

Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français¹

Jean-Noël ORY* , Mireille JAEGER* ^ù , Emmanuelle GURTNER* ^{ù ù}

Résumé et mots-clés

Les réseaux coopératifs bancaires français ont connu depuis les années 1990 de profondes mutations, qui se sont traduites tant par des restructurations internes que par des opérations de croissance externe, et qui résultent tant de contraintes que d'opportunités. Ils se sont ainsi transformés en groupes tournés vers la banque universelle, mais hybrides, puisqu'on y trouve des structures coopératives et des structures à forme de sociétés par action. Cette hybridation des groupes coopératifs n'est pas sans poser des problèmes à terme, relatifs à la détermination des objectifs du groupe et de ses entités, au conflit pour le partage de la valeur créée et du pouvoir, et à l'émergence potentielle d'une concurrence entre entités d'un même groupe. Plus généralement, cette mutation entraîne un déplacement des équilibres entre les différentes parties prenantes : managers, employés, administrateurs et sociétaires, et désormais aussi actionnaires, défi auquel les groupes bancaires coopératifs français devront répondre pour conserver leur cohésion et leur capacité à se développer.

Banques coopératives et mutuelles – gouvernance – restructurations – groupes bancaires

Summary and key words

French cooperative banks have experienced deep organisational changes since the 1990's, consequences of internal restructuring and external growth operations. These evolutions result from constraints as well as from opportunities. Nowadays, French cooperative banks are part of large banking groups, which also include joint stock companies (listed on financial market, for some of them). These transformations may change the equilibrium, amongst the stakeholders inside of the groups: managers, members, employees, directors, and more recently, shareholders. The ability of these groups to resolve the potential agency and aim conflicts is crucial for their future development.

Cooperative and mutual banks – governance – restructuration – banking industry

¹ Ce travail constitue le prolongement du rapport auquel ont participé les auteurs « Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités ? » (N. Richez-Battesti, P. Giadolfani (dir), novembre 2005), présenté fin 2005 à la DIES (Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale).

^ù Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Metz, GREFIGE/CEREMO

^{ù *} Professeur en Sciences de Gestion, Université Nancy 2, GREFIGE/CEREMO

^{ù **} Maître de Conférences en Sciences Economiques, Université Nancy 2, GREFIGE/CEREMO

La spécificité des banques coopératives françaises prend racine dans leur statut juridique. Le capital est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires, qui sont clients de la banque. Les parts sociales confèrent des droits de propriété atténués par rapport à ceux conférés par les actions : les droits de vote sont limités (principe « un homme une voix »), la rémunération des parts est plafonnée, les réserves sont impartageables. Par ailleurs, les parts sociales ne sont pas librement négociables : elles ne sont rachetables que par la banque émettrice, à leur valeur nominale, et à certaines conditions. En conséquence, et relativement à ce qu'enseigne la théorie de l'Agence pour les sociétés par actions (CHARREAUX), les managers-dirigeants des banques coopératives bénéficient d'une autonomie forte, liée à l'émission des droits de vote, la constitution historiquement importante de réserves, et ne sont pas soumis à un risque de sanction par le marché (rachat hostile ou chute du cours de l'action).

De plus, les sociétaires ont une double qualité : celle de propriétaires, et de clients, qui conditionne les objectifs de la firme ; ces derniers ne reposent pas, au contraire des banques SA, sur la seule maximisation de la richesse de l'actionnaire. L'efficacité de la gestion repose alors sur l'émergence d'un consensus implicite tenant compte des différents groupes d'intérêt en présence : sociétaires-clients, administrateurs, dirigeants, salariés.

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

Ces particularités en termes d'organisation et de droits de propriété fondent l'efficacité des groupes coopératifs français². Moins soumis à court terme à l'exigence de rentabilité des marchés, et moins exposés au risque dans les années 90 que les banques SA, ils ont été au cœur des opérations récentes de restructuration du paysage bancaire français et sont devenus aujourd'hui de grands groupes bancaires à part entière, aux contours différents, mais tous orientés vers « la banque universelle », et mêlant des « sociétés par actions » aux entités coopératives, à différents niveaux. La gamme des produits offerts s'étoffe alors, des segments d'activité auparavant réservés aux banques SA se développent. Si ces mutations attestent de la capacité de la forme coopérative à s'adapter à l'environnement mouvant de l'industrie bancaire, et à contourner les contraintes qui semblaient inhérentes au statut coopératif, elles sont loin d'être neutres, et leurs conséquences sont encore mal perçues.

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

I. DE LA NOTION DE "RESEAU BANCAIRE COOPERATIF" A CELLE DE "GROUPE BANCAIRE COOPERATIF"

La traditionnelle structuration en pyramide inversée, typique des réseaux coopératifs français est désormais incluse dans un organigramme plus complexe, au périmètre d'activité plus vaste, où généralement l'organe central détient directement ou indirectement de nombreuses filiales SA. Avant d'examiner rapidement la configuration actuelle des groupes, nous présenterons les raisons qui ont motivé ces restructurations.

² Pour l'analyse comparative des performances des banques coopératives et SA, voir Ory, Jaeger, Gurtner : « la banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », in Finance, Contrôle Stratégie, (2006, à paraître).

A) Pourquoi les restructurations ?

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

a. Les restructurations, résultat de contraintes ?

Les années 1990 se caractérisent par l'accélération de la globalisation financière. L'importance croissante des marchés financiers se traduit par une sophistication de plus en plus grande des produits, la poursuite du mouvement de désintermédiation bancaire et l'intervention croissante des banques sur les marchés. Par ailleurs, le contexte a été celui d'une concurrence accrue entre banques sur tous les segments d'activité et au plan international, résultant de la déréglementation engagée dans les années 1980.

Les réseaux bancaires coopératifs, dont les contraintes réglementaires à l'extension de leurs activités ont peu à peu été levées, ont dû s'adapter à l'instar des banques SA, sous peine de rester cantonnées aux activités de banque de détail, centrées sur leur clientèle historique³, et proposant des produits relativement simples et standardisés. Pour échapper à ces réelles menaces d'éviction, les banques coopératives françaises ont dû développer des activités ou segments de clientèle qu'elles ne maîtrisaient pas jusqu'alors.

Il était difficile aux réseaux coopératifs de se lancer ex nihilo dans ces nouvelles activités, dont elles ne maîtrisaient ni l'expertise ni le contrôle des risques. La petite taille des entités régionales –autonomes et juridiquement indépendantes- ne permettait pas à chacune d'elles de développer ces activités. Ainsi, le lancement en a-t-il été délégué à la tête de réseau, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle ; ainsi les produits ou services élaborés sont unifiés et diffusés dans tout le réseau. C'est le cas pour les groupes Crédit Agricole, Banque Populaire, Caisse d'Epargne, à l'exception notable du Crédit Mutuel au sein duquel les filiales sont détenues le plus souvent par des caisses régionales, ou des regroupements de caisses, et n'opèrent donc pas pour le groupe entier. Les autres activités, centrées sur les marchés financiers, la banque d'affaires, l'international..., sont elles aussi contrôlées par l'organe central (CNCE, CASA) ou par une filiale holding dépendant de l'organe central (Natexis et BFBP).

