



**HAL**  
open science

## Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA ?

Jean-Baptiste Cartier

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Cartier. Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA ?. Gouvernance, Management et Performance des Entreprises, Nov 2010, LYON, France. pp.1-12. halshs-00743737

**HAL Id: halshs-00743737**

**<https://shs.hal.science/halshs-00743737>**

Submitted on 19 Oct 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Entre opposition fondamentale et convergence contrainte, quel avenir pour la banque mutualiste face à la banque SA ?**

**Jean-Baptiste CARTIER**

*Maître de Conférences à l'IAE de Lyon 3*

*Centre Magellan – pôle finance*

*JeanBaptiste.Cartier@free.fr*

**Auteur :** Jean-Baptiste CARTIER  
Titre : Maître de Conférences à l'IAE de Lyon 3  
Laboratoire de recherche : Centre Magellan de l'IAE de Lyon3 – pôle finance  
Etablissement : IAE de LYON 3, Université Jean Moulin  
Adresse : 6 cours Albert Thomas, BP 8242- 69355 LYON CEDEX 08

**Adresse de correspondance :** 71 rue de Marseille - 69007 LYON  
Téléphone : 06.60.86.85.62  
e-mail : JeanBaptiste.Cartier@free.fr

## **Résumé :**

L'esprit mutualiste se caractérise par un certain nombre de principes basées sur l'engagement des individus, le bénévolat, le rôle des salariés, le système de décision, la répartition de la création de valeur ... Or pour se développer, les réseaux mutualistes ont souvent dû emprunter la structure juridique des formes commerciales existantes. Les groupes mutualistes (dans leur quête permanente de l'efficacité ?), se sont massivement transformés ces dernières années, en de vastes ensembles aux multiples facettes constituées par de nombreuses filiales, participations, alliances et réseaux... En fonction de leurs besoins, ils ont ainsi imaginé et développé de nouvelles formules stratégiques et organisationnelles, qui s'intègrent dans l'organisation et en remodèlent son design. Ces organisations mettent en œuvre l'ensemble des formes juridiques possibles et leurs caractéristiques contractuelles, qui conditionnent l'esprit et les relations entre les acteurs ainsi que leurs actions sur la création de valeur. Cela modifie-t-il l'esprit mutualiste ? Son message et ses spécificités sont-ils brouillés par ces nouvelles formes d'organisation ?

## INTRODUCTION

Chacun reconnaîtra que, le secteur bancaire, surtout depuis la crise des *subprimes*, fait l'objet d'une attention particulière des gouvernements et des marchés financiers. Son actualité est donc forte et régulière. On notera tout d'abord, dans ce secteur, de multiples interventions de la part des pouvoirs publics : ainsi, le gouvernement français a-t-il imposé le rapprochement entre deux réseaux mutualistes, la Caisse d'Épargne et la Banque Populaire (pour devenir BPCE), a priori peu liés l'un à l'autre. Il a même imposé le nouveau dirigeant de celui-ci en la personne de François Pérol, secrétaire général adjoint de l'Élysée au moment de sa nomination. De la même façon, la Commission Européenne a-t-elle imposée certains ajustements substantiels de taille (par le biais de cessions), pour accepter les conséquences de la crise des *subprimes* et la vague de nationalisations qui a suivie dans de nombreux pays. Enfin, se pose aussi la question de la valorisation de La Poste, et en particulier sa filiale « La Banque Postale », vu que son adaptation nécessite de très gros efforts financiers que l'État ne veut pas consentir. Celui-ci a donc, pour l'occasion, fait appel à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), en tant que contributeur, et obtenu un versement de 1,6 milliard d'euros.

De plus, cette actualité se retrouve dans la valse des dirigeants des « banques SA » (des banques à capitaux privés) et les modifications de structures de gouvernance subies au gré des besoins (afin de ménager anciens dirigeants et dirigeants actuels) : ainsi, la Société Générale a-t-elle d'abord été organisée comme une société avec un P-DG (les fonctions de Président et de Directeur Général sont concentrées entre les mains d'une même personne, ici Daniel Bouton), puis successivement, suite à l'affaire Kerviel, autour d'une structure duale avec séparation des pouvoirs entre le Président (Daniel Bouton) et le Directeur Général (Frédéric Oudéa) -afin de permettre au P-DG initial de « prendre du recul » sans le désavouer, tout en mettant en première ligne un autre visage pour faire oublier cette bavure-, puis à nouveau autour d'une concentration des pouvoirs du Président et du Directeur Général (entre les mains de Frédéric Oudéa). La difficulté pour la Société Générale a été d'expliquer, à chaque étape, pourquoi ses structures devaient évoluer et en quoi elles étaient les plus adaptées à sa gouvernance, le tout sans avoir l'air de trop se désavouer d'une adaptation à l'autre...

