

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ENJEUX DE GOUVERNANCE ET DE RÉGLEMENTATION POUR LE
MOUVEMENT COOPÉRATIF DU SECTEUR FINANCIER DANS LE
CONTEXTE CONTEMPORAIN : FRANCE ET QUÉBEC

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

FRANCK BÉZIAUD

FÉVRIER 2013

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [a] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

Un changement en prépare un autre.

Machiavel

REMERCIEMENTS

Ce rapport doit beaucoup à certaines personnes et je tiens à remercier chacune d'entre elles.

En premier lieu, il y a mes co-directeurs de mémoire : Madame la Professeure Mihaela Firsirotu (Ph. D.) et Monsieur le Professeur Yvan Allaire (Ph. D.). Qu'ils soient chaleureusement remerciés car c'est grâce à eux que les fondamentaux de la réflexion sur les thèmes de la stratégie de gestion et de la gouvernance ont pu être révélés et illustrés par des cas concrets. Je rends hommage à la qualité de leur enseignement, à leur générosité, ainsi qu'à leurs précieux conseils.

En deuxième lieu, il y a Mesdames Yuko Serizawa et Anne Le Lorier, sans qui je n'aurai jamais pu rencontrer de personnes aussi prestigieuses et spécialisées dans le domaine bancaire.

En dernier lieu, je tiens à remercier le soutien et les conseils qui m'ont été offerts par mes parents tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Que toutes ces personnes ne soient pas surprises de découvrir au hasard des pages de ce mémoire quelques unes de leurs pensées, lesquelles sont en ce cas utilisées entre guillemets et avec citation de l'auteur.

Enfin, si ce rapport peut apporter une vision extérieure et des pistes de réflexion quant au modèle bancaire coopératif, j'en serai très heureux, mais c'est avant tout à moi de remercier mes co-directeurs de m'avoir donné l'opportunité de mener à bien une telle recherche.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
RÉSUMÉ.....	x
CHAPITRE I	
CONTEXTE, PLAN DU MÉMOIRE ET MÉTHODOLOGIE	1
1.1. Contexte	1
1.1.1 Définition et importance des « coopératives »	6
1.1.2 Définition des banques coopératives	7
1.1.3 La place des banques coopératives dans l'économie actuelle.....	8
1.2 Objets de ce mémoire	13
1.3 Présentation du plan	14
1.4 Méthodologie.....	15
CHAPITRE II	
LES ORIGINES DES BANQUES COOPÉRATIVES À L'ÉTUDE	18
2.1 La situation du monde rural face aux problèmes du crédit au milieu du XIXème siècle.....	19
2.1.1 France	19
2.1.2 Québec.....	21
2.1.3 Conclusion	22
2.2 L'impulsion coopérative allemande.....	24
2.2.1 H. Schulze-Delitzsch (1808-1885).....	24
2.2.2 F. W. Raiffeisen (1818-1888).....	25
2.2.3 Les différences entre les deux systèmes	27
2.3 La naissance des banques coopératives françaises	28
2.3.1. Banque Populaire	28
2.3.2 Crédit Agricole	33
2.3.3 Caisse d'Épargne	35

2.4 La naissance du Mouvement des caisses Desjardins	38
2.5 Conclusion.....	39

CHAPITRE III

L'INSUFFISANTE RECONNAISSANCE DES BANQUES COOPÉRATIVES SUR LE PLAN JURIDIQUE.....

3.1 Influence des cadres juridiques nationaux sur les banques coopératives.....	42
3.1.1 Des banques coopératives nées antérieurement à leur cadre juridique	43
3.1.2 Des divergences quant à l'autonomie du droit coopératif.....	46
3.2 Influence des règles des autorités internationales sur les banques coopératives.....	54
3.2.1 Rappel historique	54
3.2.2 Enjeux de Bâle 3 pour les banques coopératives	55
3.3 Conclusions et réflexions	58

CHAPITRE IV

LA GOUVERNANCE DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS : GOUVERNANCE FIDUCIAIRE VERSUS GOUVERNANCE CRÉATRICE DE VALEURS.....

4.1 Définition de la gouvernance	62
4.2 La gouvernance fiduciaire	63
4.3 La gouvernance créatrice de valeur	64
4.4 Analyse de la gouvernance des groupes bancaires coopératifs à l'étude.....	66
4.4.1 La séparation des pouvoirs entre les conseils et la direction	68
4.4.2 Le processus de nomination des administrateurs	72
4.4.3 Composition des conseils d'administration et de surveillance	85
4.4.4 Pouvoirs des conseils d'administration et de surveillance	95
4.4.5 Légitimité et crédibilité des administrateurs	97
4.5 Conclusion.....	103

CHAPITRE V

LA GOUVERNANCE DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS : ENTRE GOUVERNANCE DE TYPE PARTENARIAL ET GOUVERNANCE DE TYPE ACTIONNARIAL.....

5.1 Le modèle classique des banques coopératives : vers une gouvernance partenariale	106
--	-----

5.1.1 Spécificités des banques coopératives.....	107
5.1.2 Un gouvernement de type partenarial.....	109
5.2 Les causes à l'origine des mutations des banques coopératives.....	110
5.2.1 Déréglementation et uniformisation juridique.....	111
5.2.2 Ouverture des marchés, course à la taille et intensification de la concurrence.....	113
5.2.3 Désintermédiation bancaire.....	115
5.2.4 Évolution des technologies.....	115
5.3 Vers un nouveau modèle d'institution financière coopérative.....	116
5.3.1 Évolutions structurelles.....	117
5.3.2 De la banque coopérative au groupe bancaire coopératif à vocation universelle.....	119
5.3.3 L'hybridation des banques coopératives.....	121
5.4 Les conséquences de l'hybridation des banques coopératives : quelle gouvernance pour les banques coopératives ?.....	122
5.4.1 Le modèle des parties prenantes versus le modèle actionnarial.....	122
5.4.2 Les théories anglo-saxonnes et l'isomorphisme institutionnel des banques coopératives.....	124
5.4.3 Les théories francophones et l'émergence d'un nouveau type de gouvernance : une gouvernance hybride.....	125
5.4.4 Enjeux du débat.....	128
5.4.5 L'exemple du Crédit Agricole.....	130
5.5 Conclusion.....	137
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	139
APPENDICE A LES PRÉOCCUPATIONS DES PIONNIERS DES MOUVEMENTS COOPÉRATIFS.....	144
APPENDICE B SPÉCIFICITÉS DU CADRE JURIDIQUE CANADIEN.....	146
APPENDICE C HIÉRARCHIE DES NORMES DE DROIT COOPÉRATIF.....	148
APPENDICE D DISTINCTION ENTRE COOPÉRATIVE ET MUTUELLE.....	149

APPENDICE E	
STATISTIQUES GÉNÉRALES DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS A L'ÉTUDE ...	151
RÉFÉRENCES.....	155

LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Retour sur les capitaux propres des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010	3
1.2	Z-score moyen des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010	4
1.3	Ratio des capitaux propres sur les actifs des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010	5
1.4	Parts de marché des groupes bancaires coopératifs en France et au Québec au 31 décembre 2010	9
1.5	Confiance dans les institutions financières américaines, mars-juin 2012	13
3.1	Distinction entre « société », « association » et « coopérative » dans les droits français et québécois	53
4.1	Composition du conseil de surveillance de BPCE	76
4.2	Composition du conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.	77
4.3	Composition du conseil d'administration de la BFCM	79
4.4	Composition du conseil d'administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec	81
5.1	Schéma de pyramide inversée caractéristique des banques coopératives	109
5.2	Schéma de la notion de « groupe coopératif »	120
5.3	Du quadrilatère de Desroches dans les banques coopératives au pentagone dans les groupes bancaires coopératifs	126

LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	Top 20 des banques coopératives et crédit unions au monde	11
2.1	Différences entre le système Schulze-Delitzsch et le système Raiffeisen	27
3.1	Disparités et similitudes entre les cadres juridiques français et québécois	58
4.1	Structure des organes de gestion des groupes bancaires coopératifs à l'étude	69
4.2	Caractéristiques de la gouvernance des groupes bancaires coopératifs à l'étude au 31 Décembre 2011	73
4.3	Répartition du capital social de la BFCM	84
4.4	Représentation du sociétariat au sein des conseils d'administration et de surveillance	87
4.5	Participation des actionnaires au sein des conseils comparativement au pourcentage de leur avoir dans l'entreprise	100
5.1	Répartition du capital social de Crédit Agricole S.A.	134
E.1	Statistiques générales des banques coopératives	152

RÉSUMÉ

Arrimé à la littérature sur les banques coopératives et éclairé par des entretiens réalisés auprès de praticiens du milieu bancaire coopératif, ce mémoire a pour objectif de combiner différentes approches souvent utilisées dans l'analyse des banques coopératives, soit les approches de l'Histoire, du Droit et de la Gestion, afin de mieux saisir les enjeux et les défis auxquels sont confrontées les banques coopératives, en France et au Québec. Le champ d'étude de ce mémoire se limite à l'étude de cinq groupes bancaires coopératifs, à savoir : le Groupe BPCE, le Groupe Crédit Agricole, le Groupe Crédit Mutuel et le Groupe Desjardins.

Selon la perspective historique, de simples acteurs venus combler l'interstice délaissé par les banques classiques lors de leur naissance dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les banques coopératives sont devenues des acteurs majeurs de l'économie mondiale et n'ont cessé de gagner des parts de marché, allant jusqu'à se classer parmi les plus grandes banques de France et du Québec.

Selon la perspective juridique, il apparaît que la faible reconnaissance des banques coopératives sur les plans nationaux et internationaux contribue à leurs méconnaissances, non pas en tant que banques, mais en tant qu'institutions financières coopératives disposant d'avantages « naturels » et offrant une alternative au modèle des banques classiques.

Selon la perspective de la gestion, les banques coopératives se trouvent au cœur des débats quant à la question de leur gouvernance. En effet, depuis les années 1980, les banques coopératives ont été l'objet de nombreuses mutations, à mesure que leurs organigrammes se complexifiaient, que leurs éventails de produits et services financiers se diversifiaient, et que leurs domaines d'activités s'ouvraient à de nouveaux segments de clients. En conséquence, cette recherche s'évertue, sur la base des cas français et québécois, à retracer le cheminement récent du modèle bancaire coopératif et tente de le situer parmi quatre modèles de gouvernance distincts : la gouvernance fiduciaire, la gouvernance créatrice de valeur, la gouvernance orientée vers la valeur partenariale et la gouvernance orientée vers la valeur actionnariale.

Informé par ces trois approches, ce mémoire met en évidence l'importance d'une approche systémique dans la compréhension du modèle bancaire coopératif.

Mots clés : banque coopérative, droit coopératif, gouvernance, modèle d'affaires.

CHAPITRE I

CONTEXTE, PLAN DU MÉMOIRE ET MÉTHODOLOGIE

Cooperatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility.

Secrétaire Général des Nations Unies Ban Ki-Moon

Après avoir mis en relief l'importance des coopératives dans l'économie et le rôle particulier qu'y jouent les banques coopératives, ce chapitre procède ensuite aux questions traitées dans ce mémoire, au plan de la démarche, ainsi qu'aux aspects méthodologiques encadrant cette recherche.

1.1. CONTEXTE

Les banques conventionnelles furent durement ébranlées par la crise financière de 2007-2009. De ce fait, il est peu probable, en dépit de leurs souhaits et préférences, qu'elles puissent effectuer un retour aux pratiques anciennes et au mode de fonctionnement habituel. La dégradation de l'environnement économique et l'introduction de nouvelles réglementations les incitent et obligent ainsi à revoir leur modèle d'affaires.

La crise financière de 2007-2009 a également mis en lumière la résilience du modèle des banques coopératives, faisant apparaître clairement le modèle bancaire coopératif comme une alternative au modèle capitaliste. En ce sens, bien qu'ils aient rencontré des difficultés dans les activités sortant de leur champ traditionnel d'expertises, les groupes bancaires coopératifs européens ont su traverser la crise financière relativement bien, notamment grâce à la solidité des réseaux coopératifs, permettant d'absorber les chocs financiers et de ne pas recourir à l'aide des États (Groeneveld, 2012). Selon Jean-Louis Bancel (2010), Président de l'Association internationale des banques coopératives (AIBC) : « *Les banques coopératives ont donc inventé, il y a près de 150 ans, avec leurs réserves impartageables un dispositif qui leur permet de se prémunir contre les chocs futurs et dont les régulateurs découvrent aujourd'hui les avantages !* ».

Non seulement les banques coopératives ont mieux résisté au cyclone financier (Birchall et Ketilson, 2009), mais elles jouent également un rôle significatif dans l'amélioration des conditions socio-économiques de leurs membres et des collectivités locales et contribuent à la stabilité financière des marchés nationaux (Groeneveld, 2012).

La figure 1.1 montre ainsi que la performance des groupes bancaires coopératifs européens, comparativement à celle du secteur bancaire en son ensemble, est meilleure sur la période de 2007 à 2010, caractérisée par la crise financière. Or, les banques coopératives réalisent habituellement un rendement sur les capitaux propres (ROE) plus faible, mais plus stable que le secteur bancaire en son ensemble.

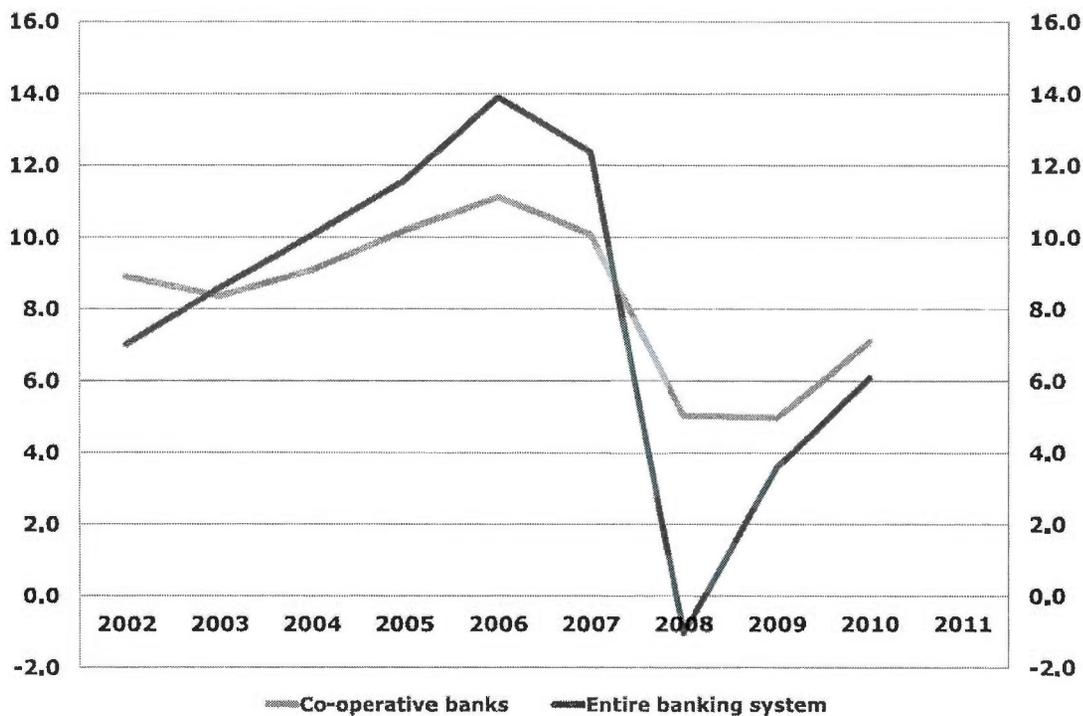


Figure 1.1 Retour sur les capitaux propres des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010. (Tiré de : Groeneveld, 2012)

Outre le niveau de ROE satisfaisant des banques coopératives, Groeneveld (2012) défend que l'impact des banques coopératives sur la stabilité des systèmes financiers nationaux peut se déterminer à travers le calcul du Z-score, lequel permet de déterminer la probabilité pour une firme de se retrouver en faillite. Plus le Z-score est élevé, plus l'organisation voit son risque de faire faillite faible. Selon Groeneveld (2012), le Z-score des groupes bancaires coopératifs atteint presque le double du Z-score du système bancaire en son ensemble, ce qui démontre la stabilité des groupes bancaires coopératifs (fig. 1.2)