Des restructurations ont été également menées en interne au sein des réseaux coopératifs. Ainsi, dans les réseaux Caisse d'Epargne, Crédit Agricole et Banque Populaire, les années 1990 et 2000 ont été marquées par de nombreuses fusions entre caisses ou banques régionales. Des regroupements d'ampleur inégale ont été aussi réalisés au Crédit Mutuel, sans toutefois se traduire toujours par des fusions. De même, au sein des réseaux coopératifs, on observe une forte diminution du nombre de plate-formes informatiques, voire une unification totale (sauf au Crédit Mutuel), toujours pour des raisons d'économies d'échelle, ou d'efficience X.

b. Les restructurations, résultats d'opportunités?

Parallèlement à ces contraintes, les restructurations peuvent être vues comme une réelle opportunité qui pouvait être saisie par les réseaux bancaires coopératifs dans les années 90.

Premièrement, les banques coopératives ont été, dans les années 1990, moins touchées par la crise que les banques SA⁴. Elles ont donc été globalement en position d'acquéreurs, d'autant plus qu'elles n'étaient pas rachetables du fait de leur statut ; symétriquement, les banques SA, fragilisées, étaient globalement soit rachetables, soit vendeuses de filiales, et plus rarement en position d'acquéreurs. Quand

³ Clientèle historique voyant sa part décroître, soit pour des raisons démographiques (baisse de la proportion d'agriculteurs dans la population active) soit en raison de modifications réglementaires (disparition des prêts bonifiés à l'artisanat, à l'export...).

⁴ Gurtner, Jaeger, Ory (2002).

elles l'étaient, elles n'étaient pas en mesure de surenchérir sur les offres des réseaux coopératifs : ce fut le cas pour le rachat du Crédit Lyonnais.

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

Enfin, il n'est pas exclu, même si cela reste difficile à prouver, que les pouvoirs publics aient préféré que certaines institutions financières soient acquises par des groupes coopératifs français (« non-opéables »), plutôt que de les voir courir le risque de passer sous contrôle étranger⁵, ou endurer un risque de réduction drastique des effectifs. Cette « préférence », jamais clairement énoncée, peut être interprétée comme une version modernisée de la politique de noyau dur des années 1980, mais sans l'intervention directe des pouvoirs publics, et traduit un autre aspect, plus facile à mettre en oeuvre, « du « patriotisme économique », notion réaffirmée récemment depuis les tentatives d'OPA menée sur quelques groupes industriels de forme S.A .

B) « Comment » les restructurations?

a) Les contours actuels des groupes bancaires coopératifs

D'une structure pyramidale inversée relativement simple, les réseaux coopératifs se sont progressivement complexifiés depuis la fin des années 90. Les configurations des groupes fin 2004 sont relativement diversifiées⁶. On voit émerger trois organigrammes-types :

- le schéma du Crédit Agricole, et –encore actuellement- celui du groupe Caisses d'Epargne : un réseau coopératif isolé du reste du groupe, qui contrôle l'ensemble des filiales SA via l'organe central, lui-même à statut de SA. Dans le cas du Crédit Agricole, CASA, l'organe central, est coté en bourse.
- Le schéma du groupe Banques Populaires : là aussi, le réseau coopératif est isolé des filiales SA. L'organe central, Banque Fédérale des Banques Populaires, réunit les fonctions d'organe central du réseau, de fédération des banques régionales, et aussi de holding de Natexis Banques Populaires cotée en bourse et détenant l'ensemble des filiales du groupe (sauf les plate-formes informatiques).
- Enfin, le schéma du Crédit Mutuel, encore très diffus ; c'est le schéma de prime abord le plus conforme à l'esprit coopératif d'origine, avec une très forte autonomie des entités régionales, et une absence de véhicule coté. A l'observation, ce schéma peut également être porteur de tensions et susceptible d'évoluer : la coordination à l'intérieur du groupe est faible, pendant de l'autonomie des entités régionales ; les filiales ne sont pas détenues au niveau national, mais par des entités (inter-)régionales. Les plate-formes informatiques, même si leur nombre est en réduction, ne sont pas encore unifiées. Il y a là sans doute des gisements d'économie d'échelle et d'efficacité non exploités.

Le rapprochement annoncé en mars 2006 entre Caisse d'Epargne et Banque Populaire annonce une configuration originale, dans laquelle les deux réseaux coopératifs resteraient indépendants et autonomes, mais détiendraient conjointement, via la future holding cotée Natexis⁷, la grande majorité⁸ des filiales des groupes). Le but de l'opération est clairement de réaliser des économies de gammes et d'échelles, de

⁵ Comme ce fut le cas pour le CCF, acquis par le groupe HSBC (2000).

⁶ Pour un historique rapide des transformations récentes des groupes coopératifs voir le rapport remis à la DIES (op.cit.)

⁷ transformation de Natexis Banque Populaire et d'IXIS, cf.l'organigramme, p 8

renforcer le nouvel ensemble grâce à la complémentarité des activités des filiales des deux réseaux et de l'amener à une taille européenne, de faciliter la mobilisation ultérieure de capitaux par appel public à l'épargne et de « créer de la valeur, des synergies et des profits pour les actionnaires »⁹. Ce rapprochement, s'il se concrétise, sera le premier d'une telle ampleur entre deux groupes coopératifs.

b) Une constante : la présence de S.A dans les organigrammes

Tous les groupes coopératifs français détiennent des filiales, essentiellement au niveau central (à l'exclusion du Crédit Mutuel). Ces filiales sont toutes des sociétés par actions¹⁰ mais elles ne sont pas toutes cotées, et ne répondent pas toutes aux mêmes objectifs. Il est possible de les regrouper ainsi :