De même, le nouvel « essor » des groupes bancaires français implique aussi des rachats, des réorganisations et des transformations : on assiste tout d'abord au rachat du groupe Fortis en difficulté par le groupe BNP Paribas, permettant ainsi de constituer un pôle bancaire très puissant doté de quatre « marchés nationaux » (la France, l'Italie, la Belgique et le Luxembourg). Parallèlement, la Société Générale et le Crédit Agricole ont regroupé leurs forces dans la gestion d'actifs à travers la création d'un géant dans le domaine: Amundi (celui-ci étant détenu respectivement pour 1/3 et pour les 2/3 par ces deux acteurs). Enfin, les banques mutualistes subissent des déboires importantes dans leurs différentes Banques de Financement et d'Investissement (BFI) ce qui les a souvent obligé à réduire la voilure dans ce domaine (en arrêtant certaines activités ou en les limitant strictement) : les aventures de Natixis (filiale de la BPCE) auront coûté près de deux milliards d'euros à sa maison-mère, alors que le Crédit Agricole supporte, de son côté, des pertes de près de 600 millions d'euros sur les marchés financiers (dont 250 millions d'euros par Richard Bierbaum, en septembre 2007, sur des opérations de *trading* à New York), et que le CIC doit encaisser des pertes de 450 millions d'euros sur les marchés en 2008.

L'étude et donc la comparaison entre les banques mutualistes et les « banques SA » implique tout d'abord de s'intéresser aux différents modèles de coopératives existants et qui pourraient être susceptibles de trouver une place dans le secteur bancaire. Elles agissent comme des entreprises capitalistes, sur de nombreux points. On remarquera, tout d'abord, que,

contrairement aux idées reçues, ces coopératives sont des organisations compétitives dans la gestion de leurs capitaux : leurs efficacités sont aussi grandes que leurs concurrentes privées et leurs fonctionnements aussi efficaces tout en n'étant pas centrés uniquement sur le profit. De plus, dans tous les cas, celles-ci cherchent toujours à réaliser un certain profit (ou surplus). Enfin, leurs spécificités se situent dans la recherche d'une utilité sociale : la satisfaction des besoins des membres (Labye et al., 2002). Il y a ici référence à un groupe d'appartenance (à travers la présence d'une même identité collective, d'une même origine sociale, d'une proximité idéologique). On remarquera aussi que le système coopératif présente des règles spécifiques de fonctionnement, par opposition aux autres formes collectives d'organisation : Ainsi, l'homme est au centre de modèle (Vienney, 1994 ; Defourny, 1990 ; Desroches, 1976), mais son fonctionnement allie logique privée de management (principes de gestion, aboutissant à la réalisation d'un résultat positif) et règles de fonctionnement de l'association (élection, votes...).

Nous aborderons ainsi, dans une première partie, des systèmes que tout semble opposer (à travers leurs origines et fonctionnements, leurs organisations internes et leurs rémunérations), puis dans une deuxième partie que malgré ces différences, ils se structurent de façons semblables pour répondre à des contraintes identiques. Enfin, nous aborderons les pistes et évolutions à envisager à l'issue de notre conclusion.

## **1- Des systèmes que tout semble opposer ...**

Ces deux systèmes semblent s'opposer sur tout : leurs origines et fonctionnements, l'organisation interne et enfin la rémunération des acteurs en présence.

### ***A- Origines et fonctionnements***

Tout d'abord, il convient de distinguer, de façon structurante, que ces deux types de banques ne sont pas construites sur les mêmes modèles de développement : dans la gouvernance des banques mutualistes, certains aspects fondamentaux et spécifiques par rapport aux « banques SA », les distinguent fortement les unes des autres.

Ainsi, à partir de la loi du 10 septembre 1947, cette gouvernance spécifique des coopératives repose-t-elle sur quatre principes :

- La gestion démocratique ou participative de l'organisation est l'élément central : celle-ci s'effectue dans le respect de chacun, l'égalité absolue même, avec une importance donnée à l'individu et non à sa richesse ou son engagement financier dans la structure. C'est ainsi qu'en AG des banques mutualistes, le principe appliqué est « 1 homme = 1 voix ». On cherche ainsi une adhésion de chacun au groupe et à son projet et chacun vaut autant que son voisin, quelque soit l'investissement financier ou humain dans la structure.
- La double qualité des membres : tout acteur d'une banque mutualiste est, en même temps, client ET sociétaire (et, en plus, éventuellement, il pourra être administrateur élu). L'engagement des individus se mesure dans le sens où le client est « chez lui » dans sa banque, qu'il est en même temps, en quelque sorte, client et « propriétaire » (indirectement) de la banque, c'est-à-dire responsable de ce qui s'y décide et réalise. On remarquera aussi qu'il est sociétaire et non actionnaire.
- La lucrativité limitée de la structure : il n'y a pas aucune distribution directe des résultats aux membres. Il faut cependant remarquer qu'il existe un partage ou du

moins une redistribution indirecte, aux clients – sociétaires, de ces bénéfices : le réinvestissement de ces profits dans la structure lui permet une évolution moindre voire une réduction des coûts. Cela tend à montrer, encore une fois, que l'on ne recherche pas le profit « pour le profit » dans cette forme d'organisation, que celui-ci n'est pas la finalité de la structure mais une conséquence de son fonctionnement. Bref, ce n'est pas une « banque SA ».

- La solidarité : c'est une dimension structurante de la coopérative qu'est la banque mutualiste : à l'origine construite à partir d'un milieu social spécifique, elle cherche à compenser globalement la faiblesse économique des individus membres en se regroupant ensemble. Le groupe d'appartenance y est important, permettant une proximité idéologique, une identité et donc une identification collective ainsi qu'une certaine forme de cooptation. Ainsi, les Caisses d'Épargne se sont-elles construites autour des petits épargnants, la Banque Populaire autour du milieu industriel et de la franc-maçonnerie, alors que le Crédit-Mutuel et le Crédit Agricole se développaient respectivement autour des valeurs du monde ouvrier et du milieu agricole. L'approche y est donc partenariale avant tout.