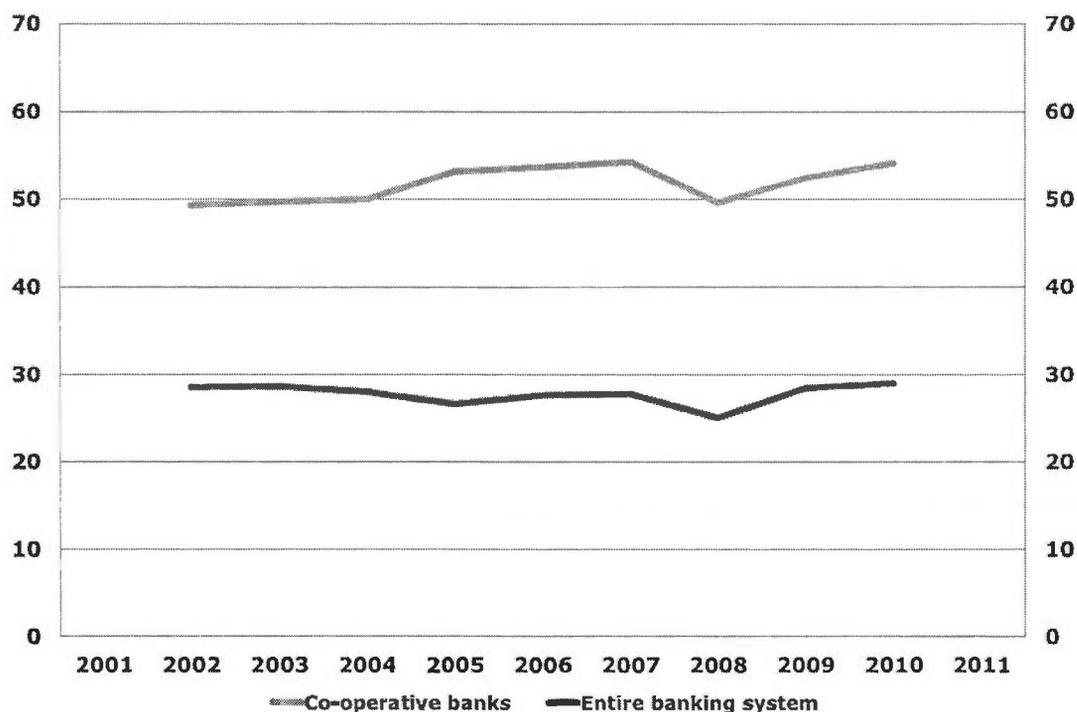


Figure 1.2 Z-score moyen des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010. (Tiré de : Groeneveld, 2012)

La figure 1.3 présente le ratio des capitaux propres sur la totalité des actifs (E/A) des groupes bancaires coopératifs, comparativement à celui pour le système bancaire en son ensemble, pour la période allant de 2002 à 2010. Au regard de ce graphique, il ressort que le ratio des capitaux propres sur la totalité des actifs des groupes bancaires coopératives est systématiquement supérieur sur la période observée.

Selon Groeneveld (2012), bien qu'ils aient rencontré des difficultés dans les activités sortant de leur champ traditionnel d'expertise, les groupes bancaires coopératifs européens ont su traverser la crise financière relativement bien, notamment grâce à la solidité des réseaux coopératifs permettant d'absorber les chocs financiers et de ne pas recourir à l'aide de l'Etat.

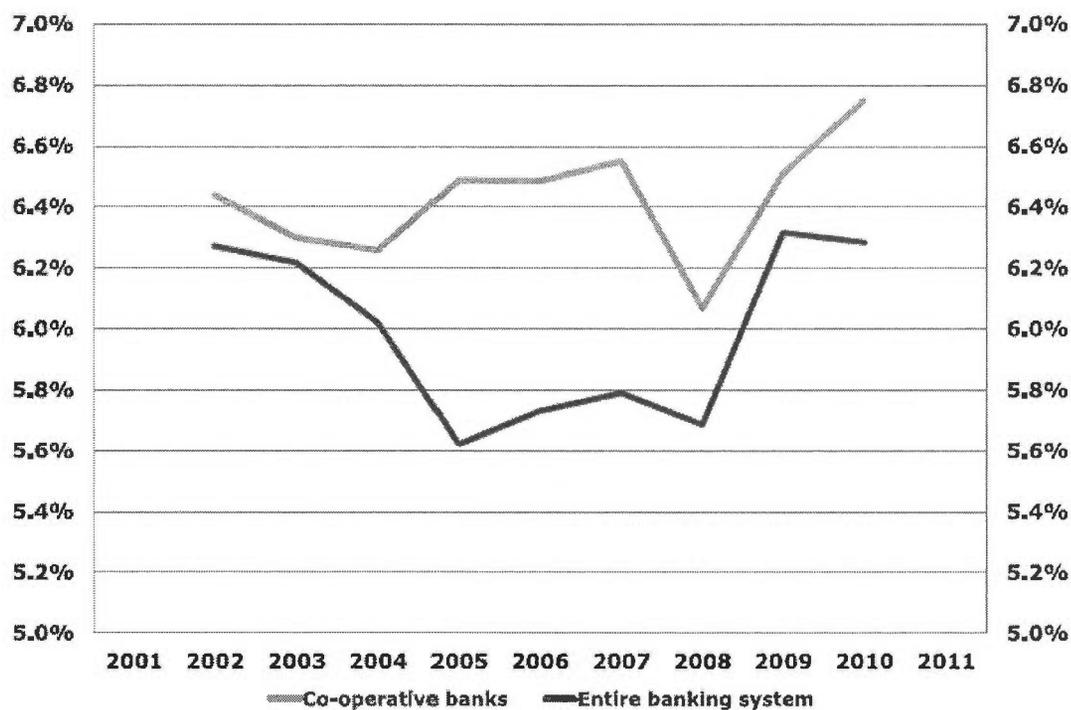


Figure 1.3. Ratio des capitaux propres sur les actifs des groupes bancaires coopératifs et du système bancaire dans son ensemble, 2002-2010. (Tiré de : Groeneveld, 2012)

En inscrivant le souci de leurs membres et des communautés au cœur de leurs valeurs et parfois en défaveur de la recherche du profit, les coopératives représentent un modèle d'entreprise économique qui place en haute priorité les valeurs démocratiques et humaines. Dans un contexte marqué par l'instabilité des marchés financiers, la hausse du chômage et la paupérisation, le modèle coopératif apparaît ainsi comme une solution alternative méritant une place plus importante dans le système économique contemporain.

Les entreprises coopératives ont traversé la crise récente relativement mieux que les entreprises conventionnelles parce que les coopératives ne sont pas soumises aux mêmes pressions pour dégager des profits pour les investisseurs et des bonus pour les gestionnaires. Selon le quotidien *Le Monde*, les résultats économiques des banques coopératives sont supérieurs à la moyenne en raison d'une gestion prudente et la

préservation de réserves et de capitaux propres (Annie Kahn, *Le Monde* du 5 janvier 2012).

L'Organisation des Nations Unies (ONU) a proclamé 2012 « Année internationale des coopératives ». La résolution adoptée le 18 décembre 2009 reconnaît que le modèle coopératif d'entreprise est un outil majeur dans la réalisation du développement économique et social et invite les gouvernements, les institutions internationales, les coopératives ainsi que les autres intervenants à soutenir le développement et la croissance des coopératives dans le monde.

1.1.1 Définition et importance des « coopératives »

Détenues et contrôlées par les membres qu'elles servent, les coopératives présentent un modèle d'entreprise qui diffère radicalement des entreprises classiques. Les décisions n'y sont pas prises seulement en fonction de la recherche du profit, mais également en fonction des besoins et intérêts des membres et de leurs communautés.

Selon la déclaration sur l'Identité Coopérative de l'Alliance Internationale Coopérative, une coopérative s'entend d' « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ACI, 2007).

De cette définition sont issus sept principes coopératifs : l'adhésion volontaire et ouverte à tous (1), le pouvoir démocratique exercé par les membres (2), la participation économique des membres (3), l'autonomie et l'indépendance (4), l'éducation, la formation et l'information (5), la coopération entre les coopératives (6), ainsi que l'engagement envers la communauté (7).

Avec 800 millions de membres dans plus de 100 pays, les coopératives, tous types confondus, emploient plus de 100 millions de personnes dans le monde. Au

Canada, quatre canadiens sur dix sont membres d'au moins une coopérative¹. Au Québec, environ 70% de la population sont membres d'une coopérative. En France, 23 millions de personnes sont membres d'au moins une coopérative, soit approximativement 38% de la population.

Fruit de près de deux siècles d'Histoire, les banques coopératives sont des organisations nées dans un contexte de précarité, où la volonté de lutter contre la misère ouvrière ou paysanne était très forte (Guider et Roux, 2009). Aujourd'hui, selon l'Association Européenne des Banques Coopératives (EACB), plus de 4000 banques coopératives servent environ 176 millions de clients et sont détenues par plus de 50 millions de membres.

1.1.2 Définition des banques coopératives

Selon l'Association Internationale des Banques Coopératives (AIBC), une banque coopérative est une entité bancaire dont le capital est détenu sous forme de parts sociales par des sociétaires ayant la double qualité de propriétaires et de clients de leur banque. Si leur corps de règles organisationnelles peut varier selon les législations nationales, Jaeger, Ory et Gurtner (2006) rapportent que selon Soulage (2000) les spécificités communes aux banques coopératives peuvent se résumer en quatre principes :

Le principe de la « double qualité », celle d'être à la fois propriétaires et clients, permet de comprendre pourquoi les besoins des associés rencontrent ceux des usagers. L'organisation n'obéit donc pas aux mêmes incitations que celles exercées par les actionnaires d'une banque classique. L'efficacité de la gestion d'une banque coopérative ne repose pas uniquement dans la maximisation des profits, mais également sur un consensus implicite de parties prenantes afin de servir aux mieux les intérêts des membres et des collectivités (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006).

¹ Source : <http://www.coop.gc.ca>

Le principe « un homme, une voix » signifie que les sociétaires disposent du même droit de vote. Le droit de vote n'étant pas proportionnel à l'apport en capital, les sociétaires élisent démocratiquement leurs représentants dans les instances statutaires.

Le principe de la limitation de la rémunération des parts sociales signifie qu'une partie du résultat peut être redistribuée aux sociétaires de l'institution financière avec des limitations légales ou statutaires. Les résultats ainsi redistribués peuvent l'être via une ristourne coopérative, qui est fonction de l'utilisation des produits et services de la banque par chaque sociétaire, ou via un intérêt qui est fonction du nombre de parts souscrites par chaque sociétaire et dont le montant est plafonné.

Le principe de la non négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves signifie que les parts ne sont pas librement négociables et ne sont pas non plus cotées. Elles ne sont rachetables que par la banque émettrice. En outre, les réserves non redistribuées sont indivisibles et impartageables, empêchant la mise en place d'un marché de contrôle capable de discipliner les dirigeants sous la menace des offres publiques d'achat (OPA).

1.1.3 La place des banques coopératives dans l'économie actuelle

Depuis leur création, les banques coopératives ont connu un essor important et occupent aujourd'hui une place prépondérante dans le système bancaire et financier mondial. Acteurs majeurs de l'économie mondiale, les banques coopératives jouent un rôle fondamental dans le financement de l'économie française et québécoise.

En France, on décompte aujourd'hui trois groupes bancaires coopératifs : le groupe Crédit Agricole, le groupe BPCE et le Groupe Crédit Mutuel. A travers leurs 25 000 agences, les banques coopératives françaises servent plus de 20 millions de sociétaires et détiennent 60% de l'activité de banque de détail. Les banques coopératives françaises sont présentes sur l'ensemble du territoire avec 39 caisses régionales de Crédit Agricole, 18 fédérations de Crédit Mutuel, 19 Banques Populaires et

17 Caisses d'Épargne. Au 31 décembre 2009, les trois groupes bancaires coopératifs représentent près de 45% des parts de marché en ce qui concerne les dépôts et les crédits (fig. 1.4) et cumulent près de 72,3 milliards d'euros de PNB cumulé. En outre, les banques coopératives ont fait preuve de dynamisme au cours des années 1990 puisque, moins touchées par la crise que leurs homologues banques commerciales, elles ont pris une part importante dans les restructurations du paysage bancaire français (Leseul et Battesti, 2011)

Au Canada, le Mouvement des Caisses Desjardins, avec 190,1 milliards de dollars d'actif, constitue le plus important groupe financier coopératif, avec 422 caisses au Québec et en Ontario, et regroupe 5,6 millions de sociétaires. Sixième plus grande institution financière de dépôts canadienne, la part du Groupe Desjardins au Québec s'élève à 43,4% dans l'ensemble des dépôts et à 32,4% dans le total des prêts (fig. 1.4).

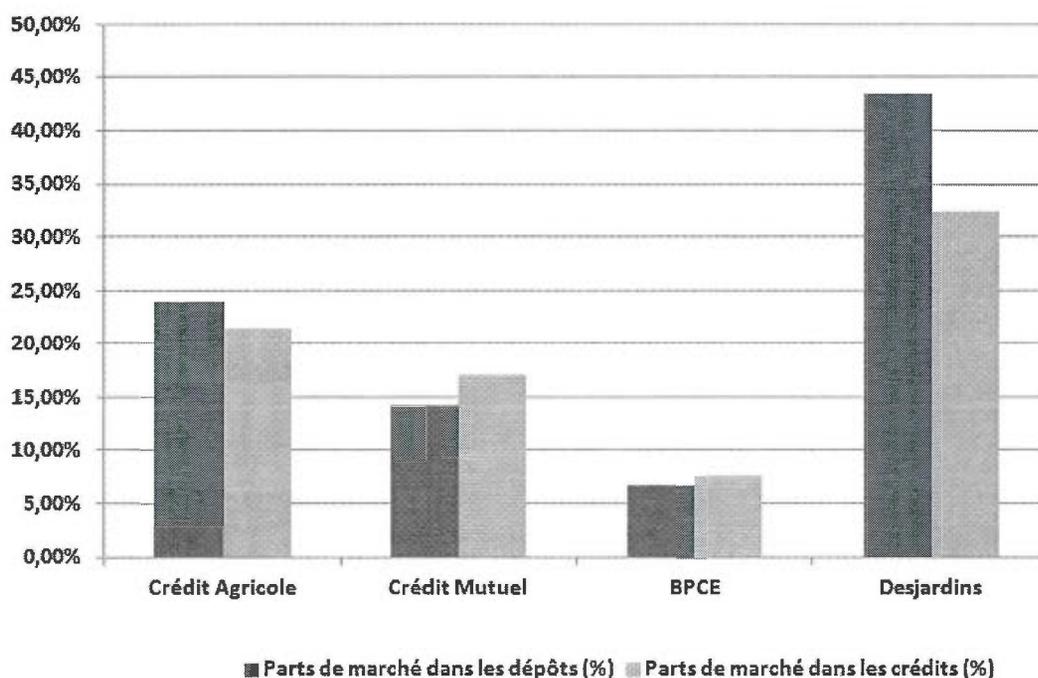


Figure 1.4 Parts de marché des groupes bancaires coopératifs en France et au Québec au 31 décembre 2010. (Adapté de : Rapport annuel 2011 du Groupement européen des banques coopératives)

Au niveau international, les cinq groupes bancaires coopératifs à l'étude apparaissent dans le classement *Global 300*, réalisé par l'Alliance coopérative internationale (ACI), parmi les 20 plus importantes banques coopératives au monde, en termes de revenus. Selon le rapport 2010 de l'ACI, les groupes bancaires coopératifs à l'étude se classent comme suit (tabl. 1.1) : le Groupe Crédit Agricole en 1^{ère} position, le Groupe Caisse d'Epargne en 2^{ème} position, le Groupe Crédit Mutuel en 3^{ème} position, le Groupe Banque Populaire en 6^{ème} position et le Groupe Desjardins en 9^{ème} position.