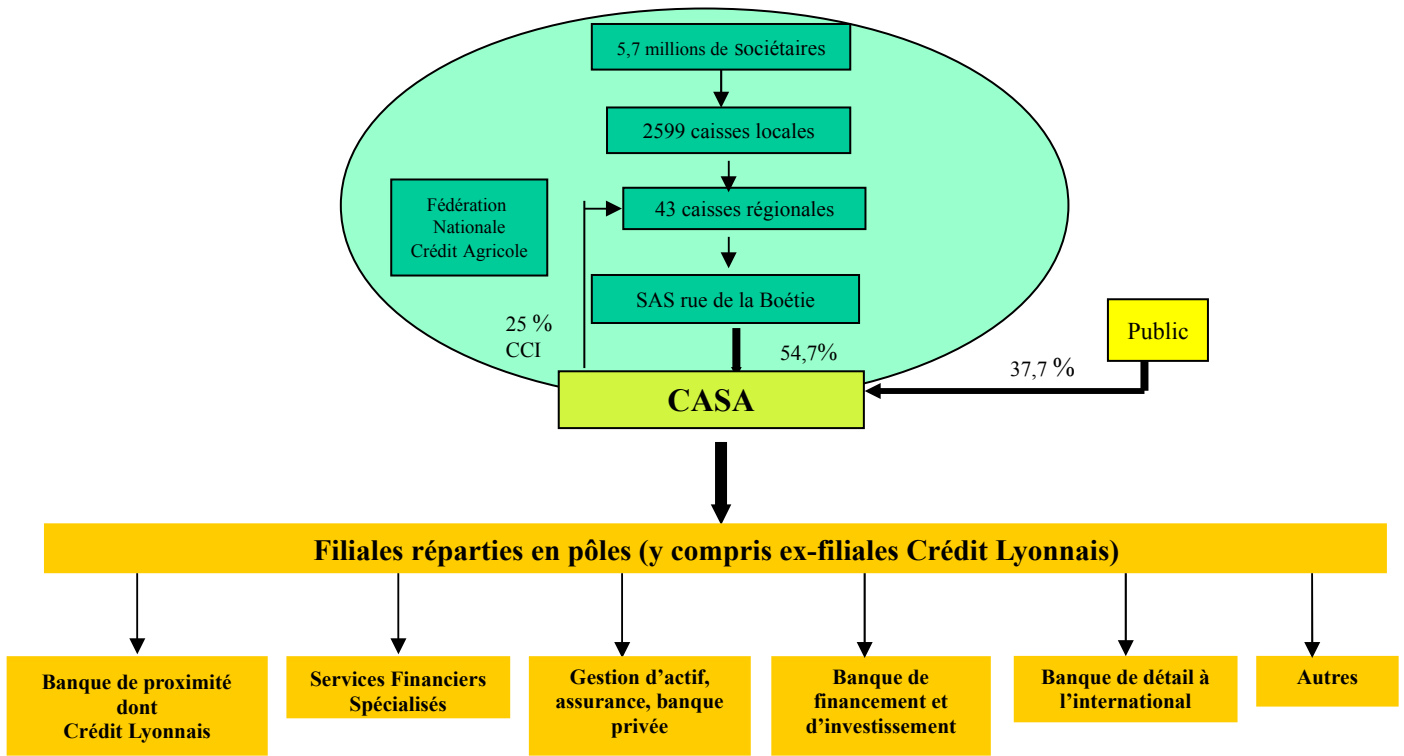
- les filiales directement à l'appui du réseau, ou « filiales techniques » : elle ont pour raison d'être essentielle les économies d'échelle. Il s'agit typiquement des plate-formes informatiques, à présent unifiées (sauf Crédit Mutuel) ;
- les filiales de « production » : elles conçoivent les produits bancaires et en assurent la gestion pour tout le réseau banque de détail, qui devient simple distributeur. Les produits sont unifiés, ce qui permet des économies de gamme et d'échelle. C'est aussi sur ce mode que se développe l'activité d'assurance au sein des réseaux Crédit Mutuel et Crédit Agricole ;
- les filiales spécialisées sur certains segments de clientèle, logiquement « captés » ou « captables » par le réseau : l'objectif est alors de proposer et gérer des produits sophistiqués à des clientèles spécifiques (clients fortunés, professionnels, PME PMI, grandes entreprises...). On y trouve les activités gestion privée, épargne salariale, finance de marché, ingénierie financière, conseil, banque directe...
- les filiales spécialisées à l'international ;
les filiales autres, spécialisées sur les marchés, la banque d'affaires et d'investissement ; leurs activités ne font pas concurrence au réseau, car elles n'interviennent pas dans le domaine de la banque de détail, et permettent au groupe de devenir "banque universelle".

⁸ L'activité de banque de détail resterait l'apanage de chacun des deux réseaux coopératifs, et certaines filiales resteront détenues par le CNCE (CFF, Ecureuil IARD, ...) pour des raisons d'équilibrage de valeur des actifs apportés au nouveau véhicule commun.

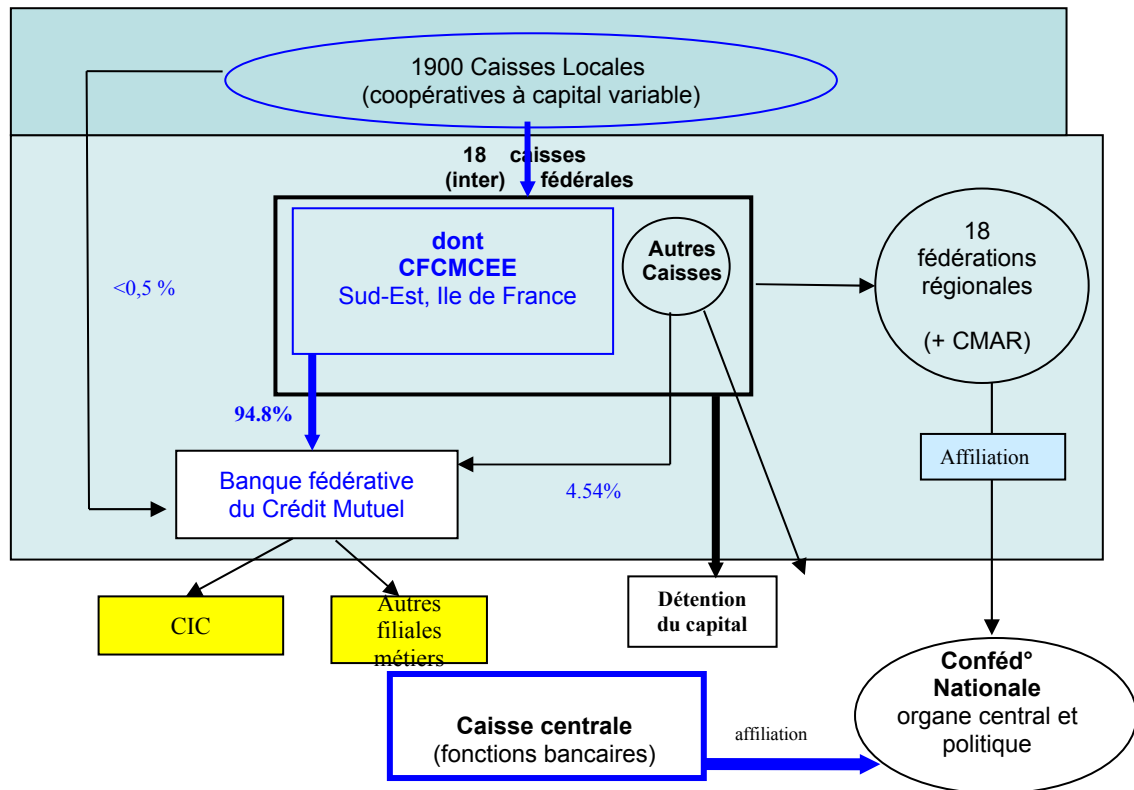
⁹ Interview de C. Milhaud et P. Dupont, *Le Monde*, 14/03/2006

¹⁰ à l'exception notable des sociétés de caution mutuelle.