De plus, pour développer et administrer les structures locales, cette forme d'organisation s'appuie aussi sur un autre aspect fondamentalement différent par rapport à une « banque SA » : l'engagement bénévole des sociétaires qui sont élus en AG pour administrer la caisse. C'est leur qualité de sociétaire qui les rend potentiellement administrateurs. De même, aucune rémunération ne leur est attribuée, même si l'investissement humain peut y être très important. Ils peuvent simplement y être défrayés de certaines dépenses engagées dans le cadre de leurs activités bénévoles, dans la limite maximale du SMIC.

Par opposition, dans la « banque SA », la recherche de la maximisation de la richesse de l'actionnaire, à travers celle du profit, est le principe central. La décision, en AG se prend à travers le pourcentage de contrôle. La gouvernance y est actionnariale et l'élection des membres du conseil d'administration se fait à la majorité absolue. La répartition du profit est réalisée à travers le pourcentage d'intérêt, c'est-à-dire que l'égalité existe dans la distribution par rapport aux apports de chacun.

## ***B- Organisation interne***

L'organisation interne de ces deux formes de banques est aussi différente. Elle passe par deux dimensions : l'organisation des pouvoirs entre le niveau local et le siège ainsi que la répartition des pouvoirs de direction.

Dans les structures mutualistes, l'échelon central est la structure locale la plus proche du terrain. Il s'agit, par exemple, de la « caisse » locale au Crédit Mutuel. Chacune d'entre elles, y est légalement indépendante et paye ses impôts selon ses résultats. Elle est généraliste et cherche à répondre à l'ensemble des besoins de ses clients- sociétaires.

Puis, on trouve les échelons régionaux et nationaux (la fédération) : celles-ci jouent un rôle de coordination et de conseil, en élaborant une stratégie commune ainsi que des produits ou en fournissant des moyens informatiques ... Ces échelons sont des outils de représentation et d'administration, qui ne disposaient généralement, au départ, que de peu de pouvoirs et de poids politiques dans le fonctionnement de l'organisation : Ils sont au service des structures locales. On remarquera que le poids de ces structures régionales ou nationales est en hausse (au détriment des structures locales). On trouve ainsi au Crédit Mutuel, le « Crédit Mutuel Nord », le «Crédit Mutuel CEE » (Centre Est Europe, la partie est de la France)... et au Crédit

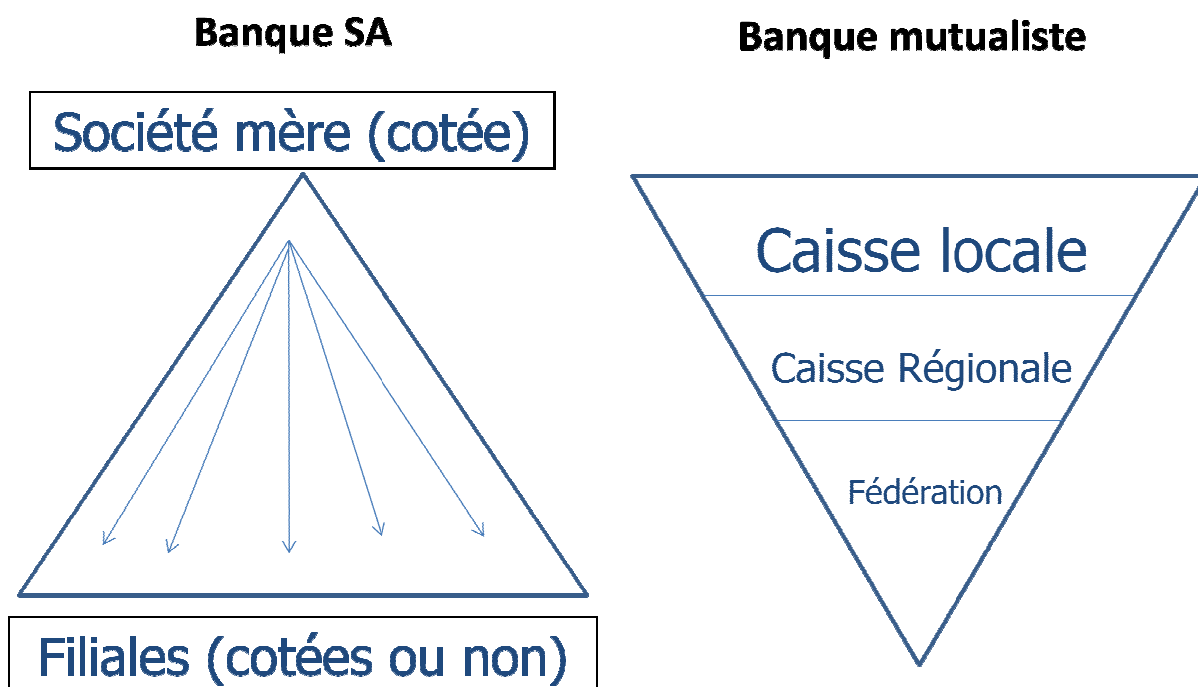
Agricole, le « Crédit Agricole Centre Est », le « Crédit Agricole Loire Haute Loire » ou le « Crédit Agricole des Savoies »...

