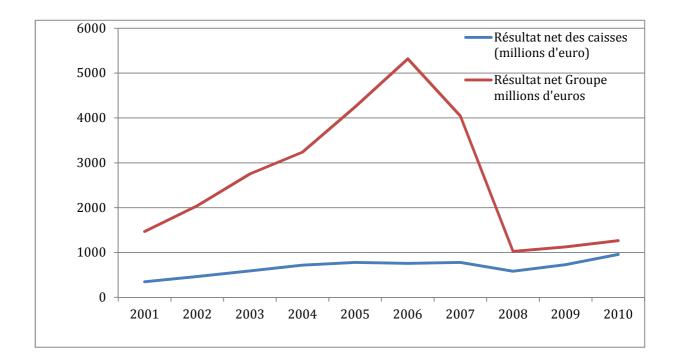


On voit donc très clairement avec ce graphique que les filiales techniques réalisent la majeure partie du résultat net du groupe et peuvent donc assurer le paiement du dividende aux actionnaires. A ce titre, l'accroissement du résultat net du groupe s'accompagne de l'accroissement du montant distribué à l'actionnaire. D'ailleurs les deux ont augmenté dans les mêmes proportions : entre 2001 et 2007 le résultat net du groupe a augmenté de 175.47% et sur la même période le montant distribué aux actionnaires a augmenté de 174.89%, soit sensiblement le même pourcentage.

On le voit très clairement sur le graphique il y a deux phases avec des mécanismes de fonctionnement très différents. La deuxième phase couvre la période allant de 2008 à 2010 (la dernière année de notre étude longitudinale).

Sur cette deuxième phase les principaux pourvoyeurs de résultat net à l'échelle du groupe sont le pôle gestion d'actif et assurance et les caisses régionales, et les caisses régionales vont représenter un montant de plus en plus important sur cette période : 581 millions d'euros en 2008, 730 millions d'euros en 2009 et enfin 957 millions d'euros.

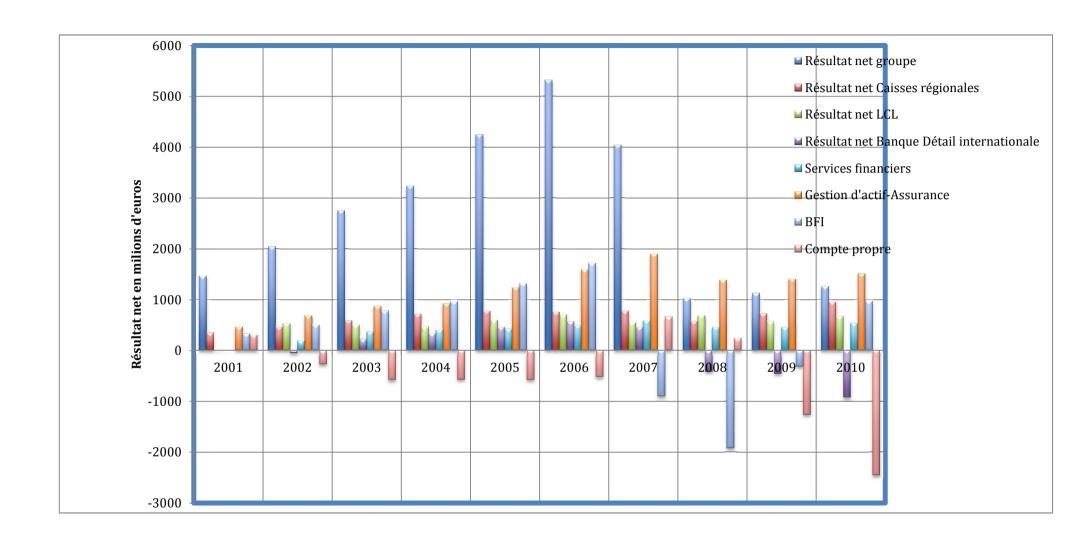




On voit donc que sur la période allant de 2008 à 2010, ce sont les caisses régionales qui ont assuré le résultat net du groupe. En 2008, le résultat net provenant des caisses régionales représente 57 % du résultat net du groupe et 58% du montant distribué aux actionnaires. En 2009, elles représentent 65 % du résultat net du groupe et 70% du montant distribué aux actionnaires et enfin pour 2010, elles correspondent à 76% du résultat net du groupe et à 89% du montant distribué aux actionnaires.

On peut donc affirmer que sur la première période d'étude (2001-2007), les filiales techniques du groupe assurent le paiement du dividende aux actionnaires, mais sur la deuxième période (2008-2010), le paiement du dividende n'a été possible que par l'apport du résultat net des caisses régionales consolidées à hauteur de 25 % dans CASA. On peut donc dire que ceux sont les sociétaires des 39 caisses régionales du groupe Crédit Agricole qui ont assuré le versement du dividende aux actionnaires.

Voici avec notre graphique la part de chaque busines line dans le résultat net du groupe sur la période allant de l'année 2001 à l'année 2010 :



On voit donc avec ce dernier graphique que les deux « business line » dites filiales techniques que sont la Gestion d'Actif et d'Investissement et LCL compensent les résultats négatifs des autres filiales techniques et notamment ceux de la Banque de Financement d' Investissement et de la banque de détail à l'international. Les Caisses régionales assurent donc pendant cette période, 75-80 % du résultat net du groupe et pratiquement 90% du montant versé aux actionnaires. On peut donc affirmer que sans le jeu des CCA (Certificat Coopératif d' Associés) permettant de faire remonter une partie du résultat net des caisses régionales vers le véhicule coté du groupe Crédit Agricole, le management de Crédit Agricole SA n'aurait pas pu verser de dividende sur la période allant de 2007 à 2010. Cela aurait certainement conduit à la fuite de nombreux capitaux pour le Crédit Agricole et donc à de nombreux problèmes au niveau de ses fonds propres et à une nouvelle chute de la valeur de son action en bourse.

Néanmoins il semble se dessiner un équilibre assuré par les parties prenantes, que nous expliciterons plus en détail dans le *Chapitre V : Propositions théoriques et managériales*.

#### Section IV.2 Par l'analyse du discours des acteurs

#### IV.2.1 La place du sociétaire dans le groupe Crédit Agricole

Afin de connaître la place du sociétaire dans le groupe Crédit Agricole, nous avons réalisé des entretiens dans la caisse régionale Crédit Agricole Alpes Provence, censée être représentative de l'ensemble des 39 caisses régionales du groupe Crédit Agricole.

Le but de nos entretiens dans la caisse régionale était de déterminer s'il y avait un traitement spécifique pour le client sociétaire et si oui, de mesurer la création de valeur pour le sociétaire à travers une gestion de la relation client particulière.

La question de l'existence d'une gestion de la relation particulière pour le client sociétaire a été posée très rapidement au cours des entretiens. La même réponse m'a été donnée par le management du Crédit Agricole :

« Il n'existe à l'heure actuelle aucun traitement spécifique pour le client sociétaire. Le Crédit Agricole ne propose aucun produit ou même aucun service particulier en lien avec le sociétariat ».