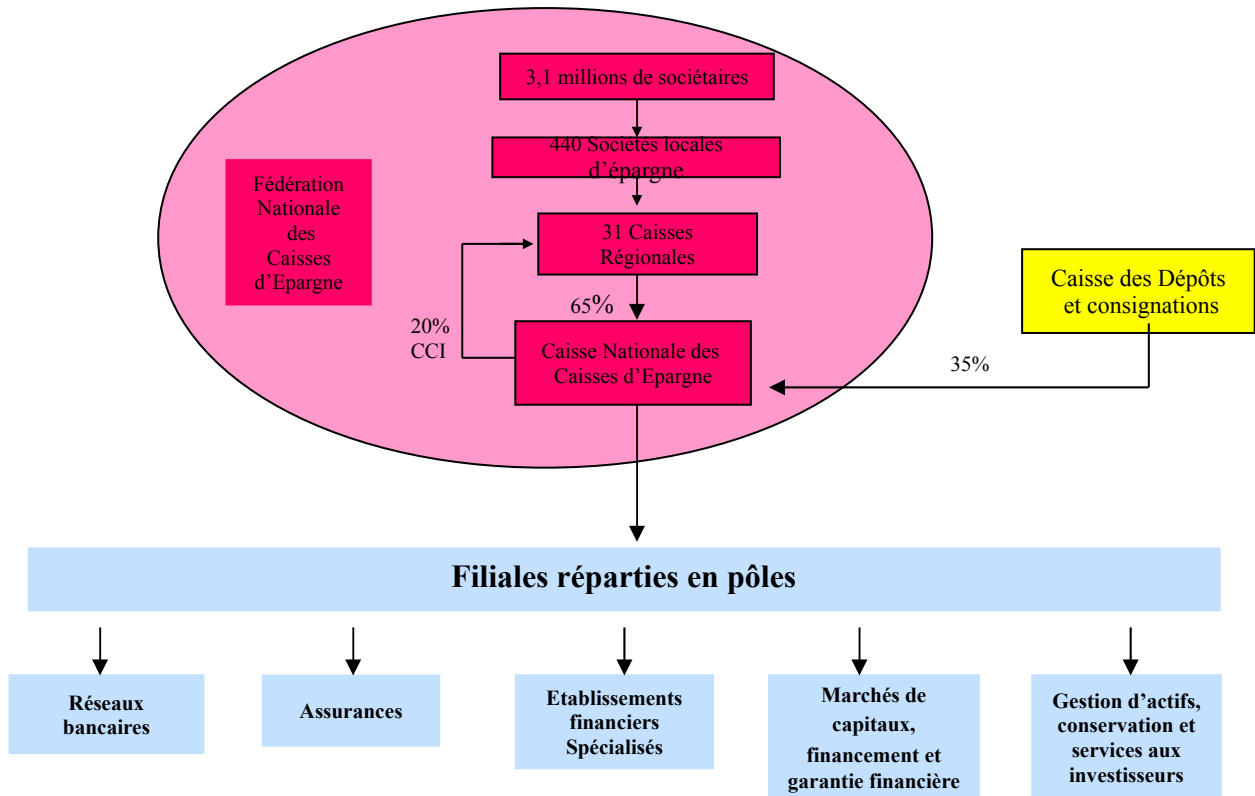
Groupe Crédit Agricole au 31-12-2005



Groupe Crédit Mutuel, 31-12-2005



Groupe Caisse d'Épargne 31-12-2005



Groupe Banque Populaire au 31-12-2005

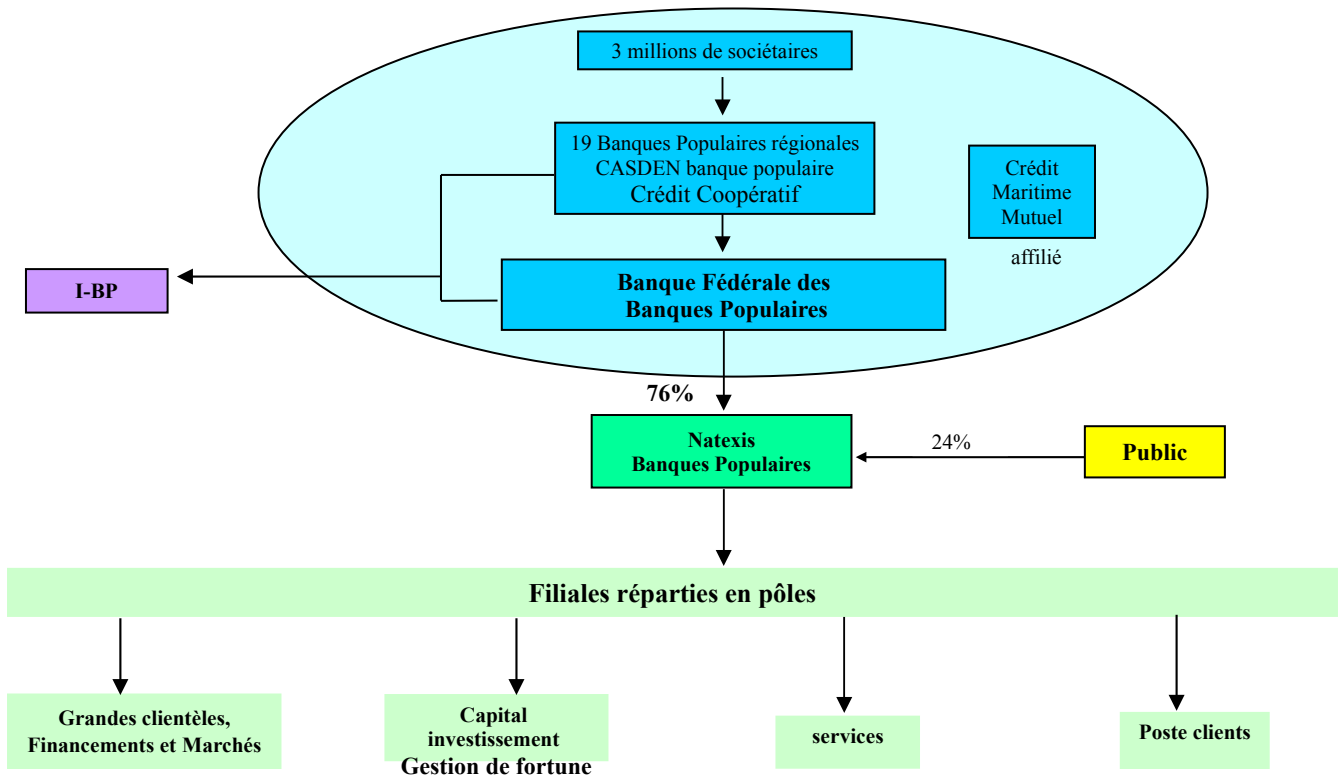
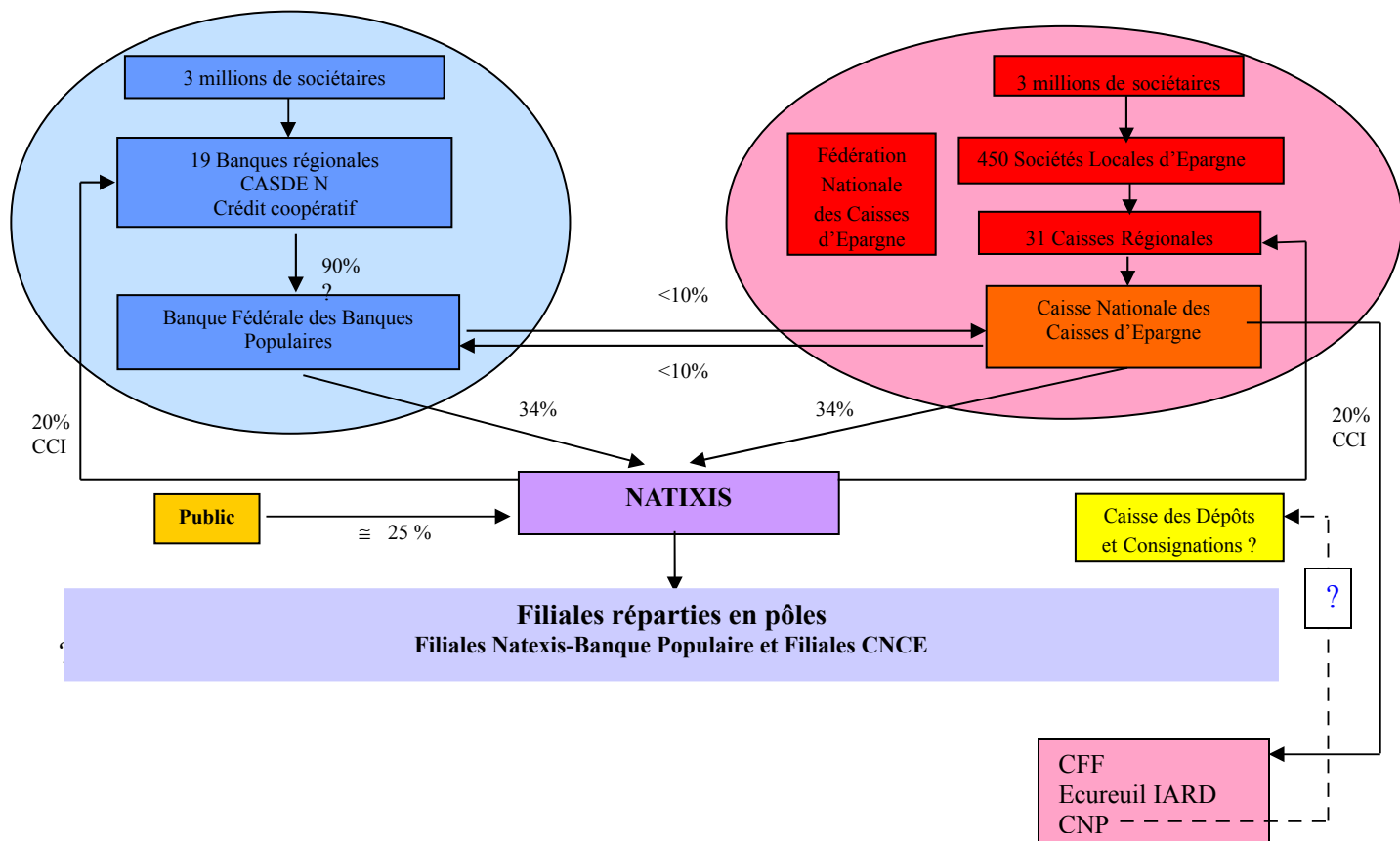