De plus, les pouvoirs de décisions sont organisés autour de la séparation. La dualité suivante est mise en œuvre : les salariés s'occupent de la gestion tandis que les administrateurs bénévoles prennent les décisions politiques : on a ainsi un directeur (qui exécute les décisions) et un conseil d'administration (avec un président) chargé de prendre les décisions. Les nominations du directeur et du président sont, en principe, indépendantes l'une de l'autre. Ainsi, au Crédit Agricole, le président est Jean-Marie Sander (depuis le 19 mai 2010) et le directeur (général) Jean-Paul Chifflet (depuis le 1<sup>er</sup> mars 2010).

Par opposition, la « banque SA » présente une structure centralisée où le siège impulse les décisions. La structure locale n'est qu'une agence de représentation et le niveau intermédiaire est structuré autour d'une dimension géographique en vue de manager au mieux les équipes de salariés. Il n'y a aucune structure juridique locale et le résultat ainsi que le paiement de l'impôt sont établis nationalement. Pour répondre aux besoins des clients, la société a développé des filiales spécialisées (assurances, crédit à la consommation, services informatiques...) qui diffusent leurs produits via le réseau et sont rémunérés pour cela.

Dans ce cas, le conseil d'administration nomme un président qui est en général aussi directeur général (il est donc P-DG). Les pouvoirs sont donc concentrés entre ses mains. Il est chargé de mettre en œuvre l'ensemble des décisions du conseil tout en le présidant. On peut trouver aussi les autres formes d'organisation possibles de la SA : avec conseil de surveillance et directoire ou avec une séparation entre les fonctions de président et de directeur général mais celles-ci sont moins fréquentes.

Les schémas suivants récapitulent la structuration des deux formes de développement.



## **C- Rémunération des acteurs en présence**

La question de la rémunération des différents acteurs en présence, fait, elle aussi, apparaître un écart important entre leurs habitudes respectives, que cela soit en matière d'apports, de répartition du résultat, de rémunération des salariés, des dirigeants ou des administrateurs.

Ainsi, en est-il de la rémunération des apports dans chacune des formes organisationnelles : les parts sociales des mutualistes reçoivent un intérêt fixe indépendant du résultat de celui-ci, alors que la détention d'actions des « banques SA » est rémunérée par le versement de dividendes qui sont fonction du résultat de l'entreprise. Dans le premier cas, le résultat est mis en réserve, alors que dans le second, il est distribué.

La rémunération des salariés est aussi source de différence : dans les banques mutualistes, il n'existe pas de commissions sur les ventes, vu que les salariés sont des conseillers de clientèle. Dans les « Banques SA », la recherche du profit implique une incitation des commerciaux à travers la mise en place de commissions sur objectifs.

C'est en matière de rémunération des dirigeants qu'on va trouver les plus forts écarts : les mutualistes offrent, en effet, des rémunérations plus faibles et moins incitatives que leurs concurrents privés : on trouvera ainsi, d'un côté, une rémunération fixe assez élevée avec un variable faible voire nul, alors que de l'autre côté, on trouvera un fixe élevé, avec un très fort variable (et l'attribution de *stock-options* en plus pour une rémunération différée. Ainsi, se distingue Baudoin Prot, directeur général de la BNP Paribas, qui a touché en 2010, la somme de 2.713.015€, dont 950.000 € de salaire fixe et 1.764.053 € de variable ou Frédéric Oudéa, P-DG de la Société Générale, qui a touché en 2010, la somme de 4.350.000€, soit 850.000 € de salaire fixe et 3.200.000 € de variable. Par opposition, Michel Lucas, directeur général du Crédit Mutuel, a reçu, pour la même année, la somme de 1.113.195 €, dont 1.100.000 € de salaire fixe<sup>1</sup>. De même, pour des fonctions équivalentes, on notera que Michel Pébereau, président de BNP Paribas, a touché, en 2010, 1.411.284 € dont 700.000 € de fixe et 670.000 € de variable, alors qu'Etienne Pflimlin, président du Crédit Mutuel, a reçu 630.141€, dont 620.000 € de fixe, cette année là.

Enfin, concernant la rémunération des administrateurs, l'écart est, ici aussi, important : juste défrayé, les administrateurs mutualistes sont bénévoles. Aucune rémunération ne leur est attribuée, même si l'investissement humain peut y être très important (avec le cumul des fonctions à des CA locaux, régionaux et nationaux. Ils peuvent simplement y être défrayés de certaines dépenses engagées dans le cadre de leurs activités bénévoles, dans la limite maximale du SMIC. Par contre, l'administrateur élu en AG pour une « banque SA », présente un profil différent, car il est rémunéré pour cela. Ainsi, à la BNP Paribas<sup>2</sup>, pour sept séances par an, celui-ci, s'il est présent lors de chacune d'elle, recevra la somme totale de 29.728 € dont 14.864 € (50 %) au titre de la part fixe et 2123,43 € au titre de la part variable liée à la présence aux séances.

Il est alors possible de récapituler ces différents éléments dans le tableau comparatif suivant :

---

<sup>1</sup> Les Echos, 26 mai 2011.