Le sociétaire apparaît donc comme un client comme un autre dans la caisse régionale, ce que me confirmera un manageur de la caisse régionale en me confiant que :

« Quand je reçois un client je ne sais même pas si ce client est sociétaire ou non, et honnêtement je ne cherche pas à le savoir, car son traitement sera exactement le même que pour un client classique ».

Si la gestion de la relation client est la même pour le client sociétaire que pour le « simple » client, nous avons cherché à savoir s'il existait néanmoins des produits ou des services en lien avec sa qualité de client-sociétaire. Une nouvelle fois le management nous a répondu par la négative. Un responsable entreprise nous confiera :

« Il n'existe pas de produits ou de services particuliers pour les clients sociétaires. Nous offrons exactement les mêmes produits, les mêmes services et les mêmes offres à l'ensemble de nos clients, qu'ils soient sociétaires ou non ».

Le fait de parler des produits et des services bancaires nous a permis d'aborder le sujet de la part sociale et de savoir comment elle était proposée et considérée par le management de la caisse régionale. Au cours d'un entretien dans la caisse régionale Alpes Provence, un chargé d'affaires nous confiera :

« je présente la part sociale comme un produit financier comme un autre, en présentant ces avantages : un placement sans risque pour le client et une rémunération annuelle assurée qui est supérieur à celle du Livret A, ou du Livret de développement durable. »

A ce moment de l'entretien nous avons relancé l'interlocuteur sur le fait qu'il mentionne ou non les « obligations » pour le client qui devient sociétaire :

« Honnêtement non, je ne le fais pratiquement jamais. Si on me pose la question, ce qui arrive très rarement, je peux expliquer, mais je ne crois pas avoir les connaissances nécessaires pour expliquer dans les détails au client, les responsabilités qui incombent au client qui devient sociétaire ».

On voit donc qu'il y a une banalisation du sociétariat dans la caisse régionale et que les responsabilités qui incombent au sociétaire ne sont pas présentées ou alors mal présentées.

Un des facteurs de la banalisation a été mis en avant : le manque de formation et d'informations des chargés d'affaires ou des chargés de clientèle sur la question du sociétariat, sur les responsabilités qui incombent aux sociétaires et sur le rôle que le sociétaire doit jouer dans sa caisse. Un axe certainement d'amélioration et de développement passe par une meilleure formation des employés en contact avec la clientèle sur la question du sociétariat.

Le prix de la part sociale est également trop faible pour vraiment impliquer le sociétaire dans la vie de sa caisse locale ou de sa caisse régionale. Imposer un prix plus élevé pour la part sociale nous paraît être une solution envisageable afin de responsabiliser, à travers son achat, le futur sociétaire.

La question du sociétariat ne reste pas pour autant une « problématique » sans intérêt pour le management du groupe Crédit Agricole. Un responsable de la banque de détails nous a confié que cette problématique était au cœur des débats des années à venir :

« Il y a aujourd'hui une véritable réflexion qui est menée actuellement sur le sociétariat par le management du Crédit Agricole SA et par le management des caisses régionales, et notamment sur la place du sociétaire dans l'organisation et sur sa fidélisation.

Nous réfléchissons à une manière de traiter le sociétaire d'une façon différente du client plus classique et notamment dans les grandes villes et dans les milieux plus urbains où le sociétariat est peu présent. Il faut savoir que les milieux plus ruraux sont beaucoup plus attachés au sociétariat et les sociétaires sont généralement plus impliqués dans la vie de leur caisse régionale. Nous réfléchissons par exemple à la manière de fidéliser nos clients sociétaires, notamment en proposant des prix différents, des services et des offres mieux conçus. Les modalités d'application doivent encore être discutées et négociées, mais en tout cas, ce point est un objectif majeur du plan à 10 ans du groupe Crédit Agricole ».

La place du sociétaire est donc un élément de réflexion actuellement au Crédit Agricole et notamment sa fidélisation. La question de la gouvernance des caisses régionales à travers l'implication des sociétaires reste néanmoins peut traitée et ne représente pas une importance immédiate pour le management. La fidélisation est un critère plus important, notamment parce que le secteur bancaire est un marché extrêmement concurrentiel et la fidélisation des clients sociétaires peut être une source de revenue assurée pour les caisses régionales.

On voit donc que globalement une réflexion est menée et cela à l'échelle de l'ensemble du groupe. La crise financière a certainement accéléré la réflexion et accentué la nécessité de revenir à un modèle basé plus largement sur le sociétaire et sur son implication dans la vie et dans la gouvernance de la caisse locale.

# IV.2.2 La place du sociétaire dans le mouvement Desjardins

Les entretiens ont été réalisés dans le but de déterminer et d'observer comment le management du mouvement Desjardins mettait en lumière le sociétaire dans l'organisation. Nous rappelons que la même grille d'entretien a été utilisée pour mener les entretiens au Crédit Agricole et chez Desjardins.

Chez Desjardins l'ensemble des clients sont obligatoirement des sociétaires. Cela est une différence majeure avec le Crédit Agricole puisqu'il existe des clients et des clients sociétaires.

On devient généralement sociétaire très jeune, puisqu'un chargé de clientèle nous expliquera que :

« Il existe des partenariats avec des écoles, des universités et bien souvent son premier compte en banque est ouvert chez Desjardins. On devient donc un sociétaire très jeune ».

Depuis la création du mouvement Desjardins, le même montant est demandé : 5 \$. Si cette somme était une somme importante au début des années 1900, cela est beaucoup moins le cas de nos jours.

D'ailleurs le management du mouvement Desjardins reconnaît que cela est peu être un frein à l'implication des sociétaires :

« Je ne peux pas vous dire avec certitude que le fait de ne payer que « Cinq dollars » limite l'implication des sociétaires dans la vie de la caisse et notamment lors de l'assemblée générale, mais je crois que si le client devait payer un montant plus important pour devenir sociétaire, c'est sûr qu'il réfléchirait plus largement aux conséquences de son acte et certainement qu'il chercherait à s'impliquer plus grandement dans la vie de sa caisse. Après c'est un ressenti, pas une certitude. Mais pour parler de mon cas, j'ai payé les 5 dollars pour devenir sociétaire, et je ne m'en suis pas aperçu... je l'ai compris quand je suis venu travailler au mouvement Desjardins et que j'ai eu connaissance de cette information.... On devient sociétaire facilement et sans en prendre vraiment conscience »

Concernant l'implication des sociétaires dans la vie de la caisse, à notre grande surprise nous avons appris que peu de sociétaires étaient présents lors de la réunion annuelle de la caisse afin de présenter les résultats de la caisse et d'aborder les questions liées à son développement.

On voit donc que malgré la présence unique de sociétaires dans le mouvement Desjardins, la perte d'identité est présente également. Le mot sociétaire perd de son sens, peut être parce qu'il est noyé dans un ensemble de parties prenantes. Son implication est également à revoir, peut être parce qu'il ne pense pas avoir le poids nécessaire pour faire avancer les choses et cela même au sein de sa caisse.

#### IV.2.3 La place de l'actionnaire dans le groupe Crédit Agricole

Le sociétaire est présent depuis 2001 dans le modèle organisationnel du Crédit Agricole.