Tableau 1.1
Top 20 des banques coopératives et crédit unions au monde

Place	Nom	Pays	Revenus (Md \$USD)
1	Groupe Crédit Agricole	France	103,58
2	Groupe Caisse D'Epargne	France	58,54
3	Confédération Nationale du Crédit Mutuel	France	56,69
4	Rabobank Group	Pays-Bas	43,00
5	DZ Bank Group	Allemagne	30,76
6	Groupe Banque Populaire	France	29,39
7	Nationwide Building Society	Royaume-Uni	14,88
8	RZB	Autriche	14,83
9	Desjardins Group	Canada	8,98
10	OP Bank Group	Finlande	7,64
11	SNS REAAL	Pays-Bas	7,17
12	Shinkin Central Bank	Japon	5,34
13	WGZ Bank	Allemagne	5,20
14	Federal Farm Credit Banks Funding Corporation	Etats-Unis	4,70
15	AgriBank, FCB	Etats-Unis	4,22
16	Swiss Union of Raiffeisen Banks	Suisse	4,12
17	Britannia Building Society	Royaume-Uni	3,24
18	Cobank	Etats-Unis	2,77
19	Navy federal Credit Union (NFCU)	Etats-Unis	2,77
20	Taiwan Co-operative Bank	Taiwan, Chine	2,43

Source : Alliance cooperative internationale. 2010. *Global 300 Annual Report 2010, The world's major co-operatives and mutual businesses.*

De plus, il est intéressant de voir que trois des banques coopératives à l'étude apparaissent dans le « World's 50 Safest Banks 2012 » du magazine Global Finance, avec : le groupe Desjardins en 18ème position, la Banque Fédérative du Crédit Mutuel en 37ème position et le Crédit Agricole en 48ème position. Toutefois, au regard des déboires ayant déjà coûté près de six milliards d'euros au Crédit Agricole en Grèce via sa filiale Emporiki, les chances pour que le Crédit Agricole n'apparaisse plus dans le prochain classement du Global Finance sont très élevées.

Malgré tout, il semblerait que dans un contexte de crise où la précarité et le chômage sont en hausse, les notions de démocratie, de stabilité et de confiance gagnent en importance (Béziaud, 2012). En ce sens, le 5 novembre 2011 a eu lieu aux Etats-Unis le « Bank Transfer Day » pendant lequel près de 650 000 personnes ont quitté leurs banques pour rejoindre une Crédit Union. De même, selon le sondage réalisé par la revue trimestrielle Chicago Booth / Kellogg School Financial Trust Index, en date du 24 juillet 2012 (fig. 1.5), la confiance dans les banques nationales américaines a chuté de 3 points, passant de 25% en mars à 23% en juin, alors que la confiance dans les credit unions a augmenté de 5 points, passant de 58% en mars à 63% en mars 2012.

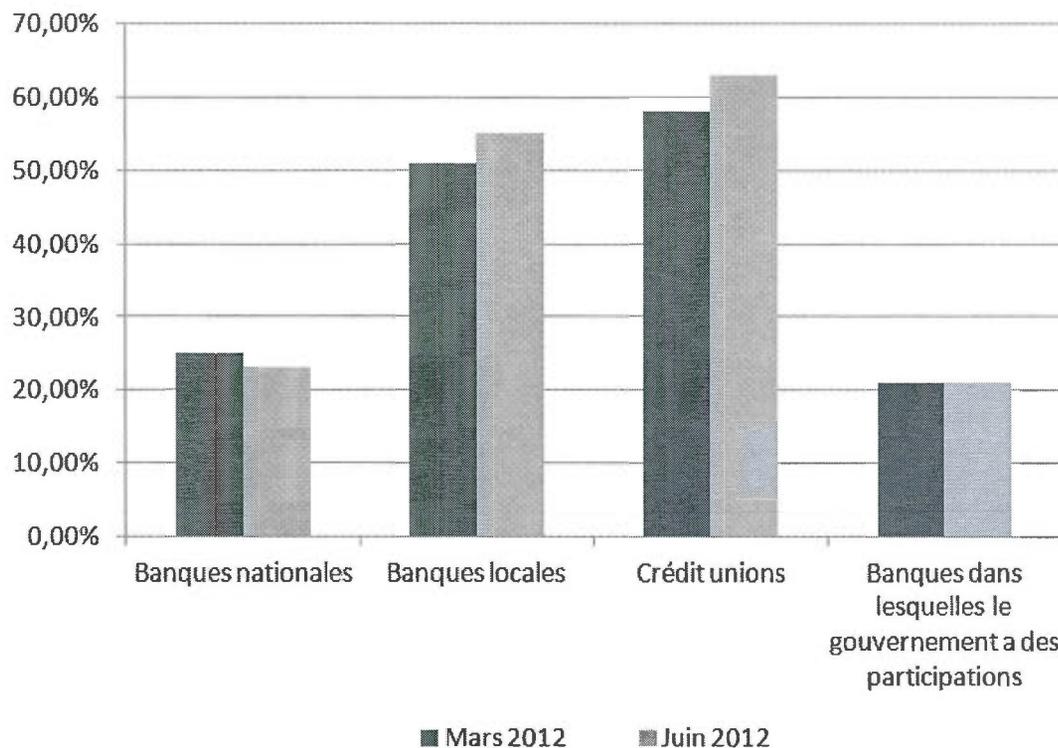


Figure 1.5 Confiance dans les institutions financières américaines, mars-juin 2012. (Tiré de : Chicago Booth / Kellogg School Financial Trust Index, 24 juillet 2012)

1.2 OBJETS DE CE MÉMOIRE

Dans ce mémoire, nous traiterons des questions suivantes :

1. Dans un environnement bancaire marqué par des changements réglementaires importants, les banques coopératives sont-elles de par leur gouvernance « partenariale » à l'abri des risques de dérives ?
2. Les banques coopératives s'inscrivent dans un processus d'industrialisation des services bancaires (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2006) et d'intense concurrence où la performance s'apparente alors à un culte. Peut-on transformer la nature d'une banque coopérative sans en dénaturer la mission ?

3. Les processus de gouvernance des banques coopératives sont-ils supérieurs, plus démocratiques que ceux des banques traditionnelles ?

En somme, il est généralement acquis que les banques coopératives sont un facteur de développement socio-économique des populations et des collectivités grâce à une gestion plus prudente et un partage de valeurs dont notre société a le plus grand besoin aujourd'hui. Toutefois, ces institutions sont soumises à des enjeux nouveaux de gouvernance avec lesquels elles doivent composer efficacement. Ce mémoire vise à identifier ces enjeux, à montrer comment ils pourraient provoquer des dérives malheureuses pour le mouvement coopératif si les banques coopératives ne mettent pas en place des mesures préventives et correctives

1.3 PRÉSENTATION DU PLAN

Ce mémoire est construit en quatre chapitres.

Dans un premier chapitre, sont étudiées les origines des banques coopératives en France et au Québec. Plus précisément, nous aborderons le contexte socio-économique dans lequel les banques coopératives sont nées, les deux principaux mouvements coopératifs ayant inspirés les institutions financières coopératives à l'étude, ainsi que la genèse propre à chacune des banques coopératives à l'étude. Dans un deuxième chapitre, est traitée la question de l'insuffisante reconnaissance des banques coopératives sur le plan juridique, aux niveaux national et international. Le troisième chapitre, quant à lui, tente de situer la gouvernance des groupes bancaires coopératifs par rapport à deux formes de gouvernance d'entreprise différentes: la gouvernance fiduciaire et la gouvernance créatrice de valeur. Enfin, le dernier chapitre, plus large, tente de replacer la gouvernance des groupes bancaires coopératifs dans le débat opposant un modèle d'entreprise orienté vers la maximisation de la valeur des actionnaires et, d'autre part, un modèle d'entreprise orienté vers un juste équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes.

1.4 MÉTHODOLOGIE

En vue d'appréhender le thème faisant l'objet du mémoire, notre analyse s'appuie à la fois sur la littérature théorique issue des sciences de la gestion, du droit ou de l'histoire, sur des données actuelles sur les groupes bancaires ainsi que sur des entretiens menés au sein du domaine bancaire. En somme, nous avons procédé en trois étapes :

1. La première étape a consisté en une immersion dans la littérature pertinente afin de dresser un cadre conceptuel.
2. La deuxième étape consista à identifier un échantillon de banques coopératives et d'étudier leur système de gouvernance en profondeur. L'évidente hétérogénéité de gouvernance au sein des banques coopératives commande l'examen d'un échantillon de quelques entreprises pour en tirer certaines conclusions qui ont un caractère généralisable, même si cet échantillon est restreint par les moyens limités d'un étudiant. Afin de mieux saisir les nuances du paysage bancaire coopératif, la présente recherche porte donc sur l'étude de quatre banques coopératives francophones.

Le choix de ces institutions financières coopératives s'explique également par leurs racines historiques communes. En effet, elles s'inspirent de deux mouvements — profondément différents — à l'origine des banques coopératives en Europe, soit le mouvement Raiffeisen et le Mouvement Schulze-Delitzsch.

En effet, outre la différence quant aux populations auxquelles ils s'adressent, la petite bourgeoisie urbaine ou rurale pour le Mouvement Schulze-Delitzsch et les milieux défavorisés pour le Mouvement Raiffeisen, ces deux mouvements présentent des différences quant aux principes régissant le fonctionnement des

caisses locales. Ainsi, les caisses Schulze-Delitzsch ont un fonctionnement assez différent des caisses Raiffeisen : les fonctions d'administrateurs sont rémunérées et non pas bénévoles, les dividendes ne sont pas interdits, le capital social est rémunéré et les prêts sont à court terme (Confédération Nationale du Crédit Mutuel, 1991).

Les cinq banques coopératives qui forment le socle de ce mémoire sont :

- le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel inspirés par le mouvement Raiffeisen ;
- la Banque Populaire issue du mouvement Schulze-Delitzsch ;
- La Caisse d'Épargne et de Prévoyance, devenue une banque coopérative en 1999, dont l'organe central a été fusionné avec celui de la Banque Populaire en 2009.
- Le Mouvement des Caisses Desjardins, né de la synthèse des mouvements Raiffeisen et Schulze-Delitzsch.

3. Enfin, des personnes de grande expérience du domaine furent interviewées pour valider les enjeux et problématiques mis à jour au cours des deux premières étapes. Plusieurs raisons expliquent ce choix. Tout d'abord, en raison de la quasi-rareté de la littérature et des travaux de recherche sur les banques coopératives (Roux, 2009), il fut nécessaire de mener des interviews avec des spécialistes ou praticiens du domaine afin de compléter les informations bibliographiques et de sources secondaires recueillies dans le cadre de cette recherche. Ressortissant français étudiant au Québec, j'ai pu mener des interviews avec des experts du domaine bancaire coopératif sur les deux continents. Ces entretiens ont permis de contraster les perspectives de certains acteurs, mais également d'enrichir la compréhension des aspects concrets et pratiques des enjeux pertinents aux banques coopératives.

Le groupe de personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire est composé de neuf personnes appartenant à la sphère bancaire française et ayant une expérience ou des connaissances sur le mouvement coopératif financier français :

- Christian Goguelin, Directeur d'agence de la Caisse d'Epargne de Vélizy.
- Didier Peny, Directeur du contrôle des agréments, des autorisations et de la réglementation à l'Autorité du Contrôle Prudentiel de la Banque de France.
- Estelle Brack, économiste en poste à la Fédération Bancaire Française, chargée de relations externes et affaires internationales
- Gilles Guitton, Président du Conseil de Direction du Groupement des Cartes Bancaires "CB". A exercé à deux reprises des fonctions exécutives au Crédit Agricole. A été directeur général du CIC. A été directeur général de la Fédération Française des Banques.
- Gilles Vaysset, anciennement secrétaire général du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI) et secrétaire général du Comité consultatif de la législation et de la réglementation financière (CCLRF), a été nommé adjoint au secrétaire général de la Banque de France pour la stratégie. Membre du comité de direction de la Banque, il en assure le secrétariat.
- Jean-Louis Bancel, Président du Crédit Coopératif, appartenant au Groupe BPCE, qui préside également l'Association Internationale des Banques Coopératives (AIBC), composante de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI).
- Philippe Prévost, Directeur de la Banque de France de Cergy-Pontoise.
- Philippe Morin, Administrateur de la Banque Populaire Val de France.
- Olivier Haertig, Secrétaire général de la Banque Fédérale des Banques Populaires.

CHAPITRE II

LES ORIGINES DES BANQUES COOPÉRATIVES À L'ÉTUDE

Cette difficulté, ramenée à mon sujet, peut s'énoncer en ces termes : « Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun, s'unissant à tous, n'obéisse pourtant qu'à lui-même, et reste aussi libre qu'avant. » Tel est le problème fondamental dont le Contrat social donne la solution.

Jean-Jacques Rousseau

Si la littérature académique rappelle souvent, à juste titre, que les banques coopératives sont issues de l'initiative de groupes de personnes, plus rares sont les ouvrages traitant des causes ayant menées à l'esprit de réforme à l'origine des banques coopératives.

Abordant la situation socio-économique française et québécoise au milieu du XIX^{ème} siècle, le présent chapitre tente de déterminer les ingrédients et les sources d'inspiration ayant menés à la naissance des institutions financières coopératives à l'étude. Également, ce chapitre traite, au cas par cas, de l'émergence des différentes banques coopératives à l'étude dans ce mémoire, à savoir : la Banque Populaire, le Crédit Mutuel, le Crédit Agricole, la Caisse d'Épargne, ainsi que Desjardins.

2.1 LA SITUATION DU MONDE RURAL FACE AUX PROBLÈMES DU CRÉDIT AU MILIEU DU XIXÈME SIÈCLE

Les établissements bancaires à l'étude s'inscrivent ainsi dans un mouvement général de réflexion et de réforme. Au milieu du XIXème siècle, en France comme au Québec, le monde rural est marqué par une grande pauvreté et un abattement des populations. Les crises agricoles, l'inadaptation des circuits financiers et les problèmes d'usure sont des difficultés communes sur les deux continents, ayant aboutit à la création des premières institutions financières coopératives.

2.1.1 France

En France, la seconde moitié du XIXème siècle est caractérisées par d'importantes turbulences dans le domaine agricole. La production agricole a été atteinte dans presque toutes les régions par des calamités naturelles ou répétées, obligeant l'Etat à recourir à des produits étrangers pour ne pas imposer davantage de difficultés aux populations. Selon Gavignaud (1990), cette période est encadrée par deux crises : « *celle de la mi-siècle signifiée par le fièvre du prix des grains, le malaise des betteraviers, les ravages de l'oïdium et de la pébrine ; celle de la fin du siècle martelée par la déroute des céréaliers, la débâcle des vigneron, la ruine des betteraviers et des éleveurs* ». Dans cette perspective, la circulaire ministérielle du 30 juillet 1879 fait état de la situation désastreuse de l'agriculture française, ayant fait l'objet de catastrophes agricoles répétées, à tel point, que les agriculteurs sont confrontés à la concurrence étrangères (Henry et Régulier, 1986).

Par ailleurs, les prêts bancaires classiques sont particulièrement inadaptés à la paysannerie, notamment quant au terme de ceux-ci. De fait, l'échéance classique des prêts à trois mois ne répond pas au besoin de l'agriculture qui demande un terme suffisamment long dépendamment des récoltes. De même, si les taux d'intérêts ne sont pas toujours usuraires, ils se révèlent le plus souvent trop élevés par rapport à la

rentabilité limitée des exploitations agricoles. En conséquence, les paysans se tournent le plus souvent vers des prêteurs locaux tels que les institutions religieuses ou le notaire local.