<sup>2</sup> Rapport Annuel 2011

RECAPITULATIF de comparaison des banques mutualistes et des « Banques SA » :

	Structure juridique	Principes	Positionnements	Structures de gouvernance	Vote en AG	Répartition des résultats
<b>Banque coopérative ou mutualiste</b>	Société de personnes <i>sociétaire</i>	Logique de gestion privée L'Homme est au centre du modèle	Application de valeurs	- Partenariale - montante - dualité des pouvoirs	Un homme = une voix Démocratie et égalité des acteurs	Aucune: Mis en réserve. Pas de redistribution
<b>Banque SA</b>	Société de capitaux <i>actionnaire</i>	Maximiser la richesse de l'actionnaire	Recherche du profit	- Actionnariale - descendante - Centralisée	Une action = une voix % de contrôle Egalité des apports	Entre les actionnaires (% d'intérêt) selon décision AG

On voit ainsi que ces deux types de banques sont fondamentalement différentes, tant dans l'esprit autour duquel elles ont été construites (leurs gouvernances), que du rôle de leurs clients ou de leurs salariés dans leurs fonctionnements. La question financière est aussi mise en valeur, tout comme la question de la rémunération des acteurs en présence. Cela ne doit cependant pas pour autant cacher le fait que, malgré tout, ces deux formes de banques se retrouvent à subir des contraintes identiques qui les obligent à réagir et à répondre de façon similaires.

## 2- Mais qui se structurent de façons semblables pour répondre à des contraintes identiques

Les banques, malgré leurs statuts différents, obéissent à des contraintes identiques des marchés financiers et de l'Etat. Pour pouvoir y répondre au mieux et dans des conditions acceptables pour le développement de leurs activités, elles sont alors contraintes de se développer de façon similaire pour atteindre la taille critique, ce qui aboutit aussi à des fonctionnements qui se ressemblent.

### A- Exigences des marchés financiers et de l'Etat

On remarquera ici, et de façon générale, que les lois et normes qui s'appliquent au secteur bancaire ne font aucune différence en général entre les banques à caractère mutualiste et les « banques SA » : elles doivent toutes répondre aux mêmes contraintes.

Ainsi, la loi Bancaire de 1984 procède-t-elle au décloisonnement des métiers bancaires, en libérant les énergies et les contraintes de développement en France des différentes activités et



en supprimant certains secteurs réservés. Elle s'impose à tous les établissements et ouvre à la concurrence tous les domaines autrefois réservés aux mutualistes : les milieux agricoles, ouvriers, les PME, l'épargne des individus sont désormais accessibles à tous et toutes les banques peuvent vendre leurs produits à toutes les catégories d'individus : le livret A est accessible à tous depuis toutes les banques et n'est plus limité au Crédit Mutuel –livret Bleu-, à La Poste et à la Caisse d'Epargne, disparition des prêts bonifiés du Crédit Agricole pour les agriculteurs...

De même, les normes IFRS s'appliquent-elles à toutes les banques : on est en présence d'un référentiel unique pour les états financiers quelque soit le statut d'origine de l'activité. Cela n'est donc pas sans poser de problèmes à tout un chacun. On retrouve les mêmes contraintes avec les règles de « Bâle II » et de « Bâle III » : les règles prudentielles des activités bancaires s'appliquent à tous et de façon similaire, au travers des exigences en fonds propres en proportion des risques supportés.

La publication des comptes doit aussi présenter un format identique pour tous et celles-ci ont lieu en même temps : on a alors un système homogène, avec les même dates de clôture, le même référentiel, les mêmes analystes financiers chargés d'évaluer les sociétés et les même établissements de tutelle. Tous les établissements bancaires ayant aussi les mêmes contraintes à respecter en matière de notation pour l'émission d'obligations ou d'actions directement ou via des filiales (voir infra). Bien évidemment, les contraintes de cotation sont les même, indépendamment du statut juridique : il faut respecter les même dimensions pour pouvoir coter un véhicule particulier (société-mère, filiales, SICAV ...). Les contraintes de la loi NRE, via les développements du Grenelle II de l'environnement, s'appliquent, ici aussi encore, à compter de 2011, pour tous : une batterie de critères à vocation sociétale et environnementale va contraindre chacun dans les mêmes proportions... et donc va les obliger à réagir aux mêmes contraintes, par des réponses proches voire identiques.

## ***B- Atteindre la taille critique***

Une des réponses à ces multiples contraintes financières qui alourdissent le fonctionnement et limitent les actions de l'ensemble des banques, est la recherche de la taille critique : celle-ci passe pour toutes les formes de banques, par de nombreux moyens comme le rachat de réseaux concurrents en France ou à l'étranger, la prise en compte de besoins spécifiques, la standardisation des produits et le regroupement des activités de *back-office*... et le développement de structures cotées.

Afin de renforcer le poids des différentes organisations bancaires, on assiste à une politique de densification du réseau national (par une politique d'ouvertures d'agences) et au rachat de concurrents pour toutes les formes bancaires. Ainsi, en est-il du rachat de concurrents (Crédit du Nord par la Société Générale, le CIC par le Crédit Mutuel, LCL par le Crédit Agricole...), ou de la disparition des petites banques étrangères, peu à peu reprises par des grands réseaux, comme la Banque San Paolo (Crédit Agricole), la Banque Palatine (La Banque Postale), la Banque Casino et la Banco Popular (Crédit Mutuel). Parallèlement, on assiste aussi à un développement à l'étranger par la même politique d'acquisition de réseaux : Citibank par le Crédit Mutuel, Fortis et BNL par la BNP Paribas, Emporiki par le Crédit Agricole ...