L'actionnaire a une place importante dans l'organisation du Crédit Agricole. Un responsable chargé des relations avec les actionnaires nous précise que « Les actionnaires et notamment les actionnaires institutionnels sont considérés avec une grande attention. La première raison est qu'ils représentent plus de 30% du capital du Crédit Agricole, c'est donc le deuxième actionnaire du groupe. La deuxième raison réside dans la nature des actionnaires : ceux sont

des fonds de pensions des grandes entreprises qui en échange d'une rémunération constante, nous assurent une stabilité du capital. Et cette stabilité est extrêmement importante pour le management du Crédit Agricole : même si les caisses régionales disposent de plus 55% du capital, le fait de disposer d'une stabilité de 85% du capital, permet de travailler avec sérénité et avec une grande stabilité ».

On voit donc qu'il y a un accord plus ou moins tacite entre le management du Crédit Agricole et les actionnaires : en échange d'une rémunération continue, les actionnaires et notamment les actionnaires institutionnels assurent une présence stable et continue au capital du Crédit Agricole SA.

Cela se confirme avec les tableaux financiers présentés dans la première partie. On voit que malgré la chute du résultat net pendant la période 2007-2010, le management du Crédit Agricole a distribué plus de 90% du résultat net du groupe aux actionnaires. Le PER affiché d'ailleurs pendant cette période est le plus élevé depuis la cotation du groupe en 2001.

On voit donc que les actionnaires ont une place importante dans le groupe et que le groupe a besoin de conserver leurs apports en capitaux, et notamment dans le but de respecter les normes de Bâle II et les futures normes de Bâle III.

La personne poursuit en nous indiquant « qu'ils (les actionnaires) sont une partie prenante importante de notre groupe et nous nous attachons à mener une politique, notamment dans la distribution des dividendes, qui correspond à celle observée dans le secteur du milieu bancaire international. Le but est de s'assurer la fidélité de nos actionnaires, et je ne vais pas vous apprendre qu'un fond de pension ou de retraite recherche un dividende sûr et garanti dans le temps ».

Une nouvelle fois l'actionnaire apparaît comme un maillon essentiel du groupe, qu'il convient de satisfaire, pour s'assurer de sa présence. Contrairement à des groupes en France comme BNP Paribas ou Société Générale qui ont réduit leur taux de distribution, le groupe Crédit Agricole a fait le choix de distribuer un montant maximum chaque année (pendant la crise) afin de respecter les « engagements » pris avec les actionnaires. C'est une nouvelle preuve de

l'attachement du groupe à ses actionnaires et également une démonstration de la place particulière qu'occupent les actionnaires.

La constitution du conseil d'administration nous renseigne également sur la place des actionnaires. Les actionnaires institutionnels sont peu présents dans le conseil d'administration : on relève seulement Xavier Fontanet qui est le Président du conseil d'administration d'Essilor International et Caroline Catoire qui est Directrice Financière du Groupe Saur. Les autres membres sont essentiellement issus du groupe Crédit Agricole et dans une forte majorité ceux sont les présidents de caisses régionales, ou directeur général.

#### IV.2.4La place de l'actionnaire dans le mouvement Desjardins

Parler d'« actionnaires » pour le mouvement Desjardins peut surprendre, mais le mouvement a connu dans son histoire, un passage avec la présence d'actionnaires. Monsieur Beland ancien président du mouvement Desjardins nous a confié que ce passage « n'a pas duré longtemps ». L'objectif « était de donner aux sociétaires des services que l'on ne pouvait pas donner à travers la caisse, comme par exemple des services de fiducie, les successions, les placements long terme » et le management a donc envisagé de faire une société à capital action, dont les caisses à travers leur fédération détiendraient la propriété. Les profits devaient être reversés aux caisses, et donc indirectement aux sociétaires. Le législateur a revu les règles de capitalisation, ce qui a imposé au mouvement Desjardins d'aller chercher des capitaux supplémentaires sur les marchés financiers et donc d'entrée en bourse.

Les caisses ont conservé 80 % du capital, et les 20% restant était disponible sur le marché. Néanmoins cette expérience n'a été que de courte durée. Une grande entreprise nord américaine a acheté une grande partie des 20% et a fait une offre qualifiée de « très intéressante » par Monsieur Beland, pour les 80% restant. Pour ne pas perdre le contrôle de la société cotée, le management du mouvement Desjardins de l'époque a racheté les actions des petits porteurs au prix de l'offre proposée par la société nord américaine. La société a été finalement retirée de la bourse et ils ne sont plus jamais revenus sur le marché financier.

On voit donc que le mouvement Desjardins a connu un épisode avec des actionnaires, mais un risque de perte de contrôle a poussé le management à racheter les actions présentes sur le marché

Actuellement le mouvement Desjardins est composé uniquement de sociétaires. Mais avec les incertitudes sur les niveaux de fonds propres, on ne peut pas avoir la certitude que le mouvement ne retourne pas comme à l'instar du Crédit Agricole sur les marchés financiers, afin d'obtenir les capitaux propres nécessaires au respect des normes prudentielles du comité de Bâle (notamment Bâle III).

# Chapitre V : Propositions théoriques et managériales

Les entretiens menés dans le cadre de notre recherche ont permis de mettre en avant le manque de connaissances du management et notamment du personnel en contact avec la clientèle, sur les questions touchant au monde des coopératives et sur ce que représente le sociétariat. Le personnel le reconnaît lui même : il manque de connaissances sur ce que représente le sociétariat, sur le fonctionnement des coopératives, et même sur l'histoire du mouvement coopératif. La perte de l'identité coopérative observée tant au Crédit Agricole que chez Desjardins peut s'expliquer en partie par le manque de formation du personnel sur les questions liées aux coopératives, à leurs fonctionnements et au rôle du sociétaire dans cette organisation.

Le fait de proposer des formations ayant pour objet de présenter les évènements clés du mouvement coopératif, de ce que représente le sociétariat et sur la façon dont il s'exerce, peut permettre de renforcer l'identité coopérative des employés dans un premier temps et enfin des clients.

L'affaiblissement de l'identité coopérative passe à notre sens, également par le comportement de la banque en générale. Au cours des entretiens nous avons cherché à savoir si actuellement il existait des différences dans les produits et les services proposés par une banque coopérative et une banque commerciale. Il n'existe aucune différence et même, la gestion de la relation client est semblable. La notion de territoire n'intervient plus dans la proposition de

produits ou de services au client. Il y a donc une banalisation de l'offre et des services et même de la gestion du client. Pour marquer sa différenciation, les banques coopératives pourraient réfléchir à la création de produits et de services bancaires coopératifs : des produits et des services en adéquation avec la demande locale, avec le territoire et surtout avec les valeurs historiques et fondatrices du mouvement coopératif.

La notion de proximité se perd également sous l'effet de la constitution du groupe. La création de produits et de services à l'échelle locale pourraient à terme renforcer la notion de proximité qui existait à l'époque de la création des premières banques coopératives.

L'hybridation du business model des banques coopératives, qui conduit à la formation de groupes bancaires coopératifs, est à un stade avancé et un retour en arrière ne semble pas possible. Un retour en arrière semble difficile « à cause » notamment de l'avancement du processus d'hybridation et par la complexité de ce processus. Le changement fréquent du management du Crédit Agricole est une bonne illustration de la complexité de ce processus. Si, en politique, on parle souvent d'alternance, cette comparaison peut être reprise pour le cas des groupes bancaires coopératifs, et notamment du Crédit Agricole. Les directions successives ont toujours penché soit vers un modèle organisationnel tourné vers l'actionnaire soit vers un modèle tourné vers le sociétaire.