Schéma du rapprochement annoncé Banque Populaire – Caisse d'Épargne, mars 2006



c. Les différents moyens mobilisés pour les restructurations

A l'observation, il s'avère que les moyens par lesquels se réalisent les opérations de croissance interne et externe sont diversifiés. Tout d'abord, les coopératives bancaires disposent de fonds propres conséquents. La forme coopérative y contribue, au sens où la moindre contrainte de rémunération des sociétaires, associée au droit limité de ces derniers sur l'actif résiduel de l'entreprise, favorisent la constitution de réserves. Il existe par ailleurs un principe de solidarité au sein des réseaux qui permet le cas échéant à la tête de réseau de mobiliser des capitaux provenant des différentes entités.

La palette des moyens de financement par émission de titres s'étoffe également depuis plusieurs années. Aux émissions de parts sociales, s'ajoutent celles de titres hybrides, assimilables à des fonds propres : titres subordonnés, certificats coopératifs d'investissement et certificats coopératifs d'associés¹¹, qui peuvent trouver preneur facilement grâce à la puissance du réseau.

Les opérations de rapprochement entre groupe SA et groupe coopératif restent néanmoins difficiles à réaliser. Le statut coopératif interdit aux réseaux de s'appuyer sur des échanges d'actions pour réaliser des acquisitions ; l'accueil en tant qu'associés de personnes morales est une faculté limitée. Les acquisitions doivent donc être payées en cash, ce qui nécessite une mobilisation importante de capitaux. C'est pour pourquoi les réseaux coopératifs ont souvent créé au sein de leur groupe des entités à statut de SA¹². Ces SA peuvent mobiliser des capitaux par appel public à l'épargne, quand elles sont cotées en bourse¹³ ; elles peuvent mener des opérations d'échange d'actions ou d'offre publique d'achat, ou acquérir

¹¹ Les CCI servent un revenu lié aux résultats de l'émetteur (la banque régionale), mais ne sont pas assortis d'un droit de vote. Les CCA possèdent les mêmes caractéristiques mais sont réservés aux sociétaires.

¹² Rappelons que c'est le cas de la BFBP, de la Banque Fédérative du Crédit Mutuel, de la CNCE et de CASA.

¹³ Voir l'augmentation de capital de 2 milliards d'euros de CASA pour l'acquisition du Crédit Lyonnais, intégralement garantie par les Caisses Régionales.

une filiale-holding SA¹⁴ jouant ce rôle. La contrainte est alors que les caisses ou banques régionales conservent ensemble le contrôle majoritaire de l'organe central, et le groupe celui des filiales.

Par ailleurs, le rapprochement annoncé Caisse d'Epargne-Banque Populaire s'avérerait également novateur : il ne s'opérerait pas directement entre les deux réseaux ou les deux organes centraux, censés demeurer indépendants mais consisterait en la mise en commun de l'essentiel des filiales des groupes, sous l'égide de la nouvelle entité, qui serait cotée en Bourse (flottant d'environ 25%) et détenue majoritairement et conjointement par la CNCE et la BFBP (34% chacune). La place de la CDC dans ce schéma reste à ce jour incertaine. L'opération ne nécessiterait pas de mobilisation majeure de capitaux et permettrait d'économiser des fonds propres ou de la trésorerie, relativement à une opération de croissance externe traditionnelle : la prise de participation de la CNCE dans Natixis sera financée par l'apport en nature de ses filiales ; la BFBP devrait en revanche faire un apport complémentaire en cash pour équilibrer sa participation avec celle de la CNCE, sans que l'on en connaisse aujourd'hui le montant exact.

Ainsi, les réseaux coopératifs sont devenus de grands groupes coopératifs hybrides, tournés vers une activité de "banque universelle". Cependant, cette évolution est-elle compatible avec le socle coopératif ? La complexification et l'hybridation observées résultant de l'introduction de S.A dans le périmètre peuvent-elles avoir une incidence sur les droits et la place des sociétaires, sur la cohésion des objectifs des entités composant le groupe, et sur la répartition de la valeur créée ?

II VERS DE NOUVEAUX CONFLITS D'INTERET, SOURCE D'INEFFICACITES AU SEIN DES GROUPES COOPERATIFS ?

Les mutations récentes des groupes coopératifs français se traduisent par une banalisation de leurs structures, activités, et objectifs. Les sociétaires sont dilués parmi les clients et autres apporteurs de capitaux, les avantages ou attentes qu'ils pouvaient faire prévaloir s'estompent, les ristournes existant dans d'autres coopératives de consommation n'ayant qu'une place marginale, voire inexistante, dans la banque ; les organigrammes se complexifient, se rapprochant en cela des groupes bancaires S.A ; les créneaux d'activité se superposent avec ces derniers. Cette évolution peut favoriser l'émergence de nouveaux conflits liés à la création de valeur et à son partage, dont la presse financière s'est déjà fait l'écho¹⁵. Les divergences d'objectifs et d'intérêts, les résistances liées à une nouvelle répartition des missions et du pouvoir, sont potentiellement conflictuelles, entre les propriétaires apporteurs de capitaux, mais aussi à l'intérieur même des structures organisationnelles et de personnel du groupe.