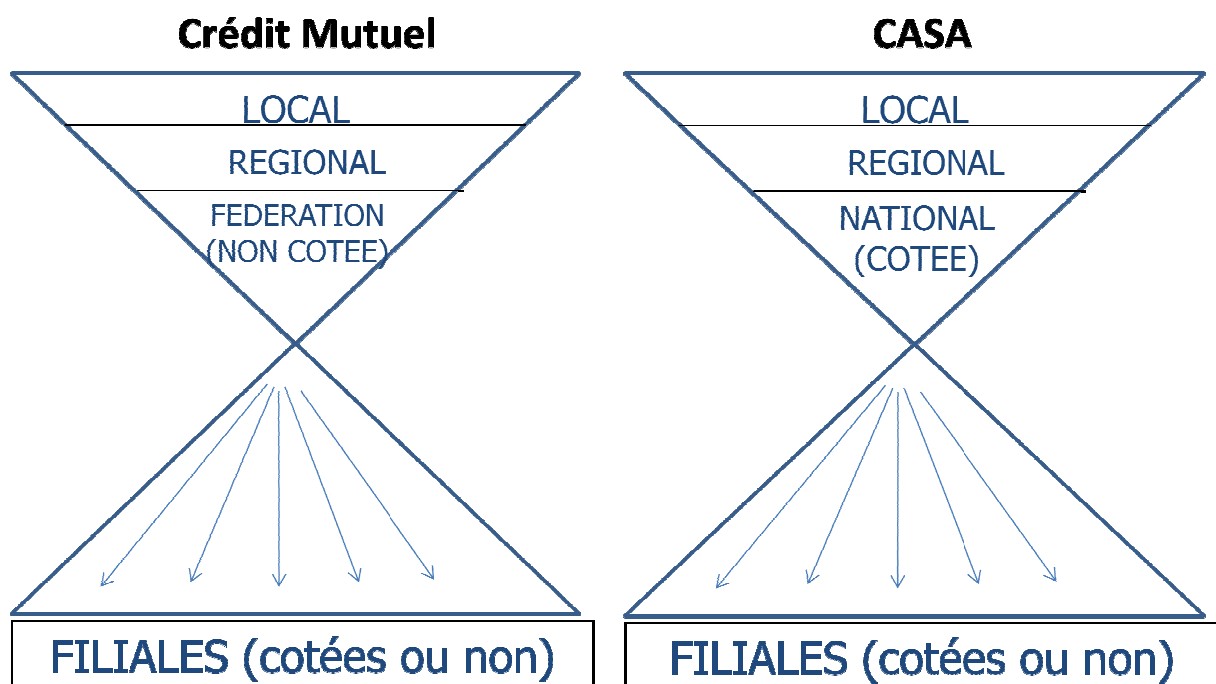
De plus, chaque réseau bancaire, tente de répondre à des besoins spécifiques et ainsi capter la clientèle correspondante en adaptant ses produits autour d'avantages exclusifs : le Crédit Mutuel, par exemple, a ainsi développé certaines structures réservées à un public précis,

comme le CME (Crédit Mutuel Enseignant), le CMPS (pour les professionnels de la santé), une structure de « Banque Privée », le CMI (financement et activités autour de l'immobilier : gestion, intermédiaire...), la BECM (pour les grosses entreprises) et a procédé en 2009 au rachat de Cofidis (le crédit à la consommation) ...

On assiste aussi à une standardisation des services que l'on peut retrouver dans presque tous les réseaux et qui permettent aux banques de capter des flux financiers, liés à leurs clients, de plus en plus importants (toujours dans l'optique d'atteindre la taille critique permettant d'absorber les frais fixes supportés par la structure): proposition de « packages », de services informatiques, de couverture de santé complémentaires, de services de sécurité, d'accès internet, d'offres téléphoniques, de bancassurance, de placement éthiques ou solidaires pour soutenir certaines associations humanitaires ou fondations ...

La standardisation passe aussi par la mise en commun et une filialisation poussée des activités de *back-office* dans des structures commerciales : on développe les plates-formes d'appels téléphoniques, on aménage la partie invisible pour le client pour mutualiser des coûts : ainsi la Société Générale et le Crédit du Nord procèdent-ils actuellement à une refonte de leurs systèmes informatiques pour arriver à un élément commun, l'assurance ou la gestion d'actifs pour LCL et le Crédit Agricole sont regroupés respectivement dans Pacifica et Amundi (qui est aussi le fruit d'un rapprochement avec la gestion d'actifs de la Société Générale...). C'est par ce moyen là, que les différentes fédérations du Crédit Mutuel, du Crédit Agricole, des Banques Populaires, chacun pour leurs réseaux, sont amenées à se rapprocher et peu à peu à fusionner.

Enfin, pour disposer d'un accès à la bourse et à ses sources de financement, les différents réseaux coopératifs, malgré un positionnement mutualiste, ont maintenu voire même peu à peu renforcé leurs structures cotées: bien que détenue à 98,7 % par le Crédit Mutuel, le CIC reste toujours coté ; de son côté, le Crédit Agricole a placé en bourse 30% du capital de la structure CASA (Crédit Agricole SA) qui via la SAS la Boetie détient 25% du capital des caisses régionales et fait ainsi remonter à ses actionnaires des dividendes ; enfin, Natexis, malgré ses déconvenues et ses énormes pertes, reste toujours cotée par la BPCE...