En effet, si le début du XIX^{ème} siècle est marqué par l'émergence des premiers établissements bancaires, pour autant, les premières banques commerciales se tournent exclusivement vers les entreprises, délaissant ainsi les individus et notamment l'épargne des plus pauvres (Confédération Nationale du Crédit Mutuel, 1991). Parmi les raisons expliquant le refus des banques de travailler avec la paysannerie figure les mentalités (André Gueslin, 1984). En effet, habitué aux opérations en milieu urbain, le banquier ignore tout du milieu rural et n'est pas confiant quant au respect des échéances de la paysannerie. A l'inverse, l'emprunt apparaît davantage pour les paysans comme une solution d'urgence pour relever les défis de la vie quotidienne. La paysannerie constitue dès lors la proie des usuriers locaux (Confédération Nationale du Crédit Mutuel, 1991).

La pratique de l'usure s'entend traditionnellement d'un emprunt à taux excessif. Si les premières réglementations concernant l'usure sont apparues au début du XIX^{ème} siècle, il n'en demeure pas moins que celles-ci n'étaient pas adaptées à la diversité des débiteurs possibles. En effet, la charge usuraire est surtout fonction de celui qui la subit (Gueslin, 1984) : un taux légal de 5% peut représenter une somme très élevée pour un paysan et, à l'inverse, constituer un montant tout à fait tolérable pour un entrepreneur qui dégagne d'importants profits. Selon Gueslin (1984), la pratique de l'usure peut prendre diverses formes : la pratique des « dessous de table », l'association du négoce au prêt d'argent, l'usure sur la vente à réméré avec relocation du vendeur, l'usure sur les bestiaux, ou encore l'usure en nature.

Dès la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les pouvoirs publics se sont interrogés sur les solutions à apporter aux problèmes d'usure et d'inadaptation structurelle des circuits financiers, afin de faire accéder les agriculteurs aux crédits devenus indispensables à leur activité (Gueslin, 1984). De même, la question des besoins en

capitaux des agriculteurs et des moyens à mettre en œuvre pour les satisfaire est débattue par nombre de notables (Henry et Régulier, 1986).

2.1.2 Québec

La seconde moitié du XIX^{ème} siècle constitue l'une des périodes les plus difficiles de l'histoire du Québec puisqu'environ 500 000 Canadiens français, soit près d'un quart de la population totale, ont quitté la province pour les Etats-Unis. Qui plus est, ce sont majoritairement des paysans et agriculteurs qui émigrent (Roby, 1975). Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène.

Au Québec, la seconde moitié du XIX^{ème} siècle est marquée par une crise agricole s'étalant sur la période allant de 1873 à 1896. La population rurale est fortement touchée et saisie d'un grand découragement. En outre, le réseau bancaire est peu développé en milieu rural. Longtemps, les financiers habituels de la paysannerie québécoise sont les notaires, rentiers et marchands généraux, qui assurent le crédit indispensables à l'agriculture par le jeu des billets et des hypothèques. Certes il existe des banques qui se développent au long du XIX^{ème} siècle mais, pour la plupart, elles travaillent peu avec la paysannerie et constituent davantage des sources de crédit pour l'industrie, le commerce et les classes plus aisées. En ce sens, la *Gazette des campagnes*, en date du 2 décembre 1861, accuse les banques de ne prêter qu'aux riches et d'utiliser un système de prêt inadapté à la classe agricole (Roby, 1975).

En conséquence, l'ouvrier et le cultivateur dont l'honnêteté est souvent la seule garantie qu'ils puissent offrir doivent le plus souvent faire appel aux marchands, aux notaires, aux voisins et aussi, malheureusement, à l'usurier.

A l'issue de mauvaises récoltes successives, comme en 1888, 1889 et 1890, il arrive souvent que les agriculteurs ne soient pas en mesure de rembourser leurs dettes. Dès lors, les prêteurs exigent d'être payés et les agriculteurs se voient dans l'obligation,

soit de vendre leur exploitation, soit de négocier à nouveau l'emprunt à un taux d'intérêt plus élevé qui, souvent, bénéficie aux usuriers.

Par ailleurs, la transition à une économie de marché est venue apporter de nouvelles contraintes aux agriculteurs québécois. Tout d'abord, afin de répondre à une demande sans cesse grandissante, les agriculteurs québécois n'ont pas eu le choix que d'emprunter à des taux d'intérêts élevés de 8, 10 et 12%, venant ainsi accroître leur dépendance à l'égard du monde extérieur. De plus, le développement des transports, la croissance des villes et la mise en valeur de l'Ontario et de l'Ouest américain sont venus intensifier la concurrence. Face aux terres neuves et plus productives de l'Ontario et de l'Ouest, l'agriculture québécoise ne produit que de faibles surplus.

Plus généralement, outre la pression exercée par les prêteurs locaux, il faut souligner que les agriculteurs font également l'objet de pressions venant de prêteurs outre atlantique. De fait, une crise financière en Angleterre, par exemple, forcera l'exportateur à réclamer le remboursement des sommes qui lui sont dues, déclenchant ainsi une réaction en chaîne au Québec.

2.1.3 Conclusion

Au regard de la situation socio-économique du monde rural au milieu du XIX^{ème} siècle, en France et au Québec, il apparaît que les mêmes ingrédients menant à une ère de réforme ont été réunis, à savoir : une période de crise dans le domaine agricole ; la transition vers une économie de marché venant intensifier la concurrence ; ainsi que l'inadaptation des circuits financiers. De fait, les banques coopératives s'inscrivent ainsi dans un mouvement général de réflexion et de réforme.

Dès la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, les pouvoirs publics se sont interrogés, tant en France qu'au Québec, sur les solutions à apporter aux problèmes d'usure et d'inadaptation structurelle des circuits financiers, afin de faire accéder les agriculteurs aux crédits devenus indispensables à leur activité. En France, la question des besoins en

capitaux des agriculteurs et des moyens à mettre en œuvre pour les satisfaire est débattue par nombre de notables (Henry et Régulier, 1986). Au Québec, les observateurs ne cessent de condamner le fléau de l'usure dans les campagnes et promeuvent la création d'un établissement de crédit foncier mieux adapté aux besoins des classes laborieuses (Roby, 1975).

Nées dans un contexte où la volonté de lutter contre la précarité des milieux ruraux était très forte, les banques coopératives sont des organisations ayant pour caractéristique d'être issues de l'initiative de groupes de personnes souhaitant trouver une solution à un problème commun auquel elles étaient confrontées : l'inadaptation des circuits financiers. En France comme au Québec, les banques coopératives ont ainsi été créées par opposition à un problème, avec un but particulier, celui de répondre à un besoin non satisfait par la société, et non pas une finalité générale, celle de réaliser des profits comme les sociétés classiques.

Autre point commun entre la France et le Québec, le retard du mouvement bancaire coopératif relativement aux mouvements issus d'autres pays. En effet, à côté des pays comme l'Allemagne ou l'Italie, la France et, encore davantage le Québec, se positionnent en queue de peloton. En Allemagne, l'essor du mouvement des banques coopératives est profondément marqué par deux personnalités considérées aujourd'hui comme étant les pionniers du mouvement des banques coopératives, Raiffeisen et Schulze. En Italie, le principal promoteur du mouvement mutualiste, Luigi Luzzati, constitue sa première banque en 1864 (Albert, 2008).

Par ailleurs, on constate aujourd'hui que le modèle coopératif est grandement d'actualité. Par analogie avec le contexte dans lequel ont été créées les banques coopératives, on peut dire que l'adversité est source de solidarité. En effet, dans un contexte de crise où la précarité et le chômage sont croissants, il semblerait que les notions de démocratie, de ristournes, de valeurs de solidarité soient des valeurs répondant aux besoins de notre époque.

2.2 L'IMPULSION COOPÉRATIVE ALLEMANDE

Si la question du crédit à l'agriculture fait de plus en plus souvent l'objet de discussions en France et au Québec, aucune institution bancaire n'a su répondre à ce besoin des populations avant les années 1870. Il en est tout autrement en Allemagne où la coopération de crédit a été implantée depuis déjà plus de deux décennies, sous l'impulsion de deux pionniers, H. Schulze-Delitzsch et F. W. Raiffeisen ayant mis en place deux mouvements.

2.2.1 H. Schulze-Delitzsch (1808-1885)

Né à Delitzsch en 1808, Hermann Schulze est un député libéral à la Diète prussienne à l'origine d'une première organisation de crédit populaire dans sa ville natale. Cette première banque coopérative vise à octroyer des prêts à court terme à ses membres, à partir de l'ensemble de l'épargne déposée par ses sociétaires. Les caisses Schulze-Delitzsch s'adressent principalement à la petite bourgeoisie urbaine ou rurale.

Refusant tant l'intervention de l'Etat que la charité, Schulze-Delitzsch reste persuadé que la révolution industrielle favorise le processus de paupérisation des populations (Albert, 2008). Il soutient ainsi le principe de *Selbsthilfe*, traduit en anglais par l'expression *self-help*. Difficilement traduisible en français, Gueslin (1984) traduit cette idée par « aide à soi-même dans le cadre des structures mutualistes ». L'association apparaît ainsi pour Schulze-Delitzsch comme étant le meilleur moyen pour contrer les effets pervers de l'industrialisation.

En 1861, le mouvement Schulze-Delitzsch compte 340 caisses – *Volksbank*, soit littéralement « banque du peuple » – qui seront regroupées au sein d'une fédération en 1864. En 1865, Schulze crée une caisse centrale.

S'agissant des principes régissant le fonctionnement des *Volksbank*, les membres ne sont pas solidaires les uns des autres, obligeant ainsi les sociétaires à exercer un

contrôle sur leurs associés et sur eux-mêmes. De plus, le capital social des caisses est composé d'un capital-réserve et d'un capital-actions constitué des parts sociales souscrites par les associés (Confédération Nationale du Crédit Mutuel, 1991). De ce fait, les caisses Schulze-Delitzsch pratiquent l'octroi de dividendes aux sociétaires, établis selon le nombre de parts sociales souscrites par les associés. Enfin, les administrateurs reçoivent une rémunération.

2.2.2 F. W. Raiffeisen (1818-1888)

Né en 1818 à Hamm, en Rhénanie, Raiffeisen est issu d'une famille d'origine modeste et fut nommé bourgmestre du district de Weyerbusch dès l'âge de 27 ans. Fortement marquée par la religion et le sens du bien public, Raiffeisen reste attaché à ses origines et est très sensible à la grande famine de 1847-1848. Il fonde, en 1849, la Société de secours aux agriculteurs impécunieux de Flammersfeld (Confédération Nationale du Crédit Mutuel, 1991), afin de lutter contre l'usure dont la paysannerie est victime. Par la suite, Raiffeisen crée, en 1854, l'Association charitable d'Heddesdorf dont l'objectif est d'accorder des prêts aux petits paysans et aux artisans dans un esprit d'amélioration du bien être social. En 1862, quatre autres caisses d'épargne et de crédit sont créées.

En 1866, Raiffeisen publie un ouvrage intitulé « Les caisses de Crédit Mutuel comme moyen de vaincre la misère des populations rurales, des artisans et des ouvriers des villes », dans lequel il met par écrit ses réflexions pour résoudre le problème du crédit à l'agriculture. A l'origine de la création de coopératives laitière et vinicole, ainsi que d'autres systèmes associatifs, la pensée de Raiffeisen est largement diffusée au sein de la religion catholique. En 1871, le mouvement Raiffeisen compte déjà 75 caisses (Elizabeth Albert, 2008).

Souhaitant assurer la compensation entre les caisses locales et la gestion des excédents de dépôts, Raiffeisen crée, en 1869, à Neuwied, une caisse du second degré,

puis celles de Westphalie et de Hesse. En 1874, il regroupe les fédérations et crée un troisième degré financier : une Caisse centrale de prêt à l'agriculture.

Les principes édictés par Raiffeisen sont au nombre de cinq (Confédération Nationale du Crédit Mutuel, 1991) : les crédits ne sont accordés qu'aux sociétaires, les sociétaires sont responsables de façon illimitée, l'action de la caisse est limitée à une zone restreinte, les fonctions d'administrateurs sont bénévoles et l'excédent financier n'est pas redistribué.

2.2.3 Les différences entre les deux systèmes

Tableau 2.1
Différences entre le système Schulze-Delitzsch et le système Raiffeisen

SYSTEME SCHULZE-DELITZSCH	SYSTEME RAIFFEISEN
Prêts possibles à des associés ou à des étrangers à l'association	Crédits accordés aux seuls sociétaires
Responsabilité limitée à la part de capital détenu par le sociétaire (ce qui implique des parts de capital social d'un montant plus élevé)	Sociétaires responsables de façon illimitée et solidaires sur les engagements souscrits par l'association
Limites géographiques plus étendues (ville ou canton)	Circonscription territoriale restreinte (village ou quartier)
Rémunération possible des administrateurs	Fonctions d'administrateur bénévoles
Bénéfices distribués en proportion de l'avoir social	Pas de distribution de l'excédent financier aux sociétaires
Inspiration libérale et neutralité religieuse Fondé sur le principe de « l'amour du gain »	Inspiration chrétienne. Fondé sur le désintéressement

Source : Histoire du crédit mutuel, Confédération nationale du crédit mutuel, Paris : Confédération nationale du crédit mutuel, 1991.

2.3 LA NAISSANCE DES BANQUES COOPÉRATIVES FRANÇAISES

2.3.1. Banque Populaire

Créée à Angers depuis 1878, la première banque populaire est née de l'initiative du père capucin Ludovic de Besse (1831-1910) et s'adressait aux artisans ainsi qu'aux petits commerçants afin de lutter contre l'usure dont ils étaient souvent la proie. Catholique et libéral, Ludovic de Besse prône l'idée d'un crédit populaire urbain sur le modèle de l'allemand Schulze avec quelques principes confessionnels propres au mouvement Raiffeisen. La pensée de Ludovic de Besse est également inspirée par les expériences de Luzzati, député italien à Padoue, avec qui les échanges sont nombreux. Ce dernier, profondément influencé par Schulze-Delitzsch constitue sa première banque mutuelle en 1864 et adaptera en italien le terme *Volksbank* en *bance popolari* qui, plus tard, sera transformé en « banque populaire » en France.

Parallèlement au courant religieux de Ludovic de Besse, le mouvement du crédit populaire voit un courant plus libéral apparaître sous l'impulsion de l'italien Charles Rayneri. A l'origine de plusieurs Banques Populaires dans le sud de la France, notamment à Nice, Marseille, Toulouse, Cognac et Menton, entre 1883 et 1910 (Albert, 2008), Rayneri s'inspire des mouvements Schulze-Delitzsch, Luzzati et Raiffeisen, sans pour autant privilégier l'un d'entre d'eux.

En 1882, Ludovic de Besse fonde le Crédit Mutuel et Populaire qui édite un journal, le *Bulletin du Centre Fédératif du Crédit Populaire*, visant à diffuser des informations et des conseils sur les Banques Populaires. En 1882, la banque compte 160 sociétaires, et plus de 500 en 1886 (Albert, 2008). A l'origine effectuée auprès de la Banque de France ou au Comptoir d'Escompte, le réescompte du Crédit Mutuel et Populaire sera réalisé à la Banque Populaire d'Angers, marquant ainsi la solidarité, bien qu'isolée au départ, entre les Banques Populaires. Le Crédit Mutuel et Populaire disparaîtra néanmoins en 1894 à l'instar d'autres Banques Populaires, notamment à Roanne et à Bourges en 1888 et 1896 (Albert, 2008). De manière générale, les Banques

Populaires issues du mouvement de Ludovic de Besse connaîtront un échec en raison de la corruption de leurs associés et la méconnaissance du métier de banquier.

De plus, le mouvement des Banques Populaires sera néanmoins affaibli par la querelle entre Ludovic de Besse et Louis Durand, fondateur du Crédit Mutuel d'Alsace. Considérant Louis Durand comme trop proche du mouvement ultra-catholique, antirépublicain et antisémite (Albert, 2008), Ludovic de Besse refuse de répondre aux exigences confessionnelles de Durand. Attaché au libéralisme et à la neutralité confessionnelle, la rupture entre Ludovic de Besse et Louis Durand sera scellée en 1893.