La direction actuelle du Crédit Agricole SA, cherche à revenir vers un modèle basé sur le sociétaire et sur les valeurs coopératives. La direction précédente avait une vision plus actionnariale et avait accès son développement sur les filiales techniques, créatrices de valeurs :

- Développement de la banque de financement et d'investissement
- Développement de la banque de détail à l'international

On peut donc parler d'alternance dans le modèle du Crédit Agricole : entre un modèle qui penche par moment vers l'actionnaire et par moment vers le sociétaire. Les analyses financières qui ont été menées ont néanmoins relevé une forme de stabilité dont il convient de discuter maintenant.

La période étudiée allait de 2001 à 2010 et elle concentre deux sous périodes : la première va de 2001 à 2007 et correspond à un cycle économique de croissance, sans crise financière et économique majeure. La deuxième période qui va de 2008 à 2010, correspond à une période de crise financière et économique majeure. Les deux périodes vont mettre en avant la stabilité du modèle organisationnel du groupe bancaire coopératif qu'est le Crédit Agricole.

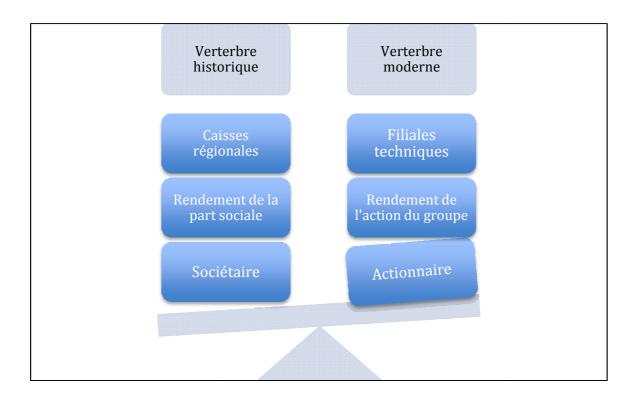
Sur la première période, les filiales techniques remplissent leurs rôles : elles créent de la valeur qui est redistribuée aux actionnaires sous forme de dividendes. Les caisses régionales bénéficient également du contexte économique favorable et engrangent des bénéfices qui seront reversés pour partie aux sociétaires grâce à la rémunération de leurs parts sociales.

Sur la deuxième période, les filiales techniques subissent de plein fouet les effets de la crise et accusent de lourdes pertes financières, notamment la banque de financement et d'investissement. Malgré les lourdes pertes financières un équilibre prend forme.

Les pertes des filiales techniques sont compensées par les activités d'assurance et de gestion d'actif. Enfin les caisses régionales consolidées à hauteur de 25% dans les comptes de Crédit Agricole SA permettent d'apporter le cash nécessaire au paiement du dividende de l'actionnaire.

Pendant cette période le sociétaire touche également une rémunération grâce à sa part sociale, rémunération plus faible que les années précédentes. La chute de la rémunération n'est pas liée aux manques de performances de la caisse régionale ou du groupe, mais plutôt au plafonnement du rendement des parts sociales au TMO, TMO qui a chuté sur cette période.

Nous pouvons schématiser de la manière suivante l'équilibre des groupes bancaires coopératifs ayant au sein de leurs modèles des sociétaires et des actionnaires :



L'équilibre des groupes bancaires coopératifs

L'équilibre est assuré en temps de croissance ainsi qu'en temps de crise financière et économique. C'est ce que nous a démontré le cas du Crédit Agricole.

La place du sociétaire a nécessairement évolué sous le poids du processus d'hybridation du business model des groupes bancaires coopératifs. Dans une approche globale, une forme d'équilibre se dessine entre les actionnaires et les sociétaires.

Le premier est un équilibre financier : cet équilibre est assuré soit par les caisses régionales à hauteur de 25% dans le cas du groupe Crédit Agricole, soit par les filiales techniques. Malgré des intentions et des objectifs fondamentalement et idéologiquement différents, une certaine cohérence existe entre la place accordée à l'actionnaire et celle accordée au sociétaire.

Le sociétaire reste la pierre angulaire de l'organisation du groupe Crédit Agricole, et si la rémunération de sa part sociale a chuté au cours des 4 dernières années, cela est dû aux mécanismes juridiques limitant le rendement de la part sociale au maximum du TMO. Il faut néanmoins relever que la limitation du rendement de la part sociale a permis d'utiliser une partie du résultat net des caisses régionales afin de verser un dividende aux actionnaires du groupe.

La place du sociétaire reste néanmoins à redéfinir, ou plutôt à souligner. Il se retrouve perdu dans la masse des parties prenantes présentes au sein des groupes bancaires coopératifs. Aucune différence n'est faite entre un client et un client sociétaire. Or son implication est en théorie bien différente. Cette différence n'est pas présente actuellement dans le modèle du Crédit Agricole. Pour y arriver, il faut certainement spécialisée la gestion de la relation client, avec les clients sociétaires. Pour cela de nouveaux processus de fidélisation doivent être développés. Pourquoi ne pas accorder des services particuliers aux sociétaires les plus anciens et même à ceux qui sont les plus actifs au sein de la caisse, afin de favoriser le retour de l'identité coopérative?

Une nouvelle forme de communication, plus présente, plus proche du sociétaire doit également être développée. On peut penser à la création d'un site internet dédié au sociétaire, à une newsletter les informant de l'actualité de leur caisse. Le management des groupes bancaires coopératifs doit œuvrer au retour de l'implication des sociétaires dans la vie de leur caisse.

Pour revenir à des notions plus théoriques, il faut noter que la littérature et la théorie ne font pas mention de la performance coopérative. Or, la notion de performance coopérative qui découle de la réalisation des objectifs portés par le statut coopératif est un axe majeur de réflexion. La performance coopérative regroupe les processus de gouvernance, de création de valeur, et de distribution de cette valeur. L'évaluation et la présence de la performance coopérative sont aujourd'hui des questions fondamentales, liées à l'hybridation du business model des groupes bancaires coopératifs. Or peut-on évaluer de la même manière le processus de création de valeur dans une coopérative et dans une SA? Peut-on évaluer de la même manière la gouvernance d'une coopérative et d'une SA? La réponse est certainement non, mais la littérature et la théorie ne permettent pas en l'état actuel de répondre à cette question. Il y a donc certainement un travail à mener sur le renouvellement de nos connaissances concernant les coopératives, et notamment depuis qu'elles ont connu des modifications profondes.

### Chapitre VI: Retour sur la démarche utilisée

#### Limite de la méthode utilisée

Le fait de ne pas avoir pu obtenir la rémunération des parts sociales du groupe Crédit Agricole pour la période allant de 2001 à 2010 est une des premières limites de notre recherche. Nous avons du agir par approximation en utilisant le TMO comme approche du rendement des parts sociales des caisses régionales pour la période étudiée. Le fait de ne pas avoir obtenu ces données limite notre analyse, notamment celle concernant la place du sociétaire dans l'organisation.