A) Un nouveau conflit d'intérêt potentiel : actionnaires *versus* sociétaires?

Ce nouveau conflit latent, lié à la présence au sein des groupes coopératifs d'entités SA cotées en Bourse, révèle l'antagonisme potentiel entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de rentabilité financière. Il résulte d'objectifs et de préoccupations qui peuvent s'avérer contradictoires.

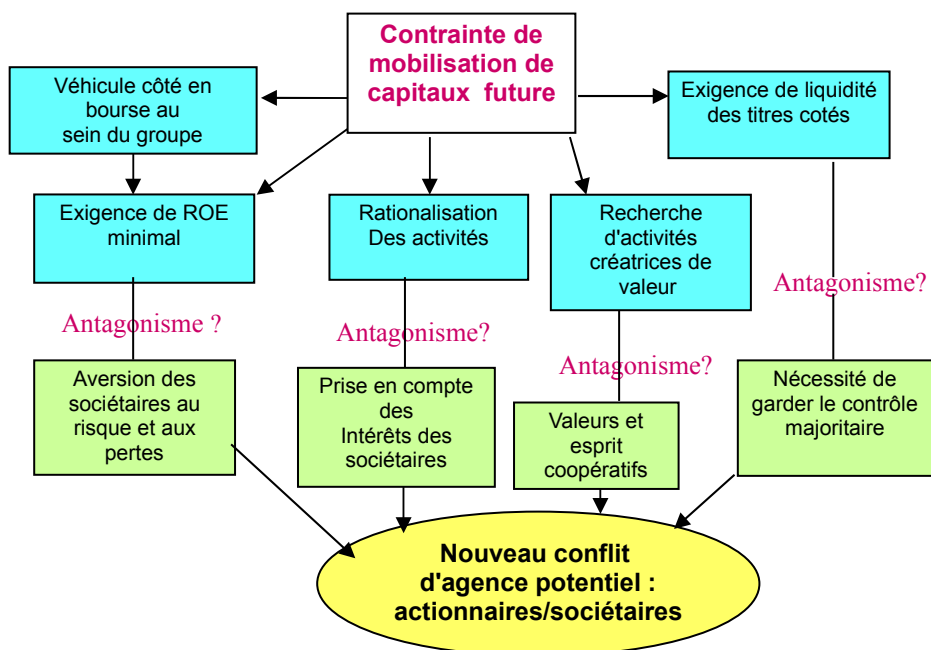
Jusqu'ici, la majorité des groupes coopératifs a pris soin d'isoler au sein des organigrammes les filiales SA, en les faisant dépendre de filiales-holding (Natexis) ou de la tête de groupe (CASA, CNCE), sans qu'il y ait de lien direct avec le réseau coopératif lui-même. Cette structuration autorise en théorie que les objectifs de rentabilité assignés aux filiales diffèrent des objectifs du réseau coopératif lui-même, qui inclut également le service à la clientèle sociétaire, qui est une autre forme de rémunération. Cependant, on peut se demander si l'existence de S.A (a fortiori lorsqu'il s'agit de la tête de groupe) ne réintroduit pas de facto la contrainte de maximisation de rentabilité financière pour l'ensemble des entités. Pour conserver ses actionnaires, ou a fortiori pour se développer, il est probable que le groupe doive dégager une rentabilité des fonds propres comparable à celle des groupes S.A, au risque d'égratigner le créneau de banque de proximité et de service rendu à la clientèle sociétaire. Pour exemple, mentionnons l'impulsion par l'organe central de la "gestion par objectifs", imposée aux caisses. De même, les banques coopératives, à l'instar des banques S.A, séduites par la banque sans guichet, souhaitent limiter les activités ne créant pas de valeur ajoutée, incitant la clientèle à recourir aux automates pour les dépôts et

¹⁴ Natexis Banque Populaire

¹⁵ Les illustrations factuelles qui suivent dans cette partie sont issues du quotidien La Tribune.

traitements de chèques, tarifant les « retraits déplacés », et se développant fortement sur le créneau de la banque privée, souvent via une filiale dédiée à la gestion de patrimoine « haut de gamme » (activité pouvant paraître éloignée des préoccupations mutualistes et coopératives). Et dans le nouveau schéma Caisse d'Épargne-Banque Populaire, Natixis, véhicule coté, serait directement intéressé au résultat dégagé par les deux réseaux coopératifs, via la détention de certificats d'investissements. On peut comprendre la logique consistant à assurer une diversification des activités et des flux de revenus aux actionnaires qui détiendraient Natixis, mais cela n'accroîtra-t-il pas la pression exercée sur les banques/caisses régionales, pour qu'elles dégagent des résultats compatibles avec une exigence de *return on equity* ? Il reste à voir si les sociétaires n'y verront pas à terme une spoliation au profit des actionnaires de Natixis, et si les motivations des sociétaires/clients pourront être encore préservées

Symétriquement, l'antagonisme entre statut coopératif et intérêt des actionnaires peut s'exercer aux dépens de ces derniers : ainsi, la nécessité pour le groupe de maintenir un contrôle majoritaire de ses sociétés cotées risque de se traduire par un marché trop peu liquide et un flottant trop restreint, entraînant une sous-cotation des titres. L'argument a parfois été invoqué dans le cas de CASA, plus souvent pour Natixis, et aurait pu l'être si la CNCE était entrée en bourse, puisqu'elle n'aurait pu mettre sur le marché qu'une quantité d'actions respectant le principe de contrôle majoritaire des Caisses d'Épargne, et l'actionnariat de référence de la CDC dans le capital de la CNCE. Si la taille qu'acquerrait le futur véhicule coté¹⁶ Natixis relativiserait ce problème, de surcroît si la CDC sortait du dispositif, les futurs actionnaires pourraient cependant voir dans les PELS¹⁷ un prélèvement à leurs dépens sur les bénéfices générés par la banque de détail du réseau des Caisses d'Épargne.



B) Un conflit lié au partage du pouvoir et de la valeur créée

Un autre conflit d'agence lié à la répartition de la valeur créée et au partage du pouvoir peut émerger au sein des entités des groupes coopératifs. Les tensions récentes entre les Caisses d'Épargne, la Caisse Nationale d'Épargne (CNCE) et la CDC l'attestent. Il y a quelques années, cette dernière estimait qu'en échange de la cession d'Eulia, elle ne recevait pas suffisamment de revenus issus de la banque de détail, et plaidait pour l'accroissement de la participation de la CNCE au capital des Caisses pour capter ces revenus, elle-même détenant 35% de la CNCE. Les Caisses Régionales, craignant un renforcement du contrôle de l'instance nationale, s'y sont alors fortement opposées¹⁸.

¹⁶ La capitalisation boursière est estimée à 25 millions d'euros.

¹⁷ Projets d'Économie Locale et Sociale, dont le financement incombe réglementairement aux Caisses d'Épargne, par affectation d'une partie des bénéfices d'exploitation.

¹⁸ La participation de la CNCE au capital des Caisses est de fait passée de 10% à 20% par émission de CCI.