Quelques années plus tard, Ludovic de Besse anime le Centre Fédératif du Crédit Populaire avec Charles Reyneri et Eugène Rostand, fondateur de la Banque Populaire de Marseille. Avant-gardiste de la fusion entre les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne en 2006, Eugène de Rostand, prône un rapprochement entre les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne (Albert, 2008) et souhaite conserver une neutralité politique et religieuse.

Cette rencontre entre ces trois protagonistes est l'occasion de voir apparaître les points communs entre les différents courants formant les Banques Populaires. De fait, les Banques Populaires refusent le soutien de l'Etat et défendent la solidarité. Le capital est variable avec un contrôle strict des entrées et des sorties des sociétaires pour éviter toute spéculation. L'entrée dans la société est ainsi soumise à un contrôle sévère (Albert, 2008). Outre l'obligation de constituer une réserve, le capital social est constitué de deux types de parts sociales dont la valeur varie selon la liquidité des sociétaires. La rémunération des parts sociales ne peut excéder 4 à 5% par an (Albert, 2008). Par ailleurs, si le principe « un homme, une voix » est appliquée au sein des Banques Populaires, la responsabilité des sociétaires reste limitée.

Au début du XXème siècle, le mouvement des Banques Populaires reste disparate et lutte contre une concurrence féroce exercée par les banques que sont le Crédit lyonnais et la Société Générale (Guider et Roux, 2009). Ce n'est qu'en 1917 que les Banques Populaires adopteront un statut légal de coopératives.

Néanmoins, il faudra attendre la loi du 24 octobre 1919, portant sur l'ouverture d'un crédit de cent millions de francs pour l'aide aux artisans et aux commerçants démobilisés, pour que les Banques Populaires prennent leur réel essor. Marquant ainsi l'engagement de l'Etat auprès des Banques Populaires (Guider et Roux, 2009), les Banques Populaires créent la même année l'Union syndicale des banques populaires qui, d'existence éphémère, deviendra la Caisse Centrale des Banques Populaires. La Caisse centrale reprend les activités de l'Union syndicale, à savoir la centralisation et la gestion des excédents de trésorerie du réseau, auxquelles elle ajoute un service d'encaissement et un service titres et coupons (Albert, 2008).

En 1929 est créée la Chambre Syndicale des Banques Populaires, organe ayant pour fonction de représenter les Banques Populaires, d'exercer un contrôle administratif et de gérer le fonds commun alimenté par un versement annuel des banques. La création de cet organe marque le cantonnement des Banques Populaires à un cadre juridique et administratif (Albert, 2008). En 1999, la Caisse centrale des Banques Populaires et la Chambre Syndicale fusionneront pour donner naissance à la Banque Fédérale des Banques Populaires

En 2009, la Banque Fédérale des Banques Populaires et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne annoncent leur rapprochement pour former BPCE, le 2e groupe bancaire français.

Aujourd'hui, les Banques Populaires comptent 3 336 agences et 19 Banques Populaires régionales.

2.3.1 Crédit Mutuel

Né dans la seconde moitié du XIXème siècle sous l'occupation allemande en Alsace-Lorraine, le Crédit Mutuel est établi sur le modèle de son père fondateur, Frédéric-Guillaume Raiffeisen (1818-1888). Le 27 février 1882, des habitants de La Wantzenau, près de Strasbourg, créent la première caisse de Crédit Mutuel. A l'issue de

cette même année, 15 caisses sont créées et le Crédit Mutuel apparaît dès lors comme un mouvement de lutte contre l'usure, s'inscrivant parfaitement dans le courant du christianisme social (Gueslin, 1982).

Bien que nombre d'auteurs aiment à penser que le Crédit Mutuel est né d'initiatives individuelles, André Gueslin (1982) et la Confédération Nationale du Crédit Mutuel (1991) s'accordent à dire que l'éclosion des caisses rurales est issue de la rencontre entre un milieu favorable et la volonté des autorités allemandes d'adapter le système Raiffeisen en Alsace-Lorraine.

L'essor du Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine est très rapide – on compte 127 caisses dix années seulement après la création de la première caisse – pour plusieurs raisons : la rapide adhésion des populations catholiques ; la vie communale très active ; l'homogénéité de la population où prédominent les petits propriétaires ruraux ; le cadre réglementaire allemand favorable aux coopératives.

Parallèlement à l'évolution du Crédit Mutuel en Alsace-Lorraine, le Crédit Mutuel se développe en France sous l'impulsion de Louis Durand (1859-1916). Intéressé par le mouvement Raiffeisen, Louis Durand rentre en contact avec le père capucin Ludovic de Besse (1831-1910) qui applique les principes de Schulze-Delitzsch pour créer des caisses mutuelles dans les années 1870. Néanmoins, ces caisses connaîtront un échec et Ludovic de Besse se tournera davantage vers les principes de Raiffeisen.

En 1893, à la suite d'un désaccord entre Ludovic de Besse et Louis Durand quand au statut que devrait adopter le Crédit Mutuel, Louis Durand crée 19 caisses ainsi que l'Union des caisses rurales et ouvrières de France (UCROF). Ces caisses sont établies selon des principes très proches du raiffeisenisme, à savoir : la libre entrée et sortie des associés dans les caisses, la solidarité illimitée entre sociétaires, la circonscription restreinte des caisses, la constitution d'un fonds de réserve, ainsi qu'une administration bénévole. Cette même année est marquée par la séparation historique entre le mouvement Durand – devenu aujourd'hui Crédit Mutuel – et celui des Banques

Populaires de Ludovic de Besse, résultant du caractère jugé trop « intégriste » du Crédit Mutuel dû au maintien de l'exclusivité de la référence catholique.

La même période est marquée par la création du Crédit Agricole « officiel » au travers d'une série de lois entre 1894 et 1899. Le Crédit Agricole « officiel » étant jugé trop proche du pouvoir, certaines caisses agricoles refusent la tutelle de l'Etat et répondent sous l'appellation de Crédit Mutuel Agricole « libre ». En 1912 apparaît une première tentative de rapprochement entre le Crédit Agricole libre et le mouvement Durand. Cependant, les positions de l'UCROF restent inchangées : les sociétaires sont solidaires entre eux et leur responsabilité est illimitée ; l'ouverture des caisses est cantonnée aux catholiques ; les crédits offerts ne sont pas limités à une seule profession.

La situation du Crédit Mutuel à la veille de la Grande Dépression présente donc une grande complexité. On distingue alors : les caisses de Crédit Mutuel Agricole « libre », les caisses de Crédit Mutuel du mouvement Durand, ainsi que les caisses de Crédit Mutuel Raiffeisen de la fédération d'Alsace-Lorraine.

La période allant de 1927 à 1966 est marquée par des tentatives de rapprochements entre les différentes caisses de Crédit Mutuel. En 1958, la fédération centrale du Crédit Agricole mutuel (FCCAM) présidée par Christian d'Andlau et la Fédération de M. de la Chesnais issue de la scission de l'UCROF en 1954, créent la Confédération Nationale du Crédit Mutuel dont l'organe financier sera remplacé en 1964 par la Caisse Centrale du Crédit Mutuel à la suite d'une scission au sein de la FCCAM. Néanmoins, en 1966, la Confédération regroupe désormais tout le secteur de Crédit Mutuel à vocation générale.

En 2012, le Crédit Mutuel compte 2 065 caisses locales regroupées en 18 fédérations régionales, solidaires au sein de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel.

2.3.2 Crédit Agricole

De 1892 à 1896, la France connaît une crise agricole provoquant la recherche de moyens pour remédier aux besoins de crédit de l'agriculture. De fait, de nombreux projets de Crédit Agricoles sont proposés et soutiennent la thèse d'un crédit d'Etat. Ainsi, à la différence des autres banques coopératives françaises, le Crédit Agricole est une création étatique. En effet, sous l'impulsion du président du Conseil et ministre de l'Agriculture, Jules Méline, est promulguée la loi du 5 novembre 1894 portant création de caisses locales de Crédit Agricole inspirées du système Raiffeisen. Ayant pour objet de faciliter les opérations concernant l'industrie agricole entre les membres des syndicats agricoles, cette loi faisait bénéficier les caisses d'avantages fiscaux et notamment en exonérant les sociétaires du droit de patente et de l'impôt sur les valeurs mobilières.

En 1896, Jules Méline mobilise l'administration départementale en vue de mesurer l'évolution des caisses locales de Crédit Agricole issues de la loi de 1894 et constate que celle-ci n'a pas encore eu les effets désirés puisque le mouvement peine à se développer et à être fonctionnel. Il apparaît dès lors nécessaire de compléter l'échelon local que constituent les caisses locales de Crédit Agricole par une Banque Centrale ou des Caisses Régionales.

La loi du 17 novembre 1897 autorise la Banque de France à exercer un droit de regard sur les caisses de Crédit Agricole à la condition d'accepter à l'escompte les effets des syndicats agricoles et d'apporter des ressources au Crédit Agricole sous la forme d'une dotation de quarante millions de francs or et d'une redevance annuelle de deux millions. Si elle limite volontairement son activité à une fonction de tutelle, la loi de 1897 marque ainsi la véritable entrée de l'Etat dans l'administration du Crédit Agricole (André Gueslin, 1985).

Afin de tenir compte des spécificités locales de chaque établissement, la loi du 31 mars 1899 institue les caisses régionales du Crédit Agricole ayant pour rôle d'être les intermédiaires entre les caisses locales et le ministère de l'Agriculture. Ces caisses

régionales sont similaires aux caisses locales, à la différence que leurs sociétaires ne sont pas des personnes physiques, mais les caisses locales. Ces caisses régionales sont donc un complément aux caisses locales et survivent qu'à la condition de regrouper suffisamment de caisses locales.

C'est ainsi que, de 1894 à 1899, l'intervention de l'Etat, au travers d'une série de lois, installe le développement du Crédit Agricole. En 1913, à la veille de la première guerre mondiale, le Crédit Agricole compte 98 caisses régionales, 4 533 caisses locales et 236 860 sociétaires (André Gueslin, 1984).

Les possibilités d'action du Crédit Agricole, limitées aux prêts à court terme, se sont aussi élargies par deux lois successives en 1906 et en 1910, ouvrant respectivement la possibilité de pratiquer des prêts à long terme d'abord aux coopératives agricoles, puis aux individus. Enfin, la loi du 5 août 1920 crée l'Office national de Crédit Agricole qui, en 1926, deviendra la Caisse nationale de Crédit Agricole (CNCA). En outre, cette loi élargit le sociétariat du Crédit Agricole, à l'origine constitué syndicats agricoles et des Sociétés d'Assurances Mutuelles Agricoles, aux sociétés coopératives agricoles, venant ainsi renforcer le caractère agricole du Crédit Agricole.

Si jusqu'en 1920, le modèle du crédit agricole ne diffère pas fondamentalement d'un système mutualiste classique, l'Etat ne devant y exercer qu'une fonction temporaire, la création d'un établissement public fonctionnant avec des structures privées est venue sceller la séparation entre le Crédit Agricole « officiel » et le Crédit Mutuel Agricole « libre » qui, plus tard, viendra gonfler les rangs du Crédit Mutuel. Il faudra attendre la loi de mutualisation de 1988 pour que le Crédit Agricole perde son caractère public et soit transformée en société anonyme (SA).

Aujourd'hui, le Crédit Agricole compte plus de 2 544 caisses locales et 39 caisses régionales représentées auprès des pouvoirs publics et de la CNCA au travers de la Fédération nationale du Crédit Agricole (FNCA), créée en 1945.

2.3.3 Caisse d'Épargne

Le mouvement de création des Caisses d'Épargne affirme son caractère international à partir de la fin du XVIIIème siècle : d'abord en Allemagne, en Suisse puis en Grande-Bretagne où la première Caisse d'Épargne est fondée en 1808 (Duet, 2000). En France, c'est le 2 mai 1818 qu'est créée, à Paris, la première Caisse d'épargne et de prévoyance, sur l'initiative de notables sensibles à la paupérisation présente en France au XIXème siècle, et notamment, pour ne citer que les principaux noms, Jacques Laffitte, gouverneur de la Banque de France, Benjamin et François Delessert, et le Duc François de la Rochefoucauld-Liancourt qui sera le premier président de la Caisse d'Épargne de Paris.

Philanthropes empreints d'humanisme et désireux de contrer les risques de déracinement social, d'inadaptation économique et de paupérisme, les fondateurs de la Caisse d'épargne sont, le plus souvent, issus de famille de la haute banque (Plessis, 1991). L'acte de société exigeant vingt-cinq directeurs, les fondateurs élargirent ainsi leur cercle à des personnes d'influence, tels que Monsieur Ducos, receveur général du Trésor et le duc de Clermont-Tonnerre, ministre de la Marine puis de la Guerre. En outre, en 1830, la Caisse d'épargne de Paris comptait tous les maires de Paris parmi ses administrateurs (Passion, 1991).

Bien que constituée à ses débuts sous forme de société anonyme, la première Caisse d'épargne et de prévoyance ne présentait dans son objet aucune fin commerciale (Vogler, 1991) et avait pour objectif d'apporter à tous les moyens de bien utiliser leur argent, notamment en popularisant les bienfaits de l'épargne. Il faudra attendre la loi de 1835 pour que le statut des Caisses d'épargne, jusqu'alors imprécis, soit fixé. La loi de 1835, outre la reconnaissance des Caisses d'Épargne comme des établissements privés d'utilité publique, autorise l'Etat à intervenir dans les rapports des Caisses et de leurs déposants.

En effet, la Caisse d'Épargne était une association de personnes qui, par leur participation, apportait à l'institution les fonds nécessaires pour assurer les dépenses

de fonctionnement. Les sommes versées par les déposants étaient utilisées dans l'achat de rentes sur l'Etat. Par ailleurs, les directeurs de Caisses d'épargne étaient des bénévoles.

L'essor des Caisses d'Epargne est relativement lent puisqu'en 1830, seulement 13 caisses ont vu le jour, notamment à Bordeaux, Metz, Rouen et Marseille. Il est intéressant de souligner que le développement des Caisses d'Epargne se concentre principalement dans les grandes villes. Selon Duet (2002), en 1833, 90% des établissements sont localisés dans les villes. A partir de 1834, le mouvement de création des Caisses d'épargne s'accélère et on compte 257 caisses en 1839. Au nombre de 464 en 1983, le nombre de Caisses d'Epargne a été ramené à 17 caisses aujourd'hui d'envergure régionale.

En 1829, la Caisse d'Epargne obtient, par ordonnance royale, la faculté de déposer en compte-courant au Trésor Royal les fonds qui lui étaient déposés, en contrepartie du versement d'un intérêt fixe à hauteur de 4% (Passion, 1991). Face à la hausse des dépôts, le Trésor Royal transfère cette mission à la Caisse des Dépôts, et les fonds collectés par les Caisses d'épargne sont centralisés à la Caisse des Dépôts et Consignations à partir de l'ordonnance de 1837, ce qui deviendra obligatoire par la loi de 1852.

Durant la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, un débat apparaît au sein des Caisses d'Epargne – appelé la « querelle de l'emploi des fonds » – à propos de l'emploi des fonds des Caisses d'Epargne, opposant un courant favorable à ce que la Caisse des dépôts conserve la gestion des fonds à un courant plus radical, souhaitant un retour à l'autonomie des Caisses d'Epargne. Un terme est mis à ce débat au travers de la loi du 28 juillet 1895, réaffirmant le soutien aux valeurs d'Etat et la limitation des dépôts, dont le plafond est porté à 1 500 F (Duet, 1991). En conséquence, les Caisses d'épargne se sont retrouvées, en contrepartie de la garantie de l'Etat, dans une position de mise en tutelle par les pouvoirs publics.

En outre, la loi du 28 juillet 1895 institue un fonds de réserve dans chaque Caisse d'Epargne, appelé « fortune personnelle », en plus d'un fonds de réserve et de garantie commun à l'ensemble des Caisses d'Epargne, géré par la Caisse des Dépôts (site internet de BPCE et CE). Ce fonds de réserve permet aux Caisses d'Epargne de réaliser leurs premières missions d'intérêt général (site des CE).