Ainsi, comme le résume ces graphiques sur les formes d'organisation actuelles des groupes Crédit Agricole et Crédit Mutuel, on ne remarque désormais, plus vraiment de différences significatives entre ces structures mutualistes et l'organisation des « banques SA », excepté la partie située au dessus. Comme le rappelle Palomo et Carrasco (2001), la mise en place de ces formes organisationnelles spécifiques et hybrides, permet aux groupes mutualistes de retrouver une certaine adaptabilité, ainsi que la possibilité d'accéder au marché financier qui leur est impossible au vu de leurs statuts coopératifs.

### ***C- Fonctionnement interne similaire***

Enfin, l'adaptation de l'organisation des structures mutualistes d'un côté et un changement dans le discours et la mise en œuvre des objectifs dans les « banques SA » achèvent de rapprocher le fonctionnement interne autour d'éléments similaires. Que cela soit au niveau de la rationalisation de la relation client, la fixation d'objectifs et la rémunération liée ainsi que l'évaluation des salariés, le passage de témoins entre dirigeants ou simplement le rôle des AG, on assiste à une convergence notable entre « banque SA » et banque mutualiste.

La rationalisation de la relation client et l'augmentation de la taille des portefeuilles de clients gérés par les salariés tend vers l'uniformisation : chez les mutualistes, les « conseillers » ont été remplacés par des « chargés de clientèle ». La préférence pour les liens commerciaux est mise en valeur (avec la recherche de l'utilité marchande et de la minimisation des risques et des coûts du client). Bien que les publicités du Crédit Mutuel en novembre 2010 annoncent fièrement que les chargés de clientèle ne sont pas rémunérés à la commission, ce point a été proposé au Crédit Mutuel Arkéa (Bretagne) et provoqué un tolé parmi les salariés qui se sont mis largement en grève<sup>3</sup> pour s'opposer à cette idée.

A tous les niveaux, le contrôle hiérarchique est peu à peu renforcé (fixation d'objectif, primes pour atteinte de ceux-ci...) et le management devient similaire pour les établissements privés et les caisses mutualistes. Les procédures d'évaluation sont similaires et parfois les même dirigeants se retrouvent dans deux formes d'organisation : au Crédit Mutuel, il semble difficile que M. Michel Lucas, directeur général du Crédit Mutuel et président du directoire du CIC procède à des formes d'évaluations différentes pour ses adjoints du CIC et du Crédit Mutuel.

Dans les structures mutualistes, le statut de sociétaire est de moins mis en avant, alors que les « banques SA » se positionne de plus en plus en banque de détail avec un ancrage local : Baudoin Prot, directeur Général de la BNP Paribas annonçait, lors de la présentation des résultats de la banque en mai 2010, que celle-ci était « focalisées sur le client ».

De façon semblable, l'AG n'est plus le lieu de pouvoir dans les « banques SA », ni dans les mutualistes (Nouvel 2008, Caire 2010) : la décision est prise à l'avance et concentrée entre les mains des gros actionnaires (« banques SA ») ou de la technostucture (mutualistes).

Enfin, le passage de témoins et l'organisation des pouvoirs identiques entre dirigeants soulève des questions : Michel Lucas, en octobre 2010, au départ d'Etienne Pflimlin de la présidence du Crédit Mutuel passe du statut de directeur général à celui de président, comme le fait en Mai 2011, Baudoin Prot à la suite du retrait de Michel Pébereau de la présidence de la BNP Paribas, ou M. Bouton en son temps à la Société Générale. L'opération est inédite chez les mutualistes, mais est commune dans les « banques SA ».

---

<sup>3</sup> Les Echos du 3 juin 2010.

## Conclusion

Malgré une histoire et une construction très différente, qui met en valeur des habitudes de fonctionnement profondément ancrées, on observe cependant, ces dernières années des rapprochements entre les banques mutualistes et les « banques SA ». Tant dans le fonctionnement que dans la relation avec l'environnement, cette convergence s'opère et semble irrésistible. La poursuite de cette tendance semble inéluctable : ainsi, au Crédit Mutuel, le CM5-CIC, qui regroupait les cinq fédérations liées à celles de Strasbourg et le CIC, s'est-il transformé en CM10-CIC au 1er janvier 2011 : il y a maintenant dix fédérations qui sont regroupées sous la bannière informatique de « Strasbourg ».

Qui peut avoir intérêt à maintenir un tel système en équilibre, ni tout à fait capitaliste, ni totalement mutualiste ? Un élément de réponse se trouve dans le caractère et la dimension politique : Tout d'abord, le secteur bancaire est considéré comme « sensible » et, à ce titre, l'Etat porte une attention particulière à toute opération qui s'y prépare ; il est même utile de disposer de son aval avant toute opération de rapprochement. De plus, les banques mutualistes sont ancrées localement et disposent d'une influence locale très forte, facilement mobilisable. Ainsi, en 1981, à l'arrivée au pouvoir des socialistes, il a été envisagé de nationaliser els réseaux mutualistes. Un lobbying actif des différents réseaux a très rapidement exclu le secteur mutualiste dans l'assurance et la banque de la loi de nationalisation. De même, elles emploient de nombreux salariés ce qui rend aussi le sujet délicat. Enfin, leurs caractères non-opéables les rendent très précieux pour maintenir les centres de décision en France.