D'un point de vue méthodologique, nous avons réalisé des entretiens à la caisse centrale du mouvement Desjardins et au Crédit Agricole SA. Malgré des missions et des objectifs communs, il aurait été plus juste de réaliser des entretiens à la fédération Desjardins et non à la caisse centrale présente dans la ville de Montréal.

Notre étude fait intervenir des données archivées ou des données primaires qui retracent a posteriori l'évolution d'un phénomène. Concernant les données archivées on peut se poser la question de la validité de ces données : quelles étaient la finalité de ces données et donc quel biais a pu être introduit par le rédacteur de ces données ?

Concernant les données primaires, deux biais importants peuvent naître : l'oubli et la *rationalisation a posteriori*. Les personnes interrogées ont peut-être oublié de mentionner certaines informations, de façon intentionnelle ou non intentionnelle. Par exemple, les événements ont peut-être été replacés dans un ordre qui semble plus logique à la personne interrogée, mais cet ordre ne correspond pas à l'ordre chronologique réel.

Un autre point nous semble également central : notre recherche porte sur deux organisations différentes. Comme le montre Kimberly (1976) les études longitudinales qui portent sur plusieurs organisations sont confrontées au problème de la prise en compte du cycle de vie des organisations. Dans notre cas, on peut s'interroger sur le cycle de vie du groupe Crédit Agricole et du Mouvement Desjardins : les deux organisations étudiées sont-elles dans le même cycle de vie ?

### Conclusion générale

Si à ce stade de notre travail il n'est plus nécessaire de présenter les coopératives et leurs importances dans l'économie, il faut pour autant relever que peu d'études ont été réalisées sur les coopératives, dans le cadre des sciences de gestion. La compréhension des coopératives est néanmoins un axe important de recherche, et l'année 2012, décrétée année des coopératives par l'ONU, permettra certainement d'accroître les recherches en sciences de gestion sur les coopératives.

Les coopératives et notamment les coopératives financières sont marquées par un processus d'hybridation de leur business model. Autrefois, si on parlait de banque coopérative, il faut aujourd'hui parler de groupe bancaire coopératif. Cette évolution n'est pas seulement un changement de vocabulaire, mais également un changement de comportement, de gestion de ces coopératives. La gouvernance des coopératives financières est également marquée par cette hybridation. Historiquement composés, uniquement, de sociétaires, les groupes bancaires coopératifs sont maintenant composés de sociétaires et d'actionnaires. Cette évolution se retrouve dans les processus de gouvernance, de création et de partage de la valeur. A ce titre le modèle du Crédit Agricole paraît très novateur dans le sens où il concentre en son sein des actionnaires et des sociétaires qui ont des objectifs et des intérêts différents. Une forme de cohabitation existe entre ces deux parties prenantes. Comme nous avons pu le voir au cours du développement, le modèle actuel du Crédit Agricole permet, que cela soit en temps de crise ou non, de maintenir un équilibre entre les différentes parties prenantes, et notamment en ce qui concerne la création et le partage de la valeur créée par le groupe.

La comparaison avec le mouvement Desjardins nous permet de comprendre que l'évolution de la place du sociétaire n'est pas seulement le fruit de l'introduction de l'actionnaire dans le modèle du Crédit Agricole. La banalisation du sociétariat et de son image est certainement responsable de l'évolution de la place du sociétaire dans l'organisation. Dans le cas du Crédit Agricole cette banalisation peut s'expliquer par le peu de différence entre un client et un client sociétaire. Nous pouvons pousser notre critique et dire qu'il n'existe actuellement aucune différence entre un client et un client sociétaire au Crédit Agricole. Le management est certainement responsable en partie de la perte d'identité. La formation des chargés d'affaires

et des chargés de clientèle peut certainement permettre de rétablir le rôle du sociétaire dans l'organisation. Par exemple, il ne faut plus présenter la part sociale comme un produit financier parmi tant d'autre, mais présenter les responsabilités futures du client s'il devient un sociétaire.

Une certaine forme de déséquilibre persiste toujours néanmoins. Les actionnaires peuvent bénéficier d'une rémunération sans limite : la valeur de l'action peut s'apprécier sans limite, et leurs risques sont limités aux apports. Pour les sociétaires, la rémunération est limitée et la valeur de la part sociale n'est pas cotée et cet « instrument financier » est très peu liquide, contrairement aux actions. Il faudra certainement revoir ce point afin de pouvoir garantir une forme d'équilibre et de partage entre les actionnaires et les sociétaires, sans quoi le modèle risque de connaître un déséquilibre.

Dans ce processus le rôle du sociétaire a évolué. Il était considéré comme la partie prenante de l'organisation la plus importante et doit maintenant cohabiter avec des actionnaires. La création de valeur pour le sociétaire est assurée par les caisses régionales et la création de valeur pour l'actionnaire est assurée par les filiales techniques du groupe. On a pu voir que lorsque l'environnement économique est favorable, les filiales techniques jouent parfaitement leurs rôles et sont créatrices de valeurs à l'échelle du groupe. La valeur créée peut donc servir pour partie à rémunérer l'actionnaire. Néanmoins lorsque cet environnement devient moins favorable voir défavorable comme cela a été le cas ces dernières années, les filiales techniques sont dans l'incapacité de créer de la valeur. La rémunération des actionnaires est alors assurée par les caisses régionales et par le jeu des liens capitalistiques entre les caisses régionales et le véhicule coté. C'est dans cette situation que l'évolution de la gouvernance impacte la création de valeur pour les sociétaires. Une pression non visible par l'étude des liens capitalistiques est exercée sur les caisses régionales, afin qu'elles produisent de la valeur, dans le but de limiter les pertes des filiales techniques et d'assurer le versement d'un dividende à l'actionnaire. C'est dans ce cas précis que nous pouvons parler « de remise en cause de la création de valeur pour les sociétaires ». Chez Desjardins et au Crédit Agricole la remise en cause de la création de valeur pour les sociétaires n'a pas la même origine :

- Chez Desjardins, une pression est exercée afin obtenir un résultat net comparable à celui des banques commerciales canadiennes. Cela conduit le

mouvement à fermer des caisses locales et à en fusionner d'autres. Cela réduit la création de valeur pour les sociétaires du mouvement Desjardins. Cette pression est issue des marchés financiers et des agences de notation.

 Au Crédit Agricole cette pression est exercée également par les marchés financiers et les agences de notation, mais également par l'investisseur institutionnel qui en échange de son apport en capital souhaite obtenir une rémunération constante dans le temps.

Dans le cas des coopératives et notamment des coopératives financières, il semble important de développer une notation et une évaluation spécifique pour les coopératives. Cette notation ou évaluation doit tenir compte de plusieurs points qui ne sont pas pris en compte actuellement :

- tenir compte des principes coopératifs
- définir puis évaluer ou noter la performance coopérative

Cela passe par une réflexion sur ce qu'est la performance coopérative, sur sa définition et sur la façon de la réaliser. La deuxième étape est de pouvoir développer des méthodes spécifiques aux coopératives, afin de pouvoir évaluer la gouvernance des coopératives, leur capital et leur organisation.