Après la seconde guerre mondiale, les Caisses d'épargne voient leur champ d'activités traditionnel, jusque là cantonné au seul livret d'épargne, s'élargir peu à peu, notamment grâce à la loi Minjoz de 1950, autorisant les Caisses d'épargne à octroyer des prêts bonifiés aux collectivités et organismes publics sur une partie des sommes qu'elles collectent sur le livret. Dans cette perspective, la période allant de 1966 à 1983 est marquée par l'ouverture d'une gamme de nouveaux produits et faisant ainsi état d'une période de diversification des Caisses d'Epargne (Duet, 1991).

La loi de 1983, reconnaissant aux Caisses d'Epargne la qualité d'établissements de crédit pouvant effectuer toutes opérations de banque, marque l'entrée des Caisses d'Epargne dans leur période moderne. De plus, cette loi donne naissance au Centre National des Caisses d'Epargne et de Prévoyance (CENCEP), organe central ayant pour objectif de coordonner le réseau des Caisses d'Epargne.

Avec la loi du 25 juin 1999, la Caisse d'Epargne adopte le statut de banque coopérative et font ainsi preuve d'une « *mise en harmonie du droit avec le fait* » (Duet, 1991), puisqu'elles s'inscrivent depuis leur naissance dans un logique d'économie sociale et solidaire. En 2006, la Caisse d'Epargne et la Banque Populaire ont engagé un processus de rapprochement avec la création de leur filiale commune Natixis. En juillet 2009, les deux groupes fusionnent leurs organes centraux et donne naissance à BPCE : le deuxième groupe bancaire français.

Aujourd'hui, la Caisse d'Epargne compte 4242 agences bancaires et 17 caisses d'épargne.

2.4 LA NAISSANCE DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS

À la fin du XIX^e siècle, le Québec compte 1,6 million d'habitants parmi lesquels figure en grande majorité une population francophone et rurale. Parallèlement à la situation outre-Atlantique où l'agriculture connaît de graves difficultés, les agriculteurs québécois rencontrent également une série de mauvaises récoltes allant jusqu'à rendre critique la situation rurale au Québec.

Sténographe français à la Chambre des communes, Alphonse Desjardins est sensibilisé aux problèmes issus des pratiques usuraires dont fait l'objet la population rurale québécoise, n'ayant pas accès au crédit ; les banques ne faisant affaire qu'avec les commerçants, les industriels et les familles fortunées. Scandalisé par la situation du monde rural, Desjardins mène des recherches et met la main sur un ouvrage de Henry William Wolf, *People's Banks*, qui dresse un inventaire des systèmes d'épargne et de crédit populaires implantés en Europe. Entretenant une abondante correspondance avec plusieurs spécialistes européens de la coopération, cette vaste enquête lui permet d'élaborer son modèle de caisse populaire, issu de la synthèse originale de quatre systèmes d'épargne et de crédit populaire : la Caisse d'Épargne, la Banque Populaire Schulze, la Caisse de Crédit Raiffaisien, ainsi que la Banque Populaire Luzatti.

Guidé par ses idéaux de justice sociale et de solidarité, ainsi que par ses recherches et études, Alphonse Desjardins fonde la première caisse populaire à Lévis, Québec, le 6 décembre 1900. Au travers de cette démarche, Desjardins visait à non seulement à améliorer et élargir l'accès au crédit à l'ensemble des classes sociales afin de combattre la pauvreté, mais également à apporter aux populations une institution financière qui leur appartiendrait, et en conséquence, les moyens de gérer elles-mêmes leur propre capital. Loin de se confiner dans la lutte contre l'usure, Desjardins veut ainsi créer l'habitude de l'épargne et conserver cette épargne au sein même des localités et des régions afin de contrer le drainage de capitaux vers les grands centres.

L'essor des caisses Desjardins est, au départ, relativement lent puisqu'en 1905 seulement 3 autres caisses sont fondées, soit à Saint-Joseph de Lévis en 1902, Hull en

1903 et Saint-Malo à Québec en 1905. Les débuts des caisses Desjardins sont donc modestes, notamment en raison des barrières juridiques que rencontrent les caisses populaires, et reposent en grande partie sur le dévouement de son fondateur et de son épouse, Dorimène Desjardins, qui de 1903 à 1906 assume sans titre ni salaire la gérance de la Caisse de Lévis durant les séjours de son mari. Toutefois, la reconnaissance juridique des caisses populaires au Québec a l'effet d'un réel déblocage puisque de 1907 à 1915, 136 caisses populaires sont fondées au Québec seulement.

Les premières caisses ont inspirées une ère de changement qui s'est répandue à travers l'Amérique du Nord, notamment aux Etats-Unis où Alphonse Desjardins y fonde une douzaine de caisses populaires et de credit unions, et sont devenues un modèle pour d'autres coopératives bancaires dans le monde.

Aujourd'hui, le Mouvement Desjardins constitue le plus important groupe financier coopératif au Canada et compte 422 caisses au Québec et en Ontario.

2.5 CONCLUSION

Les banques coopératives à l'étude sont des institutions financières anciennes, partageant une origine historique commune s'articulant autour de deux objectifs principaux : d'une part, offrir une réponse au besoin de lutter contre la pauvreté des milieux ruraux, artisanaux et ouvriers, par la création d'établissements de crédit coopératifs mieux adaptés à leurs besoins et, d'autre part, substituer aux objectifs de profitabilité des banques traditionnelles des valeurs de solidarité et de démocratie à travers la mise en place de règles de fonctionnement inconnues des formes d'entreprises déjà existantes.

Outre les similitudes des contextes socio-économiques français et québécois, caractérisant la seconde moitié du XIXème siècle, les institutions financières coopératives à l'étude s'inspirent des deux mouvements à l'origine des banques coopératives en Europe dans les années 1850-1860, soit le mouvement Raiffeisen et le

Mouvement Schulze-Delitzch. Les groupes bancaires coopératifs à l'étude apparaissent dans les décennies suivantes : dans les années 1875 à 1895 en France, pour les Banques Populaires, le Crédit Mutuel et le Crédit Agricole, le cas des Caisses d'Épargne étant particulier puisqu'elles ont été créées en 1818, mais avec une fonction limitée pendant de nombreuses années aux seuls « Livrets d'épargne » et en 1900 au Québec, pour le Mouvement des Caisses Desjardins.

CHAPITRE III

L'INSUFFISANTE RECONNAISSANCE DES BANQUES COOPÉRATIVES SUR LE PLAN JURIDIQUE

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, c'est parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles.

Sénèque

En dépit de leur ancienneté et de leur performance, les banques coopératives demeurent largement méconnues, non pas en tant que banques, mais en tant qu'institutions financières coopératives. En effet, une très large majorité des clients d'institutions financières coopératives est incapable de dire – lorsqu'on leur demande – en quoi leurs établissements de crédit diffèrent de leurs concurrents banques commerciales.

Si ce phénomène trouve en partie explication dans le fait que les banques coopératives présentent aujourd'hui une offre de biens et services financiers similaires aux banques classiques et s'adressent à la même clientèle, il demeure que les banques coopératives présentent de nombreuses spécificités et mécanismes de fonctionnement venant les distinguer de leurs homologues banques commerciales.

Une question intervient alors : pourquoi le modèle bancaire coopératif, aussi ancien et performant soit-il, reste-t-il en dessous des radars nationaux et internationaux ?

Le présent chapitre cherche à analyser l'effectivité de la reconnaissance juridique des banques coopératives aux niveaux national et international. En effet, les cadres juridiques régissant l'activité des banques coopératives peuvent avoir un impact décisif sur leur connaissance ou sur leur méconnaissance. En ce sens, Hervé Guider, Directeur général du Groupement européen des banques coopératives, souligne que le cadre législatif n'est pas toujours favorable au développement des banques coopératives et cite l'exemple de la Slovénie où les banques ayant un statut coopératif sont interdites (Guider, 2008). Plus récemment encore, lors du Sommet mondial des banques coopératives ayant pris place à Québec (Canada) en octobre 2012, Jean-Louis Bancel, Président de l'Association internationale des banques coopératives, a fait référence à la « liste noire » des pays d'Europe n'autorisant pas de banques ayant le statut coopératif.

S'agissant des banques coopératives à l'étude, nous verrons l'impact des cadres juridiques aux niveaux national et international sur la méconnaissance des banques coopératives ; cette méconnaissance se traduisant par « *un vide bibliographique et universitaire non compensé par une parole publique ou politique* » (Roux, 2009).

3.1 INFLUENCE DES CADRES JURIDIQUES NATIONAUX SUR LES BANQUES COOPÉRATIVES

Bien qu'au moment de leur naissance, les banques coopératives en France et au Québec aient rencontré les mêmes difficultés face à l'absence de cadre juridique adapté à leur modèle d'entreprise, leurs cadres juridiques présentent aujourd'hui des divergences.

3.1.1 Des banques coopératives nées antérieurement à leur cadre juridique

De la même manière en France et au Québec, les banques coopératives sont nées antérieurement à leur cadre juridique. Ainsi, n'entrant pas dans les catégories d'entreprises déjà existantes, les banques coopératives ne bénéficiaient d'aucun cadre juridique adapté à leurs spécificités. En conséquence, les banques coopératives ont connu à leurs débuts un essor relativement lent.

3.1.1.1 La lente reconnaissance juridique des coopératives en France

Aux origines du mouvement coopératif français se trouve un courant né au début du XIX^{ème} siècle : l'associationnisme. En effet, alors dépourvues de statuts juridiques, les organisations coopératives ont souvent eu recours à la forme associative (Gros, 2010), notamment « *pour marquer l'opposition aux entreprises libérales représentées par la forme juridique de la société* » (Hiez, 2010).

Ce n'est qu'à partir de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle que les coopératives ont vu s'amorcer des discussions quant à l'élaboration d'un projet de loi visant à les doter d'un statut spécifique. En ce sens, la loi du 24 juillet 1867 sur les sociétés commerciales, considérée comme la base juridique du capitalisme en France, est issue de trois projets successifs, dont le premier présentait un titre intitulé « *Des sociétés de coopération* ». Toutefois, contrairement à la doctrine actuelle, désireuse de voir actualiser le cadre légal dans lequel évoluent les coopératives, les premières coopératives se sont montrées hostiles aux tentatives de législation à leur égard, de peur de se retrouver enclavées dans un cadre juridique défavorable à leur développement (Gros, 2010).

La loi du 24 juillet 1867 fut finalement adoptée, épurée de toute référence à la coopération, mais visant indubitablement les coopératives dans son titre III intitulé « *Dispositions particulières aux sociétés à capital variable* » (Gros, 2010). Ainsi visées, les

coopératives bénéficiaient d'une législation ne leur faisant pas directement référence, mais reconnaissant dans le droit commun certains principes coopératifs. De ce fait, il n'existe donc pas de cadre juridique propre aux coopératives (Albert, 2008).

En 1888, les tentatives de doter le mouvement coopératif d'un droit coopératif propre continuèrent sous l'initiative de Waldeck Rousseau, lequel proposa de réunir sous une législation unitaire les « trois familles coopératives » : production, consommation y compris crédit, ainsi qu'agriculture (Espagne, 1996). Se soldant par un échec, cette tentative de constituer un droit coopératif général sera délaissée et quelque peu oubliée en raison de l'apparition des premiers statuts spéciaux propres à certaines catégories de coopératives : les lois de 1894 à 1897 relatives au Crédit Agricole, la loi de 1915 sur les coopératives ouvrières de production, la loi de 1917 sur les coopératives de consommation, etc.

Ainsi, il faudra attendre la loi du 10 septembre 1947, issue de l'initiative de Paul Ramadier, pour qu'un cadre juridique de référence propre aux coopératives soit établi. Depuis la loi de 1947, venue poser les bases du droit coopératif français (Gros, 2010), peu de changements se sont opérés dans le droit coopératif français, hormis la loi du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives.

Selon Lucien Coûtant (1950), il est ainsi possible d'observer trois phases dans l'évolution de la législation coopérative française. Tout d'abord, la période allant de 1848 à 1896 se caractérise par des tentatives de constituer un statut unitaire pour la coopération et leurs échecs. Ensuite, la période s'étalant de 1896 à 1924 est marquée par l'abandon du projet d'un statut unitaire pour la coopération au profit de statuts spéciaux relatifs à certaines catégories de coopératives. Enfin, la période allant de 1924 à 1947 est caractérisée par la reprise d'un projet de statut d'ensemble de la coopération aboutissant à la loi du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération. Selon Noël (1980), cette loi « *constitue la synthèse juridique des règles coopératives façonnées par plus d'un demi-siècle de vie coopérative et consacre une notion unitaire de la coopération qui définit les caractères communs à toutes les formes de coopératives* ».

3.1.1.2 L'obstacle juridique des premières caisses Desjardins

Les difficultés juridiques rencontrées au commencement du mouvement coopératif québécois sont, encore une fois, très similaires avec celles rencontrées quelques temps plus tôt en France. En effet, si la première caisse populaire du Mouvement Desjardins prend naissance à Lévis le 6 décembre 1900, l'essor des caisses Desjardins sera relativement lent puisque les caisses populaires sont dépourvues de statuts juridiques. De ce fait, Desjardins et ses proches collaborateurs craignent d'opérer sans la protection de la loi et refusent de fonder des nouvelles caisses avant l'adoption d'une loi par le gouvernement canadien (Roby, 1975).

En conséquence, lors des premières années suivant la naissance de la caisse de Lévis, Alphonse Desjardins concentre ses efforts sur le gouvernement fédéral afin que celui-ci dote les institutions financières coopératives d'un cadre légal permettant de fonder des caisses populaires dans toutes les provinces canadiennes. A cet effet, Desjardins s'attèle à rédiger un projet de loi, sur la base du modèle anglais : le *Industrial and Parishal Societies Act* et cherche des soutiens puissants afin de promouvoir son projet auprès des législateurs (Roby, 1975).

De la même manière qu'en France, la peur de voir les coopératives enclavées dans un cadre juridique défavorable à leur développement est bien présente. Selon les termes de Desjardins :

Il importe donc au plus haut degré de ne pas formuler une règle inflexible, d'une rigidité paralysante, mais au contraire, de donner à la loi la plus grande élasticité possible afin que ce genre d'association puisse se développer graduellement et en toute liberté, et atteindre sa forme définitive en se conformant aux besoins et aux circonstances du milieu où il est appelé à fonctionner, - s'adaptant même, s'il le faut, aux préjugés des gens, car vous devez également en tenir compte.²

² Minutes des délibérations du Comité spécial concernant les Sociétés industrielles et coopératives, 1907.

Toutefois, en dépit de la propagande réalisée par Desjardins, le gouvernement fédéral reste sourd à ses demandes. Devant l'absence de réponse de la part du gouvernement fédéral, Alphonse Desjardins se tourne alors, en dernier ressort, vers le gouvernement provincial, avec dans l'idée que si le Québec acceptait une telle mesure, le gouvernement fédéral suivrait tôt ou tard. Le 9 mars 1906, l'Assemblée législative du Québec adopte à l'unanimité la Loi concernant les syndicats coopératifs et offre la protection légale tant attendue des caisses populaires.

Dès lors, la reconnaissance juridique des caisses Desjardins entraîne un réel essor du Mouvement au Québec et de 1907 à 1915, 136 caisses populaires sont fondées au Québec. En ce sens, selon Desjardins :

Nous avons aujourd'hui le ferme espoir, la certitude morale que le volontariat sera bientôt remplacé par la garantie juridique. Oh ! alors l'œuvre pourra prendre son essor, pousser d'innombrables rameaux, s'épanouir en une magnifique floraison de foyers d'activités autonomes.³

3.1.2 Des divergences quant à l'autonomie du droit coopératif

A la différence du modèle québécois, où les institutions financières coopératives disposent d'un cadre légal qui leur est propre, le droit coopératif français se caractérise par une confusion très profonde et d'autant plus ancienne entre la notion de « coopérative » et la notion de « société », se soldant par une faible autonomie du droit coopératif par rapport au droit commun des sociétés civiles et commerciales.