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

Aujourd'hui, si le rapprochement prévu entre les groupes Caisse d'Épargne et Banque Populaire ne semble pas générer de conflits majeurs avec les banques/caisses régionales des deux réseaux, même si quelques directeurs de Caisses ont fait valoir que le schéma était inéquitable (apport et valorisation inégaux, présidence du Directoire confiée au Président du groupe Banque Populaire et répartition des postes de directeurs généraux défavorable¹⁹), c'est avec la CDC, jusqu'alors actionnaire à 35% de la CNCE, qu'apparaît au grand jour le conflit. Cette dernière estime que « *le pacte d'actionnaires* » qui lie les deux entités depuis la cession de la banque de gros IXIS à la CNCE en 2004, a été rompu²⁰. A posteriori, l'acquisition d'IXIS par la CNCE peut en effet être vue comme le moyen d'acquérir un véhicule permettant de concilier le rapprochement avec le groupe Banque Populaire et la cotation, et l'éviction de la CDC du schéma, et non comme une simple opération de restructuration qui devait simplement permettre de générer des économies de gamme et des synergies. F. MAYER²¹ met également en avant que le projet est « *inacceptable du point de vue des intérêts patrimoniaux de la CDC, établissement public* », ...*pose un vrai problème d'équilibre²² et de leadership clair, nécessaire dans la réussite d'une fusion* ». Dans le nouvel organigramme, la place de la CDC, serait en effet réduite à la portion congrue : soit détenir entre 5 et 7% du capital de Natixis, soit rester au capital de la CNCE, mais vidée de la majorité de ses filiales, soit sortir du dispositif et devenir l'actionnaire de référence d'autres groupes SA (non bancaires), plus sujets à des prises de contrôle hostile que Natixis, dont le capital serait verrouillé.

Au-delà, c'est la stabilité des équilibres au sein du nouveau groupe qui interroge : une holding cotée, dépendant de manière égalitaire des deux têtes de groupe subsistant, une présidence de conseil de surveillance tournante alors que celle du directoire ne l'est pas, sont-ils pérennes, où le groupe évoluera-t-il nécessairement à terme au profit d'un des deux partenaires, de la même manière que la CNCE a pris le pas sur la CDC dans le contrôle d'IXIS quelques années plus tôt ?

C) Une concurrence fratricide se traduisant par la dilution de l'entente coopérative.

Par ailleurs, la complexité croissante des groupes peut amener leurs entités à se percevoir mutuellement comme concurrentes et non comme parties liées par un même objectif commun. Par exemple, au sein du Crédit Mutuel, une rivalité s'est installée entre deux fédérations, la fédération Nord-Europe accusant celle du Centre-Est d'utiliser le CIC pour lui faire concurrence là où elle ne possédait pas d'implantation d'agences jusqu'alors. Et le délicat partage des nouvelles missions liées aux restructurations peut être à l'origine d'inefficiences managériales, voire de coûts d'agence liés à la concurrence interne entre les divers établissements du groupe. Ainsi, l'intégration du réseau du CIC par le Crédit Mutuel a provoqué des conflits avec les banques régionales du CIC, qui voient leur autonomie réduite et craignent pour le maintien de leur enseigne. Des tensions similaires se sont développées au sein du « Crédit Agricole/Crédit Lyonnais » : les caisses régionales ont ainsi refusé que la clientèle PME-PMI soit traitée par la banque d'investissement comme de coutume au Crédit Lyonnais. Cette concurrence

¹⁹ *Le Monde*, 07/04/2006.

²⁰ Pacte donnant un droit de veto jusque juin 2007 sur *tout investissement ou désinvestissement, tout apport, fusion ou scission, tout joint-venture ou partenariat d'un montant supérieur à 250 millions d'EUR* (*Les Echos*, 16/03/2006).

²¹ Directeur Général de la CDC, *Le Monde*, *ibid.*

²² L'équilibre de la valorisation des actifs, en raison d'apports supérieurs de la CNCE au projet et d'une valorisation du titre de Natixis qui aurait bénéficié des rumeurs de rapprochement, font dire au directeur de la CDC dans une lettre adressée à C. MILHAUD que la CNCE sort perdante sans aucune contrepartie pour ses actionnaires (*Les Echos*, 18/04/2006).

fratricide s'est retrouvée à la même période aux divers niveaux d'encadrement du groupe : elle concerne aussi bien le partage du pouvoir entre les hauts cadres dirigeants, que parmi d'autres sphères d'activité (les équipes de chacun des groupes craignant la suppression ou la marginalisation des postes, tentent ainsi d'imposer leur « modèle-maison » en GRH, en gestion des risques ...).

Quant au rapprochement Banque Populaire-Caisse d'Epargne, il peut générer des tensions à plusieurs niveaux : en banque de détail d'une part, les deux réseaux étant a priori sur des segments de clientèle historique complémentaires, la Caisse d'Epargne cherchant à se développer sur le créneau de la PME, et la Banque Populaire cherchant toujours à prendre des parts sur le marché des particuliers, en contestant d'ailleurs en justice, comme le Crédit Agricole le monopole du livret A. La concurrence au sein du même « super-groupe » pourrait se renforcer si la direction décidait de rationaliser les implantations d'agences, avec de potentielles conséquences pour les Caisses d'Epargne, dont le chiffre d'affaires, contrairement à celui du groupe, a baissé, et dont les principaux indicateurs de performance (rendement des fonds propres et coefficient d'exploitation) restent encore supérieurs à ceux des autres concurrents bancaires²³. Au niveau des filiales d'autre part, si des opérations de rapprochement des activités ont lieu. Au niveau de la direction du groupe enfin, si la présidence opérationnelle assurée par la Banque Populaire, appuyée par une majorité au sein du directoire, s'avérait trop déséquilibrée.

D) Un risque accru de développement de conflits entre dirigeants et salariés

Les groupes coopératifs étaient jusqu'ici marqués par une relative cohésion sociale interne. Inévitablement, les restructurations s'accompagnent de volontés de rationaliser les activités, répondant en cela à l'objectif de minimisation des coûts et de maximisation de la création de valeur. Dans ce contexte, les salariés de la société « cible » absorbée par le groupe coopératif, voire ceux du groupe entier, peuvent manifester leur hostilité : la détérioration du climat social au sein du groupe Crédit Agricole est ainsi devenue manifeste, lors de l'annonce de la décision de supprimer bon nombre de postes²⁴ suite au rapprochement avec le Crédit Lyonnais. De même, les salariés de la compagnie parisienne de réescompte (CPR) rachetée en 2001 par Crédit Agricole-Indosuez (CAI) ont fortement contesté la cessation d'activité de leur banque, les licenciements et manques de reclassement, accusant même CAI d'avoir « *dépecé une banque rentable pour n'en prendre que ce qui l'intéressait*²⁵ ». A priori, le projet Natixis suscite de vives réactions des syndicats, toutes fédérations confondues, notamment en raison de rumeurs concernant d'éventuelles suppressions d'emplois²⁶.

En France, la volatilité des résultats des groupes liés à l'extension de leurs activités, et d'éventuelles conséquences sur le réseau coopératif ne se sont jusqu'ici pas manifestés avec la même ampleur qu'aux Pays-Bas pour le groupe Rabobank ou en Allemagne pour DZ-Bank, par exemple ; mais c'est bien en raison de pertes sur les activités de marché que l'agence Fitch a dégradé la note moyen et long terme non seulement de Natixis mais de tout le groupe Banque Populaire en 2003, alors que la « banque de détail » se portait bien ; ceci rappelle que "la loi du marché" peut avoir des conséquences sur les salariés du réseau et les sociétaires, et être source de conflits internes auxquels ces derniers ne sont pas habitués.