C'est à ce prix que pourrait se maintenir la création de valeur pour les sociétaires et également le maintien des valeurs coopératives au sein des groupes bancaires coopératifs.

### Bibliographie

Alchian. A et Demsetz. H (1972), *Production, Information costs, and Economic organization,* The American Economic Review, vol 62, N°5, pp 777-795

Allen. F et Gale. D (1995), *A Welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US*, European Economic Review 39, pp 179-209

Akella. S.R et Greenbaum. S.I (1988), *Savings and loan ownership structure and expense-preference*, Journal of Banking and Finance, vol 12, pp 419-437

Charreaux. G et Desbrieres. P (1998), *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*, Finance Contrôle Stratégie, Volume 1, N°2, Juin 1998, pp 57-88

Charreaux. G (2006), La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle, Cahier du Fargo  $N^{\circ}1061103$ , Centre de recherche en Finance, Architecture et Gouvernance des Organisations, Novembre 2006

Coté. D (2007), Fondements d'un nouveau paradigme coopératif (NPC) : Quelles incitations pour les acteurs clés ?, RECMA, N° 305, Juillet 2007, pp 72-91

Coté. D (2001), Les holdings coopératifs : Crise identitaire – typologie et analyse de cas, Les holdings coopératifs : Evolutions ou transformations définitives, De Boeck Université, pp 413-427

Coté. D (2009), Le mode d'organisation coopérative au  $21^{\rm ème}$  siècle : un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire, International journal of projectics, N°2, pp 61-84

Coté. D (2005), *Loyauté et identité coopérative : L'implantation d'un nouveau paradigme coopératif,* RECMA, N°295, Février 2005, pp 50-69

Coté. D (2009), Loyauté et performance : une analyse empirique dans un réseau coopératif bancaire, Annales de l'économie publique, sociale et coopérative, Vol 80, N°2, pp 315-344

Crédit Agricole, Rapport annuel de 2000 à 2010

Crédit Agricole Alpes Provence, Rapport d'activité de 2009

Crédit Agricole Alpes Provence, Rapport mutualiste de 2009

Di Maggio. P et Powell. W (1983), *The Iron cage revisited : Institutional isomorphisme and collective rationality in organizational fields,* American Sociological Review, Vol.48, pp 147-160

Di Maggio. P et Powell. W (1997), Le néo institutionnalisme dans l'analyse des organisations, Politix, Vol 10, N°40, pp 113-154

Gaignette. A et Nieddu. M (2000), *Coopératives : la fin d'une forme institutionnelle ?*, Economie rurale, N°260, pp 110-125

Gianfaldoni. P et Richez-Battesti. N (2006), *Gouvernance et proximité : La contribution des Banques Coopératives au développement local,* Cinquièmes journées de la proximité : entre interactions et institutions, Université de Bordeaux 4, 28-30 Juin 2006

Gurtner. E, Jaeger. M, Ory. J-N (2002), *Le statut de coopérative, est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire?*, Revue d'économie financière, N°67

Hansmann. H (1988), *Ownership of the firm*, Journal of Law, Economics and Organization, Vol 4, N°2

Hart. O et Moore. J (1990), *Property rights and the nature of the firm,* The journal of Political Economy, Vol 98, N°6, pp 1119-1158.

Jaeger. M, Ory. J-N, Gurtner. E, (2007), Les métamorphoses des groupes bancaires coopératifs français : soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ?, Cahier de recherche N°2007-02

Jensen. M et Meckling. W (1976), *Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure,* Journal of Financial Economics, Vol.3, N°4, pp 305-360

Labye. A, Lagoutte. C et Renversez. F (2002), *Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France,* Revue d'économie Financière

La Porta. F, Lopez-de-Silanes. F, Shleifer. A (1999), *Corporate Ownership around the world,* The Journal of Finance, Vol.54, N°2, pp 471-517

Lopes-Cardoso. A (1964), *Doctrine Coopérative et coopération agricole*, Economie Rurale, N°62, pp 17-24

Mayers. D, Smith. C (1994), *Managerial discretion, regulation and stock insurer Ownership structure*, The Journal of Risk and Insurance, Vol 61, N°4, pp 638-655

Menard. S (1991), *Longitudinal Research*, Sage University Paper Series on Quantitative Application in the Social Sciences, Newbury Park, Sage, 1991

Miles M.B., Huberman A.M., (1984) *Analysing Qualitative Data : A source book for New Methods*, Beverly Hills, CA, Sage. Trad. Franc : *Analyse des données qualitative : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991.

Ory. J-N, Jaeger. M, Gurtner. E (2006), La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA?, Finance Contrôle Stratégie, Volume 9, N°2, Juin 2006, pp 121-157

Piotet. F (1992), *Coopérative et contrainte : A propres des modèles d'Aoki,* Revue française de sociologie, 33-4, pp 591-607

Richez-Battesti. N (2006), *Entre banalisation er reconquête de l'identité coopérative : Le cas des banques coopératives en France*, Présentation au colloque international du réseau RULESCCOOP, Brest, IAE, 22-24 Mai 2006

Romelaer. P (2005), L'entretien de recherche, dans Roussel P., pp 101-137

Thiétart. R.A. et al., (2007), Méthodes de recherche en management, Dunod

Williamson. O (1983), *Organization form, residual claimants and corporate control,* Journal of Law and Economics, Juin 1983.

### Liste des annexes

Annexe N°1 : Pourcentage de contrôle de CASA dans les caisses régionales

AnnexeN°2 : Tableau présentant la rentabilité et performance financière de l'action Crédit Agricole sur la période 2001 - 2010

Annexe  $N^{\circ}3$ : Tableau présentant le résultat net du groupe Crédit Agricole et le montant distribué à l'actionnaire sur la période 2001 – 2010

Annexe N°4: Rendement moyen des obligations des sociétés privées (TMO) sur la période 2001 – 2010

Annexe  $N^\circ 5$ : Comparaison du rendement du TMO avec les actions du groupe Crédit Agricole sur la période allant de 2001 à 2010

Annexe N°6: Tableau présentant la construction du Résultat net du groupe Crédit Agricole par Business line de 2001 à 2010.

## Annexe N°1:

# Pourcentage de contrôle de CASA dans les caisses régionales

	% de contrôle	% d'intérêt
Nom de la caisse		
Alpes provence	25,0%	25,0%
Alsaces Vosges	25,0%	25,0%
Aquitaine	29,3%	29,3%
Atlantique Vendée	25,1%	25,1%
Picardie	25,2%	25,2%
Centre Est	25,0%	25,0%
Centre France	25,0%	25,0%
Centre loire	27.7%	27.7%
Centre Ouest	25,0%	25,0%
Champage Bourgogne	25,0%	25,0%
Charente Maritime Deux sèvres	25,0%	25,0%
Charente Périgord	25,0%	25,0%
Côtes d'armor	25,0%	25,0%
L'Anjou et du Maine	25,0%	25,0%
Savoie	25,0%	25,0%
Finistère	25,0%	25,0%
Franche-Comté	25,0%	25,0%
Guadeloupe	27.2%	27.2%
Ille et Vilaine	25,0%	25,0%
Languedoc	25,0%	25,0%
Loire haute loire	25,0%	25,0%
Lorraine	25,0%	25,0%
Martinique	28.2%	28.2%
Nord de France	24.8%	24.8%
Nord Midi Pyrénées	25,0%	25,0%
Nord Est	26,0%	26,0%
Normandie	25,0%	25,0%
Normandie Seine	25,0%	25,0%
Paris-Ile de France	25,0%	25,0%
PACA	25,0%	25,0%
Pyrénnées gascogne	25,0%	25,0%
Réunion	25,0%	25,0%
Sud méditérannée	25,0%	25,0%
Sud Rhône-alpes	25,0%	25,0%
Toulouse Midi Toulousain	25,0%	25,0%
Touraine Poitou	25,0%	25,0%
Val de France	25,0%	25,0%
MOYENNE	25,2%	25,2%