Le caractère hybride de ces organisations juridico-financières, constituées en banques mutualiste, pose cependant questions :

- cette évolution est-elle un choix contraint ou un choix volontaire de la part des banques mutualistes? La réponse est probablement « un peu des deux ».
- Subissent-elles cette évolution ou sont-elles actrices de ce changement? La réponse est probablement « un peu des deux ».

Plusieurs scénarios pour le futur sont envisageables pour ces organisations mutualistes juridico-financières à caractère hybride :

- Un scénario correspondant à la disparition totale de cette forme mutualiste : la perte du contrôle et de l'identité mutualiste (ce qui correspond à un isomorphisme poussé à l'extrême avec les « banques SA »). Dans ce cas, on assiste à une démutualisation, plus ou moins massive, des acteurs concernés. Les mutualistes deviennent alors des entreprises privées et cotées (Roth, 1997, Mottet, 2002, Cummins, Weiss et Hongmin, 1999). C'est ce qui s'est passé dans le secteur de l'assurance et de la banque aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne au début des années 80. Le risque dans ce cas là existe si ces anciennes banques mutualistes démutualisées cherchent à tout prix à vouloir devenir des « banques SA » en prenant des risques supplémentaires. Le cas de Northern Rock en Grande-Bretagne illustre bien ce propos : banque mutualiste à l'origine, démutualisée durant les années 80, elle fait partie des banques qui ont le plus mal supporté la crise des *subprimes* par une course à la part de marché et donc la prise de risque inconsidérée dans la sélection de clients peu solides et l'attribution des prêts.
- Un scénario correspondant au maintien du cadre mutualiste mais avec une perte des valeurs fondatrices (soit un isomorphisme partiel avec les « banques SA »). On assiste alors à une évolution vers un système de type « AXA » : les mutuelles d'origine y détiennent le pouvoir dans la structure cotée, la « verrouille » à travers les droits de vote double et la présence de holdings de contrôle, mais la référence mutualiste a disparu. Il est ainsi possible de maintenir en France, les sièges

sociaux, les directions et les centres de décisions, tout en rachetant régulièrement des concurrents en France ou à l'étranger sans supporter le risque d'être, à son tour, une proie. La situation est idéale !

- Un scénario correspondant au maintien de l'hybridité actuelle : il y a alors toujours le maintien de la dualité des systèmes de gouvernance et des valeurs dans un même ensemble. La fédération nationale des banques mutualiste se transforme, peu à peu, en holding actionnarial et l'échelon local se réorganise ou se maintient autour d'une approche partenariale. Dans ce cas, se pose la question de la stabilité du modèle et de la pression qui s'exercera forcément, sur la recherche et l'organisation du partage du profit. Cet aspect pourra faire basculer, à terme, dans un sens ou un autre tout ce fragile édifice.
- Un scénario correspondant au retour aux sources et aux valeurs mutualistes : une réappropriation du rôle des AG locales par la recherche de sens, la réaffirmation des valeurs et la prise de décisions, le renforcement du bénévolat des administrateurs, l'engagement et la proximité auprès des sociétaires (Richez-Battesti, 2008).

### Références bibliographiques

Caire G. (2010), « De la démocratie locale dans certaines banques coopératives », *RECMA – Revue internationale de l'Economie Sociale*, n° 316, pp. 41-57.

Cummins J.D., M.A. Weiss, et Z. Hongmin, (1999), « Organizational Form and Efficiency : the Coexistence of Stock and Mutual Property-Liability Insurers », *Management Science*, vol. 45, n°9, Septembre, p.1254-1269.

Defourny J. (1990), « *Démocratie coopérative et efficacité économique – La performance comparée des SCOP françaises* », coll. « ouvertures économiques », De Boeck Université.

Desroches H., (1976), « *Le projet coopératif, son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux, ses espérances et ses déconvenues* », Editions Ouvrières, Paris.

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

Labye A., Lagoutte C., Renversez F. (2002), « Banques mutualistes et systèmes financiers : une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France », *Revue d'Economie Financière*, n° 67, pp. 85-109.

Nouvel D. (2008), « Gestion du sociétariat, isomorphisme institutionnel et légitimité d'un groupe bancaire coopératif, le cas du Crédit Mutuel d'Anjou », *RECMA – Revue internationale de l'Economie Sociale*, n° 308, Mai, pp. 35-55.

Mottet S. (2002), « La démutualisation », *Revue d'Economie Financière*, n°67, pp. 111-119.

Palomo R., Carrasco I., (2001), « Le caractère spécifique des groupes bancaires coopératifs dans un environnement financier global », in Coté D (Dir.), *Les holdings coopératifs, évolution ou transformation définitive ?*, Ed. De Boeck Université, Bruxelles, pp. 139-160.

Richez-Battesti N., (2008), « Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative : le cas des banques coopératives en France », in *La gouvernance des entreprises coopératives*, Ed. Presse Universitaire de Rennes, pp. 75-89.

Roth F., (1997), « *Performance, complémentarité et spécialisation des différentes formes d'organisation dans le secteur de l'assurance* », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne.

Vienney C. (1994), « *L'économie sociale* », coll. « Repères », La Découverte, Paris.