3.1.2.1 L'absence d'autonomie du droit coopératif en France

Deux éléments permettent d'expliquer l'absence d'autonomie du droit coopératif en France. En premier lieu, le droit coopératif français fait preuve d'une

³ Projet de lettre à Son Excellence, le Lieutenant-gouverneur, Sir L.A. Jetté, *décembre 1905*.

grande complexité en raison de la multiplicité de ses sources et de l'absence de codification. En second lieu, la notion de coopérative est confuse en raison de son attachement à la notion de société et, plus généralement, au droit commun des sociétés.

3.1.2.1.1 La nécessité d'une codification du droit coopératif

Peu nombreux sont les spécialistes du droit coopératif, mais tous s'accordent pour dire que le droit coopératif présente une grande complexité. Le droit coopératif est ainsi qualifié par la doctrine comme étant un « *millefeuille coopératif* » (Gros, 2010), un droit « *peu lisible* » (Espagne, 2010) offrant un « *terreau remarquable* » à la complexité (Mousseron, 2010).

En effet, outre la référence à un texte de portée générale – la loi de 1947, portant statut de la coopération –, les coopératives sont dotées de statuts spéciaux propres aux différentes branches d'activité auxquelles elles ont à trait. Issus de textes législatifs particuliers venant déroger ou compléter la loi de 1947, on dénombre près d'une trentaine de statuts juridiques particuliers (Gros, 2010) offrant un cadre juridique propre à chaque catégorie de coopératives.

Parallèlement à ces textes de nature coopérative, les coopératives sont des sociétés régies par le droit commun des sociétés civiles ou commerciales. A titre de société, ces organisations sont ainsi sujettes aux règles du Code civil sur le contrat de société et aux règles du Code de commerce sur les formes de société (société anonyme, société à responsabilité limitée, société en commandite propre, etc.). Qui est plus est, certaines coopératives ont recours à la loi de 1867 sur les sociétés à capital variable, aujourd'hui abrogée et codifiée à l'article L. 231-1 du Code de commerce.

Cette complexité, sous laquelle croulent les coopératives, transparaît également dans leur dénomination juridique : « société anonyme coopérative de Banque Populaire à capital variable » pour la Banque Populaire des Alpes, ou encore « société anonyme coopérative à directoire et conseil d'orientation et de surveillance » pour la Caisse

d'Epargne et de Prévoyance de Provence Côte d'Azur. En effet, l'expression « société anonyme coopérative » laisse apparaître une antinomie criante, faisant état de la confusion entre le régime juridique des coopératives et le régime juridique des sociétés capitalistiques. Par opposition aux sociétés de personnes, les sociétés anonymes font partie des sociétés par actions dont le patrimoine est représenté par des actions. Or, l'une des différences majeures souvent mise en avant par le mouvement coopératif repose sur l'existence de parts sociales, soulignant la participation au développement d'un projet économique touchant les sociétaires directement en tant qu'usager des services ou des produits fournis par la coopérative, et non pas d'actions, visant l'enrichissement de ses actionnaires.

Toutefois, il faut souligner que cette complexité est la résultante d'une évolution historique (Piot, 2011), en ce sens que le droit coopératif est souvent intervenu en aval de la pratique (Gros, 2010). De fait, les sociétés coopératives doivent composer avec des statuts juridiques spécifiques issus de lois tant antérieures – loi du 5 novembre 1897 sur les sociétés de Crédit Agricole ou encore la loi du 4 décembre 1913 sur les sociétés de droit maritime, etc. –, que postérieures à la loi de 1947. En effet, les législations spéciales ont continué d'éclorre au lendemain de la loi de 1947, donnant naissance à de nouveaux statuts spéciaux propres à certaines catégories de coopératives, notamment les coopératives agricoles (1972), les coopératives de commerçants détaillants (1972), les sociétés coopératives et participatives (1978), les coopératives de transport, artisanales et maritimes (1983), etc.

En outre, si la loi du 10 septembre 1947 dispose en son article 30 qu'il « sera procédé à une codification des textes législatifs intéressant la coopération » et que « la présente loi formera, sous le titre "Des coopératives en général", le livre Ier de ce code », le législateur n'a pourtant pas encore jugé nécessaire de regrouper les règles coopératives dans un seul code. A ce jour, seules des codifications partielles ont été réalisées, notamment dans le Code rural, le Code de commerce, ainsi que dans le Code monétaire et financier. En conséquence, les questions juridiques d'ordre coopératif nécessite de consulter différents codes.

Le droit coopératif demeure ainsi d'une grande complexité et cela, en dépit de l'objectif à valeur constitutionnelle d'accessibilité et d'intelligibilité de la loi reconnu depuis la décision du 16 décembre 1999, issu des articles 4,5, 6 et 16 de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789, et du principe de clarté de la loi issu de l'article 34 de la Constitution française et du principe de clarté de la loi issu de l'article 34 de la Constitution française.

Seules existent des codifications privées du droit coopératif réunissant l'ensemble des textes ayant trait aux coopératives. A ce titre, on peut citer les travaux d'Alfred Nast et Bernard Mélamède dont la mise à jour a été réalisée en 2003 par les Editions des Journaux officiels (Gros, 2010).

3.1.2.1.2 La référence au droit des sociétés

En disposant que « *Les coopératives sont des sociétés* », l'article 1^{er} de la loi du 10 septembre 1947 renvoie au droit commun des sociétés, et plus précisément à l'article 1832 du Code civil qui, dans sa rédaction initiale, disposait que « *la société est un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes conviennent de mettre quelque chose en commun, dans la vue de partager le bénéfice qui pourra en résulter* ». En opposition frontale avec le corps de la loi de 1947 (Hiez, 2010), le législateur modifia la partie controversée de l'article 1832 du Code civil en faveur de l'expression « *en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter* ». Selon la doctrine, cette modification n'a en rien changé le fond du problème puisque le régime juridique des coopératives ne présente pas l'indépendance accordée aux associations et aux sociétés capitalistes (Hiez, 2010). De par cette base commune aux sociétés coopératives et aux sociétés capitalistiques, les organisations coopératives voient leur régime juridique « apparié » et « confondu » avec le modèle d'entreprise auquel elles se trouvent en opposition (Gros, 2010). Il apparaît ainsi paradoxal d'observer que, si les coopératives s'inscrivent en opposition aux sociétés capitalistiques, elles constituent néanmoins une « sous-catégorie » des sociétés civiles et commerciales.

En conséquence, le droit coopératif ne s'inscrit pas dans une démarche proactive mais plutôt défensive. A titre d'exemple, dans le domaine bancaire coopératif, le caractère de capitaux propres des parts sociales a été remis en cause par le Comité de Bâle qui considérait qu'en raison de leur caractère remboursable, les parts sociales ne constituaient pas des capitaux propres. De fait, les coopératives se voient ainsi dans l'obligation de défendre leurs spécificités qui se révèlent, le plus souvent, difficilement acceptées et reconnues au niveau international.

Il faut souligner par ailleurs que le débat sur l'égalité de concurrence entre les banques commerciales et coopératives est extrêmement aigu, notamment depuis le moment où les banques coopératives se sont dotées d'organes cotés.

3.1.2.2 L'autonomie du droit coopératif au Québec

Selon la catégorie de coopérative à laquelle elles appartiennent, il est possible de classer les coopératives selon qu'elles s'inscrivent dans l'un des trois grands cadres légaux suivant (De Serres, 2010) : le cadre légal des caisses d'épargne et de crédit, le cadre légal afférant aux mutuelles d'assurances, ainsi que le cadre légal issu de la loi sur les coopératives (L.R.Q., chapitre C-67.2) venant régir les autres formes de coopératives.

Pour autant, nous adopterons la perspective du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité selon laquelle, bien que proches parentes, les mutuelles se distinguent des coopératives⁴.

En conséquence, il apparaît que les coopératives québécoises s'inscrivent dans deux grands cadres légaux : le cadre légal des caisses d'épargne et de crédit est régi par la *Loi sur les coopératives de services financiers* [L.Q. 2000, c. 77] et le cadre légal venant régir les autres formes de coopératives issu de la loi sur les coopératives (L.R.Q. chapitre C. 67.2). Parmi les formes de coopératives autres que financières se trouvent

⁴ <http://www.coopquebec.coop/fr/distinction-entre-coop-et-mutuelle.aspx>

les coopératives de consommateurs ou d'usagers, les coopératives de producteurs, les coopératives de travail, les coopératives de travailleurs actionnaires, et les coopératives de solidarité.

Par ailleurs, outre cette dualité du cadre légal coopératif québécois, il n'existe pas d'organisation venant chapeauter l'ensemble du mouvement coopératif québécois. En ce sens, les coopératives financières sont souvent traitées distinctement des autres catégories de coopératives. Cette spécificité propre aux coopératives financières et la mise en place d'une loi spécifique au secteur coopératif de l'épargne et du crédit peut s'expliquer par la volonté de protéger les épargnes du public et donc l'intérêt général.

De même, contrairement au droit français où la notion de coopérative est reconnue dans la Loi du 10 septembre 1947 mais fait référence au droit commun des sociétés, il ressort que la coopérative constitue au Québec une personne morale de droit général à statut *sui generis*.

En effet, selon l'article 3 de la loi sur les coopératives (L.R.Q., chapitre C-67.2), une coopérative s'entend d'une « *personne morale regroupant des personnes ou sociétés qui [...] s'associent pour exploiter une entreprise conformément aux règles d'action coopérative* ». L'utilisation de la notion d'« entreprise » fait référence à l'article 1525 du Code civil du Québec, selon lequel :

Constitue l'exploitation d'une entreprise l'exercice, par une ou plusieurs personnes, d'une activité économique organisée, qu'elle soit ou non à caractère commercial, consistant dans la production ou la réalisation de biens, leur administration ou leur aliénation, ou dans la prestation de services.

Plus large, la notion d'« entreprise » vient inclure les notions d'« association », de « société » et de « coopérative » (fig. 3.1), et ainsi mettre au même niveau des formes d'organisation susceptibles de présenter tant un caractère lucratif qu'un caractère non-lucratif. En conséquence, en disposant d'un régime juridique faisant état, outre son opposition de principe aux sociétés capitalistiques, de la spécificité des coopératives

financières, le modèle coopératif apparaît comme un modèle d'entreprise à part entière et non pas comme étant l'une des sous-catégories d'une forme d'entreprise déjà existante.

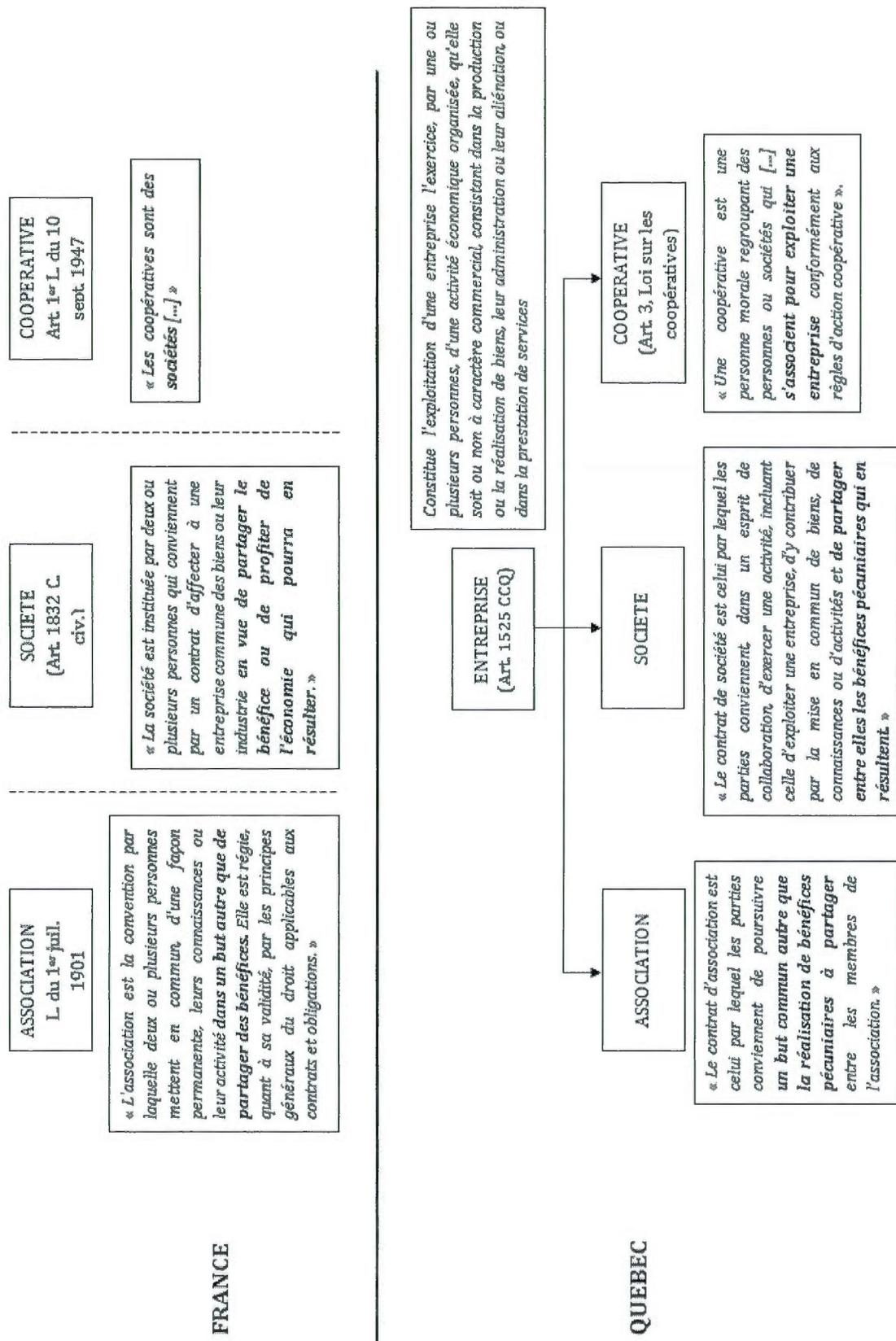


Figure 3.1 Distinction entre « société », « association » et « coopérative » dans les droits français et québécois

3.2 INFLUENCE DES RÈGLES DES AUTORITÉS INTERNATIONALES SUR LES BANQUES COOPÉRATIVES

Parallèlement aux droits français et québécois, les institutions financières coopératives sont régies par des règles issues du droit international. En effet, devenues aujourd'hui des acteurs majeurs de l'économie mondiale, les banques coopératives sont de plus en plus sujettes aux réglementations internationales. La raison en est simple : le développement de l'activité bancaire internationale entraîne l'apparition de nouveaux risques, lesquels font l'objet de nouvelles règles visant à mieux assurer la stabilité financière.

3.2.1 Rappel historique

Ces règles internationales sont issues des autorités internationales comptables — le Bureau international des normes comptables — et prudentielles — le Comité de Bâle. Fondé en 1973, l'International Accounting Standard Committee (IASC) est remplacé en 2001 par le Bureau international des normes comptables (IASB). L'IASB est un organisme indépendant sans but lucratif appartenant au secteur privé travaillant dans l'intérêt public dont l'objet est de développer un ensemble de normes comptables — plus connues sous leur nom anglais de *international financial reporting standards* (IFRSs) — et de promouvoir leur application.

Créée en 1974 par les gouverneurs des banques centrales des pays du Groupe des Dix à la suite de graves perturbations financières, le Comité de Bâle a pour mission de renforcer la solidité du système financier mondial et l'efficacité du contrôle prudentiel, ainsi qu'à développer la qualité de la surveillance des banques, notamment en favorisant les modalités d'une coopération entre les régulateurs bancaires. Le comité de Bâle réunit aujourd'hui les superviseurs de 27 pays : l'Argentine, l'Australie, la Belgique, le Brésil, le Canada, la Chine, la France, l'Allemagne, Hong Kong SAR, l'Inde, l'Indonésie, l'Italie, le Japon, la Corée, le Luxembourg, le Mexique, les Pays-Bas, la Russie, l'Arabie

Saoudite, Singapour, l'Afrique du Sud, l'Espagne, la Suède, la Suisse, la Turquie, le Royaume-Uni et les États-Unis. Son organe de gouvernance est le groupe des gouverneurs de banque centrale et des responsables du contrôle bancaire (GHOS).