## AnnexeN°2:

Tableau présentant la rentabilité et la performance financière de l'action Crédit Agricole sur la période 2001 - 2010

		Rémunération	des actionnaires de CA	ASA	
ANNÉE	Dividende (€)	Cours Moyen (€)	Rendement	Periode de détention de l'action CA	Rentabilité moyenne annualisée
2001	0,55	16,36	3,36%	Depuis l'introduction	(0.8%)
2002	0,55	18,27	3,01%	2002-2010	(1.5%)
2003	0,55	15,16	3,63%	2003-2010	0%
2004	0,66	19,31	3,42%	2004-2010	(-4.3%)
2005	0,94	20,81	4,52%	2005-2010	(-8.4%)
2006	1,15	28,74	4,00%	2006-2010	(-13.5%)
2007	1,2	26,85	4,47%	2007-2010	(-21.2%)
2008	0,45	15,12	2,98%	2008-2010	(-19.3%)
2009	0,45	10,75	4,19%	2009-2010	10.0%
2010	0,45	10,93	4,12%	2010	(22.6%)
Moyenne	0,70 €	18,23 €	3,77%		

## Annexe N°3:

Tableau présentant le résultat net du groupe Crédit
Agricole et le montant distribué à l'actionnaire sur la
période 2001 – 2010

Année	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Résultat Net	1468	2043	2754	3236	4249	5319	4044	1024	1125	1263
Montant distribué	729	729	801	972	1407	1894	2004	1002	1044	1074
Taux de distribution	49,66%	35,68%	29,08%	30,04%	33,11%	35,61%	49,55%	97,85%	92,80%	85,04%

Résultat net exprimé en millions d'euros (M d'euros)

Montant distribué exprimé en millions d'euros (M d'euros)

## Annexe N°4:

Rendement moyen des obligations des sociétés privées (TMO) sur la période 2001 – 2010

Rendem	ent moyen des obligatio	ns des sociétés privées (1	ГМО)
	1er Semestre (%)	2ème Semestre (%)	Moyenne (%)
2001	5,37	5,05	5,21
2002	5,4	4,88	5,14
2003	4,29	4,51	4,4
2004	4,47	4,26	4,365
2005	3,79	3,56	3,675
2006	4	4,11	4,055
2007	4,47	4,65	4,56
2008	4,54	4,46	4,5
2009	3,97	3,82	3,895
2010	3,59	3,17	3,38

## Annexe N°5:

Comparaison du rendement du TMO avec les actions du groupe Crédit Agricole sur la période allant de 2001 à 2010

	Comparaison TMO/Rend	ement action Crédit Agricole	?
	TMO (%)	Rendement action (%)	outil le mieux rémunéré
2001	5,21	3,36%	TMO
2002	5,14	3,01%	TMO
2003	4,4	3,63%	TMO
2004	4,365	3,42%	TMO
2005	3,675	4,52%	Action
2006	4,055	4,00%	TMO
2007	4,56	4,47%	TMO
2008	4,5	2,98%	TMO
2009	3,895	4,19%	Action
2010	3,38	4,12%	Action
Moyenne	4,318	3,77%	

## Annexe N°6:

Tableau présentant la construction du Résultat net du groupe Crédit Agricole par Business line de 2001 à 2010.

						20	01								
(millions d'euros)	regionales		l ICI		Banque détail internationale			Services financiers		n d'actif urance	В	BFI	Compt	e propre	Total
PNB			760	12,04%	866	13,72%			1520	24,07%	2712	42,95%	456	7,22%	6314
REX			212	14,89%	-38	-2,67%			715	50,21%	534	37,50%	1	0,07%	1424
Coût du risque			-100	26,95%	-272	73,32%			-1	0,27%	-161	43,40%	163	-43,94%	-371
Quote parts équivalences	348	49,43%			229	32,53%			3	0,43%	56	7,95%	68	9,66%	704
Résultat net Part du groupe	348	23,71%	12	0,82%	5	0,34%			466	31,74%	330	22,48%	307	20,91%	1468
Part des caisses région	Part des caisses régionales dans le RN du groupe														
Montant distribué en 20	Montant distribué en 2001 (M d'euros) par le groupe														
Part des caisses région	Part des caisses régionales dans la distribution														

						20	02								
(millions d'euros)	Cais: région		LC	CL	Banque interna			Services financiers		n d'actif urance	BFI		Compto	e propre	Total
PNB			3198	27,43%	411	3,53%	1447	12,41%	2377	20,39%	4546	38,99%	-320	-2,74%	11659
REX			844	28,52%	103	3,48%	528	17,84%	991	33,49%	1259	42,55%	-766	-25,89%	2959
Coût du risque			-71	9,22%	-126	16,36%	-214	27,79%	-15	1,95%	-544	70,65%	200	-25,97%	-770
Quote parts équivalences					41	51,90%	4	5,06%	34	43,04%		0,00%		0,00%	79
Résultat net Part du groupe	464	22,71%	528	25,84%	-57	-2,79%	192	9,40%	688	33,68%	503	24,62%	-275	-13,46%	2043
Part des caisses région	Part des caisses régionales dans le RN du groupe														
Montant distribué en 20	Montant distribué en 2002(M d'euros) par le groupe														
Part des caisses région	Part des caisses régionales dans la distribution														

						20	03								
(millions d'euros)		Caisses gionales		Banque détail internationale		Services financiers		Gestion d'actif Assurance		BFI		Compt	e propre	Total	
PNB			3312	26,04%	359	2,82%	2208	17,36%	2635	20,71%	4763	37,44%	-556	-4,37%	12721
REX			903	23,63%	80	2,09%	944	24,70%	1292	33,80%	1646	43,07%	-1043	-27,29%	3822
Coût du risque			-157	14,01%	-52	4,64%	-356	31,76%	1	-0,09%	-561	50,04%	4	-0,36%	-1121
Quote parts équivalences			137 14,6170		209	92,48%	4	1,77%	7	3,10%		0,00%	6	2,65%	226
Résultat net Part du groupe	589	21,39%	501	18,19%	223	8,10%	371	13,47%	870	31,59%	782	28,40%	-582	-21,13%	2754
Part des caisses régionales dans le RN du groupe					21%										
Montant distribué en 2003 (M d'euros) par le groupe					801										
Part des caisses régionales dans la distribution					74%										