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

²³ Le Monde, 23/03/2006.

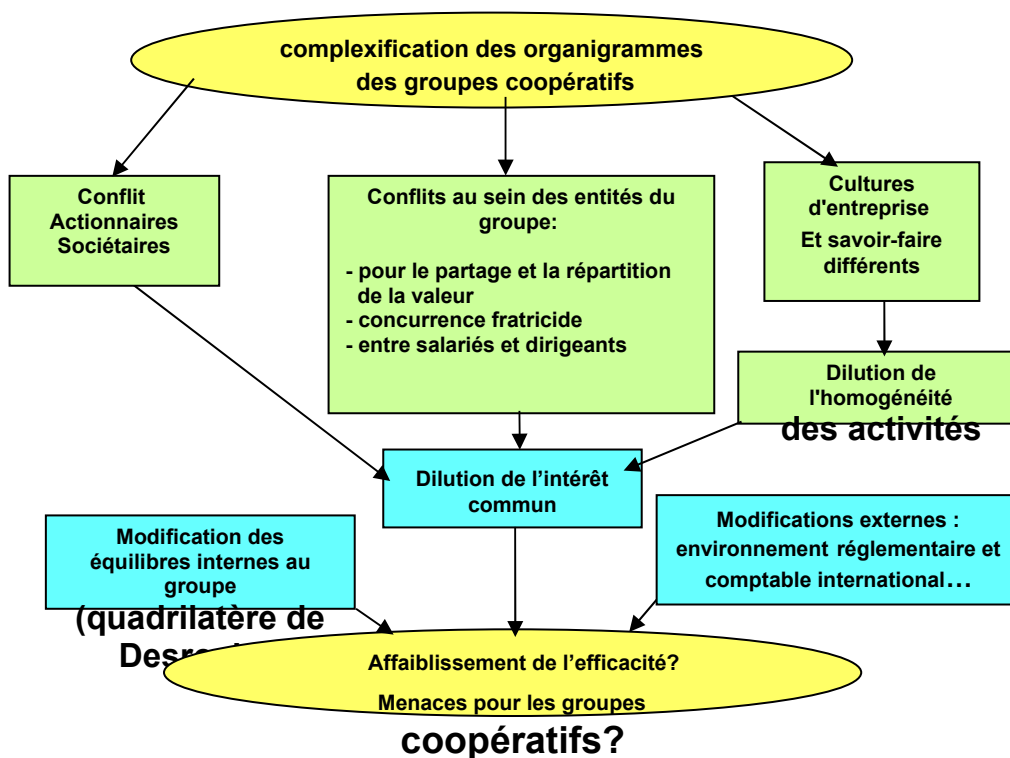
²⁴ 1300 à 1500 postes dans la banque d'investissement et 2500 à 3000 au total en France.

²⁵ Claude Millet, secrétaire du comité d'entreprise de la CPR (La Tribune, 30/04/02)

²⁶ Le Monde, 01/04/2006.

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

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



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

Plus généralement, la recomposition des groupes modifie les équilibres : la complexification des organigrammes, la technicité croissante des produits, la perte d'identité et la dilution du sociétariat d'origine et de son implication, au profit du concept de « sociétaire-épargnant », la juxtaposition de cultures d'entreprises différentes, l'exigence accrue de rentabilité, sont autant d'évolutions qui déplacent les lieux de pouvoir vers le haut de la pyramide ; du sociétariat de base, voire de leurs représentants, vers l'organe national et vers les dirigeants salariés. Du schéma organisationnel typique de la coopérative en pyramide inversée, où le sociétariat de base contrôle par délégation le sommet de la pyramide, expression du pouvoir démocratique, on passe de plus en plus à un mode de fonctionnement proche *de facto* des groupes S.A, marqué par la prééminence de la tête de groupe et la concentration des lieux de décision.

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

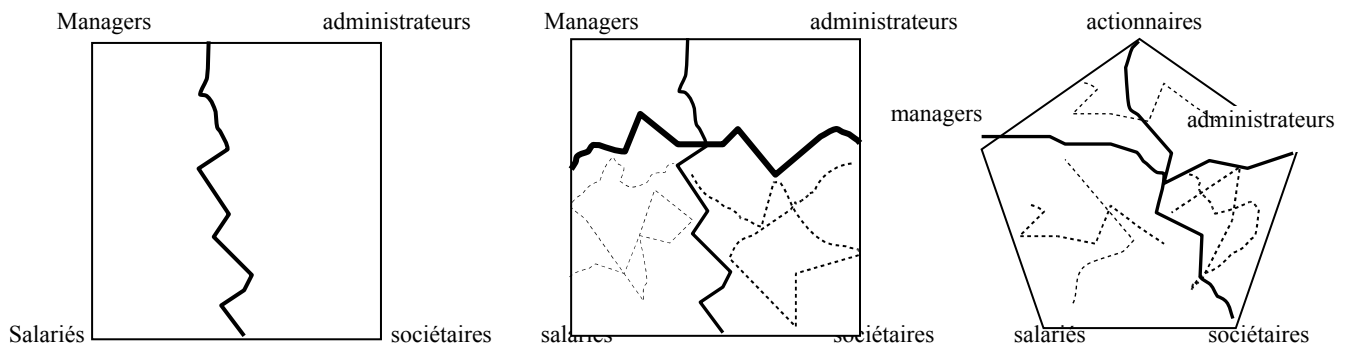
- entre le binôme décisionnel (managers + administrateurs, ou directeurs + présidents) et un autre binôme devenu plus passif (salariés + sociétaires de base). Ce nouveau clivage a d'ailleurs déjà été évoqué pour les coopératives agricoles, suite à leurs recompositions (KOULYTCHIZKY et MAUGET).

- entre les salariés et les dirigeants
- entre les salariés eux-mêmes, si l'opposition « culture financière » et « valeurs coopératives et mutualistes » prend corps.
- entre les sociétaires eux-mêmes, s'ils sont mus par des intérêts différents (la rémunération des parts, versus la responsabilité sociale et les valeurs coopératives, versus la prise en compte des intérêts des sociétaires fondateurs).

De plus, l'émergence de SA dans les groupes SA transforme le quadrilatère traditionnel en pentagone, dans lequel les actionnaires forment le nouvel angle, et ajoutent des lieux de conflits potentiels (sociétaires/actionnaires, actionnaires entre eux, comme le montre la réaction de la CDC au projet Natixis...)

Schéma 3 :

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



Bibliographie :

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

GURTNER E., JAEGER M., ORY J.-N., 2002 : Le statut coopératif est-il source d'efficacité dans le système bancaire, *Revue d'Economie Financière* n°67

GURTNER E., JAEGER M., ORY J.-N., 2004 : "Cooperative Status in the Banking Sector, Efficiency and Growth Strategy : the French Situation", *Newstetter* n°187, European Financial Management Association (EFMA)

KOULITSCHYSKI S., MAUGET, 2001 : "Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs", in *Les holdings coopératifs*, de Boeck.

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

ORY J.-N., JAEGER M., GURTNER E., 2006 : « la banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », in *Finance, Contrôle Stratégie* (à paraître)

RICHEZ-BATTESTI N., GIADOLFANI P. (sous la direction de), 2005 : « Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités ? », *Rapport de recherche remis à la DIES*, 204 p