						200	)4								
(millions d'euros)	Cais: région		LC	CL	-	e détail itionale			Gestion d'actif Assurance		BFI		Compte propre		Total
PNB			3393	27,12%	352	2,81%	2387	19,08%	2782	22,23%	3916	31,30%	-317	-2,53%	12513
REX			756	23,74%	42	1,32%	647	20,31%	1386	43,52%	1223	38,40%	-869	-27,28%	3185
Coût du risque			-158	27,43%	-32	5,56%	-342	59,38%	-11	1,91%	-37	6,42%	4	-0,69%	-576
Quote parts équivalences	718	64,98%			305	27,60%	-3	-0,27%	12	1,09%	73	6,61%		0,00%	1105
Résultat net Part du groupe	718	22,19%	469	14,49%	334	10,32%	401	12,39%	922	28,49%	966	29,85%	-574	-17,74%	3236
Part des caisses régio	Part des caisses régionales dans le RN du groupe														
Montant distribué en 20	pe	972													
Part des caisses régionales dans la distribution					74%										

						200	)5								
(millions d'euros)	Caisses LCL régionales		LCL		•	e détail tionale			Gestion d'actif Assurance		BFI		Compte propre		Total
PNB			3501	25,57%	317	2,32%	2466	18,01%	3333	24,34%	4456	32,54%	-380	-2,78%	13693
REX			1014	22,40%	50	1,10%	1175	25,96%	1868	41,26%	1643	36,29%	-1223	-27,02%	4527
Coût du risque	-151 23,48% 854 57,32%			-33	5,13%	-398	61,90%	19	-2,95%	-3	0,47%	-77	11,98%	-643	
Quote parts équivalences	854			452	30,34%	5	0,34%	28	1,88%	120	8,05%	31	2,08%	1490	
Résultat net Part du groupe					461	10,28%	528	11,78%	1264	28,20%	1376	30,69%	-528	-11,78%	4483
Part des caisses régio	caisses régionales dans le RN du groupe														
Montant distribué en 20	pe	1407													
Part des caisses régio		55%													

						200	06								
(millions d'euros)		aisses ionales		Banque détail internationale		Services financiers		Gestion d'actif Assurance		BFI		Compte propre		Total	
PNB			3652	22,56%	824	5,09%	2637	16,29%	3873	23,93%	5456	33,71%	-255	-1,58%	16187
REX			1157	19,84%	199	3,41%	1248	21,40%	2193	37,60%	2135	36,61%	-1100	-18,86%	5832
Coût du risque			-151	24,67%	-73	11,93%	-421	68,79%	-7	1,14%	10	-1,63%	30	-4,90%	-612
Quote parts équivalences	848	50,75%	-131 24,67%		522	31,24%	7	0,42%	46	2,75%	160	9,58%	88	5,27%	1671
Résultat net Part du groupe	759	15,43%	679	13,80%	530	10,77%	463	9,41%	1566	31,83%	1656	33,66%	-733	-14,90%	4920
Part des caisses régio		15%													
Montant distribué en 2006 (M d'euros) par le groupe					1894										
Part des caisses régionales dans la distribution					40%										

						20	07								
(millions d'euros)		Caisses régionales LCL		•	Banque détail internationale		Services financiers		on d'actif urance	В	BFI	Compt	e propre	Total	
PNB			3664	21,85%	2650	15,80%	2977	17,75%	4306	25,68%	2781	16,59%	390	2,33%	16768
REX			958	23,65%	887	21,90%	1400	34,57%	2503	61,80%	-756	-18,67%	-942	-23,26%	4050
Coût du risque			-127	-		15,39%	-491	25,88%	4	-0,21%	-957	50,45%	-34	1,79%	-1897
Quote parts équivalences	865	68,16%			168	13,24%	8	0,63%	8	0,63%	135	10,64%	85	6,70%	1269
Résultat net Part du groupe	778	19,24%	553	13,67%	460	11,37%	595	14,71%	1899	46,96%	-904	-22,35%	663	16,39%	4044
Part des caisses région	Part des caisses régionales dans le RN du groupe														
Montant distribué en 20	Montant distribué en 2007 (M d'euros) par le groupe														
Part des caisses régionales dans la distribution du groupe					39%										

2008															
(millions d'euros)	Caisses régionales		LCL		Banque détail internationale		Services financiers		Gestion d'actif Assurance		BFI		Compte propre		Total
PNB			3771	23,69%	3043	19,12%	2990	18,79%	3995	25,10%	1853	11,64%	264	1,66%	15916
REX			1298	312,02%	78	18,75%	698	167,79%	2013	483,89%	-2997	-720,43%	-674	-162,02%	416
Coût du risque			-200	6,32%	-880	27,80%	-684	21,61%	-116	3,67%	-1310	41,39%	25	-0,79%	-3165
Quote parts équivalences	677	78,00%			-98	-11,29%	9	1,04%	4	0,46%	113	13,02%	163	18,78%	868
Résultat net Part du groupe	581	56,74%	691	67,48%	-420	-41,02%	460	44,92%	1392	135,94%	-1924	-187,89%	244	23,83%	1024
Part des caisses régionales dans le RN du groupe					57%										
Montant distribué en 2008 (M d'euros) par le groupe															
Part de caisses régionales dans la distribution															

2009															
(millions d'euros)	Caisses régionales		LCL		Banque détail internationale		Services financiers		Gestion d'actif Assurance		BFI		Compte propre		Total
PNB			3849	21,45%	2931	16,34%	3679	20,50%	4031	22,47%	4156	23,16%	-704	-3,92%	17942
REX			1298	22,53%	943	16,37%	1974	34,27%	2026	35,17%	975	16,93%	-1456	-25,28%	5760
Coût du risque			-435	9,28%	-1089	23,22%	- 1320	28,15%	-21	0,45%	- 1769	37,73%	-55	1,17%	-4689
Quote parts équivalences	822	97,05%			145	17,12%	10	1,18%	3	0,35%	115	13,58%	-248	-29,28%	847
Résultat net Part du groupe	730	64,89%	574	51,02%	-458	-40,71%	457	40,62%		,	-320		-1268	-112,71%	1125
Part des caisses régionales dans le RN du groupe					65%	,,.		10,02,1							_
Montant distribué en 2009 (M d'euros) par le groupe					1044										
Part des caisses régionales dans la distribution					70%										

2010															
(millions d'euros)	Caisses régionales		LCL		Banque détail internationale		Services financiers		Gestion d'actif Assurance		BFI		Compte propre		Total
PNB			3945	19,60%	2975	14,78%	3945	19,60%	4984	24,76%	5315	26,40%	-1035	-5,14%	20129
REX			1370	38,88%	-420	-11,92%	913	25,91%	2469	70,06%	1185	33,63%	-1993	-56,56%	3524
Coût du risque			-359	9,50%	-1444	38,23%	-1298	34,37%	-25	0,66%	-623	16,49%	-28	0,74%	-3777
Quote parts équivalences	957				108		12		3		0		-1154		-74
Résultat net Part du groupe	957	75,77%	671	53,13%	-928	-73,48%	536	42,44%	1509	119,48%	975	77,20%	-2457		1263
Part des caisses régionales dans le RN du groupe					76%										
Montant distribué en 2010 (M d'euros) par le groupe					1074										
Part des caisses régionales dans la distribution															