Le Comité de Bâle développe ainsi des recommandations et des règles de surveillance ne présentant pas force exécutoire. Ainsi, les travaux du Comité de Bâle n'entraînent pas d'obligation pour les États et constituent davantage des lignes directrices que les autorités nationales sont alors chargées de mettre en œuvre.

Connu pour ses travaux en matière de renforcement de la solvabilité des banques internationales et par suite la fixation de normes minimales de fonds propres, les premiers travaux du Comité de Bâle — dits Bâle 1 — ont abouti en 1988 à la conclusion d'un accord sur un ratio international de solvabilité, dénommé « ratio Cooke » du nom du premier président du Comité de Bâle. Désormais, chaque banque doit détenir un montant minimal de fonds propres par rapport à l'argent qu'elle prête. Par la suite, en 2003, les accords de Bâle 2 sont venus proposer de nouvelles normes venant insister sur les procédures de contrôle interne des banques et la discipline exercée par les marchés.

Si les règles comptables internationales issues du Bureau international des normes comptables ont pris une orientation favorable aux banques coopératives⁵, un débat concernant les règles prudentielles continue de diviser les acteurs et les régulateurs de la finance.

3.2.2 Enjeux de Bâle 3 pour les banques coopératives

L'influence des travaux du Comité de Bâle sur les banques coopératives ne cesse de croître, notamment depuis la crise financière et économique de 2008. En effet, le

⁵ Selon les termes de Jean-Louis Bancel, Président de l'Association Internationale des Banques Coopératives : « Plus généralement, l'attention portée aux spécificités coopératives par les deux grandes institutions comptables internationales, le FFASB et l'IASB, prouve que les banques coopératives ne sont plus reléguées à la marge ».

Comité de Bâle constitue aujourd'hui un acteur majeur dans la réglementation internationale du secteur bancaire et, en conséquence, les banques coopératives doivent rester attentives aux impacts potentiels des travaux du Comité sur leurs activités.

En effet, en décembre 2009, le Comité de Bâle a publié un document de consultation faisant état d'une batterie de propositions visant à renforcer la résistance du secteur bancaire. Pour ce faire, les travaux du Comité s'articulent autour de deux objectifs principaux, à savoir améliorer la solvabilité et renforcer la liquidité des banques, à travers la mise en place d'un ratio minimal à respecter entre le capital et les crédits pondérés en fonction des risques. S'agissant du capital, les fonds propres sont de deux types : les fonds propres T1 (« Tier 1 » ou fonds propres de base) et les fonds propres T2 (« Tier 2 » ou fonds propres complémentaires).

Outre l'augmentation du ratio de fonds propres durs à 7%, c'est la redéfinition des fonds propres réglementaires qui constitue une menace pour les banques coopératives puisqu'elle resserre la définition des fonds propres durs aux actions ordinaires et aux bénéficiaires non distribués, excluant ainsi d'autres instruments financiers qui étaient jusque-là considérés comme des quasi-fonds propres.

Selon Jean-Louis Bancel (2010), Président de l'Association Internationale des Banques coopératives (AIBC) :

Sur la base des critères de qualification établis à ce stade par le Comité de Bâle et le Comité Européen des Superviseurs Bancaires, certaines catégories de parts sociales de banques coopératives sont susceptibles de ne plus figurer dans les fonds propres de base. Si tel était le cas, de nombreuses banques coopératives pourraient se voir contraintes d'abandonner leur statut coopératif pour être en mesure de reconstituer rapidement des fonds propres agréés par le Comité de Bâle, à un coût anormalement élevé⁶.

⁶ Jean-Louis Bancel, 17 mars 2010, Colloque sur la refondation du système monétaire et financier international.

En ce sens, Groeneveld (2012) souligne que les banques coopératives ne devraient pas subir les effets négatifs d'une réglementation internationale renforcée résultant de l'amalgame entre banques commerciales et banques coopératives. Selon les termes d'Hans Groeneveld :

[...] many current regulatory, supervisory and policy issues as well as negative sentiment among the public, policymakers and politicians should hardly apply to European banks that did not seek government aid and were sufficiently capitalized to absorb the shocks.

De même, selon le Groupement européen des banques coopératives (2011), il est paradoxal pour les banques coopératives de se voir réduire leurs capacités de financement, via la redéfinition des fonds propres ayant pour conséquence d'exclure certaines catégories de parts sociales des fonds propres de base, et d'encourager le développement de l'entrepreneuriat social tel que cela est mentionné dans l'Acte pour le Marché Unique. De ce fait, Groeneveld (2012) rapporte que les nouvelles règles de la finance sont principalement destinées vers un certain type de banque, à savoir les banques « too big to fail » orientées vers la recherche du profit pour l'actionnaire, ayant causées la crise, subies des pertes pantagruéliques et ayant été obligées de faire appel au soutien de l'Etat .

Dans cette perspective, le GEBC (2010, 2011) souligne qu'il existe une voie, autre que celles de la surréglementation et de l'autorégulation, permettant de respecter la diversité des modèles d'affaires bancaires et une saine concurrence.

Les recommandations du Comité de Bâle démontrent ainsi à quel point les spécificités des banques coopératives restent méconnues et dépourvues de reconnaissance juridique par les autorités internationales. Dans cette perspective, Ansart et Monvoisin (2011) soulignent que :

Les normes réglementaires et les nouveaux accords de Bâle III n'intègrent pas toutes les spécificités des banques coopératives et risquent de les plonger

d'autant plus dans des exigences et des comportements similaires aux banques capitalistes.

3.3 CONCLUSIONS ET RÉFLEXIONS

Tableau 3.1
Disparités et similitudes entre les cadres juridiques français et québécois

	FRANCE	QUEBEC
Disparités	<ul style="list-style-type: none"> • Les banques coopératives sont des établissements de crédit soumis à la même réglementation que les banques classiques. • La définition légale de la coopérative fait référence à la notion de « société » et au droit commun des sociétés civiles ou commerciales. • Le droit coopératif est complexe en raison de la multiplicité de ses sources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les Mouvement des Caisses Desjardins est une coopérative de services financiers ayant son propre cadre légal, distinct de celui des banques classiques. • La définition légale de la coopérative fait référence à la notion d' « entreprise » laquelle englobe les notions de « coopérative », de « société » et d' « association ». • Le droit coopératif est simple puisque composé de deux grands cadres légaux.
Similitudes	<ul style="list-style-type: none"> • La naissance des banques coopératives est antérieure à leurs cadres juridiques. • Les règles des autorités internationales se positionnent souvent en défaveur des banques coopératives. 	

S'agissant de l'impact des cadres juridiques nationaux sur la connaissance des banques coopératives à l'étude, il ressort qu'ils ne sont pas toujours favorables au développement de ces institutions (tabl. 3.1).

Si historiquement, en France et au Québec, les banques coopératives ont partagé les mêmes difficultés, dues à l'absence de cadre juridique adapté à leurs besoins et à la peur de se voir enclaver dans un cadre juridique trop rigide restreignant leur développement, le droit coopératif n'a pas suivi la même évolution sur les deux continents.

En effet, sur la base des critères de clarté et d'accessibilité du cadre juridique des institutions financières coopératives à l'étude, le cadre juridique français opère une banalisation des banques coopératives à travers une réglementation commune aux banques coopératives et commerciales, indépendamment de leurs spécificités respectives. En outre, le cadre juridique des banques coopératives françaises se caractérisent par une grande complexité et une faible autonomie face au droit commun des sociétés civiles et commerciales. A l'inverse, au Québec, le Mouvement des caisses Desjardins dispose d'un cadre légal qui lui est propre et distinct de celui des banques classique. Qui plus est, la notion de « coopérative » présente davantage de distance avec la notion de « société » puisqu'elle constitue une sous-catégorie de la notion d'« entreprise » et non pas une sous-catégorie de la notion de « société » comme c'est le cas en France.

S'agissant de l'influence des règles des autorités internationales sur les banques coopératives, celles-ci constituent le plus souvent une menace pour la viabilité des banques coopératives, comme le montre les récents travaux du Comité de Bâle, puisqu'elles ne reconnaissent que rarement les spécificités du modèle coopératif, notamment sur la question de la reconnaissance des parts sociales en tant que fonds propres.

En résumé, les banques coopératives font l'objet d'un cercle vicieux se manifestant de la manière suivante : Les droits nationaux inspirent le droit

international. Et le modèle d'entreprise dominant dans notre société actuelle est la société par actions. En conséquence, la réglementation internationale tend à favoriser un seul modèle d'institution financière, celui des banques commerciales. Par la suite, les nouvelles règles internationales sont appliquées aux niveaux nationaux, lesquels finissent par inspirer le droit international.

Si les banques coopératives semblent éprouver des difficultés à sortir de ce cercle vicieux, il semble que la crise économique et financière ait permis de jouer en leur faveur. En effet, selon les mots de Jean-Louis Bancel (2010), Président de l'Association internationale des banques coopératives :

La crise a eu ceci de positif qu'elle a révélé le vrai caractère des banques coopératives, fait de sérieux et de prudence. C'est sur ces atouts qu'elles devront s'appuyer à l'avenir pour attirer les clients déçus par la gestion de leurs banques traditionnelles.

CHAPITRE IV

LA GOUVERNANCE DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS : GOUVERNANCE FIDUCIAIRE VERSUS GOUVERNANCE CRÉATRICE DE VALEURS

C'est une expérience éternelle que ceux qui ont du pouvoir sont portés à en abuser : ils vont jusqu'à ce qu'ils trouvent des limites.

Montesquieu

Reposant sur l'idée d'une dissociation entre propriété du capital et exercice du pouvoir, la « bonne » gouvernance et ses enjeux ont fait l'objet de nombreuses réflexions et renouvellements, venant placer la question de la gouvernance au cœur des débats actuels, notamment sur la question du rôle et des responsabilités des administrateurs.

La question à laquelle ce chapitre tente de répondre est la suivante : la gouvernance des groupes bancaires coopératifs répond-elle aux exigences de « bonne » gouvernance fiduciaire en vogue depuis les fiascos et scandales d'entreprise survenus au début des années 2000 ou s'oriente-t-elle vers une gouvernance créatrice de valeur ?

Le présent chapitre tente ainsi de situer la gouvernance des groupes bancaires coopératifs par rapport à deux formes de gouvernance d'entreprise différentes: la

gouvernance fiduciaire et la gouvernance créatrice de valeur ; concept mis en avant par les Professeurs Yvan Allaire (Ph. D.) et Mihaela Firsirotu (Ph. D.).

4.1 DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE

Selon le Professeur Yvan Allaire, Président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance des Organisations Publiques et Privées (Allaire et IGOPP, 2012), « *La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et respectueuse des attentes de ses parties prenantes* ».

De ce fait, selon Allaire et Firsirotu (2003), la question à laquelle la gouvernance tente de répondre est la suivante : « *Comment un petit groupe de personnes, travaillant à temps partiel, peut-il arriver à surveiller et contrôler les agissements et décisions des gestionnaires d'une grande entreprise, en définir les orientations et la stratégie, en apprécier les résultats ?* ». Il ressort ainsi que l'enjeu fondamental pour la gouvernance d'entreprise consiste à traiter le problème d' « agence » entre le conseil d'administration (le mandant) et la direction (l'agent), afin que ce dernier serve les intérêts du mandant en dépit de l'asymétrie d'information en matière d'expertise, de connaissances, d'information et de ses propres intérêts.

Le concept de « gouvernance » apparaît ainsi dès que des commettants délèguent à un petit groupe de personnes, réunies en un conseil d'administration, la tâche de s'assurer en leur nom que l'organisation fait ce qu'elle doit faire et que les décisions sont prises dans leur intérêt (Allaire, 2002). Plus précisément, « *les procédures et mécanismes, les règles et les principes mis au point pour atteindre, tant que faire se peut, cet objectif sont rassemblés sous l'étiquette de "gouvernance des entreprises" ou, parfois, de "régie d'entreprises" ou encore de "gouvernement des entreprises"* » (Allaire et Firsirotu, 2003).

4.2 LA GOUVERNANCE FIDUCIAIRE

Selon Allaire et Firsirotu (2003), la gouvernance fiduciaire, dont les principes clés ont été mis en exergue à l'issue des fiascos d'entreprise survenus au début des années 2000, ne remédie pas au problème d'agence. En ce sens, Allaire et Firsirotu soulignent que, même en ayant suivi les préceptes de la « bonne » gouvernance fiduciaire, ces entreprises n'auraient pas pu empêcher les scandales de se produire. En effet, *« la gouverne dépend de bien des facteurs, ainsi que des bonnes et mauvaises décisions et actions des dirigeants, qui auront des répercussions différées sur le rendement de l'entreprise. »* (Allaire et Firsirotu, 2003)

Dans leur article intitulé *« Modifier la nature de la gouverne pour créer de la valeur »*, Allaire et Firsirotu (2003) résument les grandes lignes de la gouvernance dite « fiduciaire », dont voici un extrait :

Les principes clés de la gouverne de type fiduciaire sont les suivants :

- Le conseil doit compter une majorité d'administrateurs indépendants et les normes d'indépendance sont définies avec plus de précision;
- Les fonctions de président du conseil et de chef de la direction doivent être distinctes ou bien, en dernier recours, il faut créer un poste d'administrateur en chef;
- Les membres des comités du conseil d'administration doivent être choisis exclusivement parmi les administrateurs indépendants;
- Le chef de la direction et le directeur financier doivent officiellement signer tous les états financiers de la société et répondre de l'exactitude, à tous égards importants, de la situation financière de la société;
- Le conseil d'administration doit garder un œil vigilant sur la rémunération des vérificateurs et des cadres dirigeants, particulièrement en ce qui concerne les options de souscription d'actions.

Au nombre des autres dispositions restrictives figurent habituellement des réunions à intervalles réguliers où sont conviés seulement les administrateurs indépendants, une évaluation formelle du rendement des administrateurs et

l'obligation par les administrateurs et les cadres supérieurs de détenir des actions.

Ce type de gouvernance est qualifié de « fiduciaire », car il vise à ce que les administrateurs s'acquittent intégralement de leur « devoir fiduciaire de prudence ». Il cherche à améliorer les droits des actionnaires, à les protéger contre un comportement abusif de la part de la direction et à servir en quelque sorte de police d'assurance contre l'incompétence et l'inconduite des gestionnaires.

S'agissant des avantages de la gouvernance fiduciaire, un débat concernant le lien de causalité entre la gouvernance et le rendement d'entreprise semblent diviser la littérature académique. En ce sens, Allaire et Firsirotu (2003) rapportent que, si une majorité d'études exprime une opinion prudente voir non significative sur la corrélation entre la gouvernance et le rendement d'entreprise, trois études en faveur de cette corrélation sont cependant fréquemment citées dans la littérature : celle de Millstein et MacAvoy (1998), les sondages McKinsey (Coombes et Watson, 2000, McKinsey & Company, 2002), et celle de Gompers, Ishii et Metrick (2003).

4.3 LA GOUVERNANCE CRÉATRICE DE VALEUR

La bonne gouvernance et ses enjeux ont fait l'objet de nombreuses réflexions et renouvellements, venant placer la question de la gouvernance au cœur de l'économie mondiale et de notre société depuis plusieurs années et de façon accentuée depuis la crise bancaire et financière de 2008. En ce sens, « *La gouvernance peut, et doit, jouer un rôle important pour le bien-être de nos sociétés. Pour y arriver toutefois, il nous faut adopter des formes de propriété qui permettent la mise en place d'une gouvernance qui soit créatrice de valeur* » (Allaire et Firsirotu, 2010). Cette « valeur » peut recouvrir différentes dimensions et ainsi être de nature sociale, humanitaire ou encore économique (IGOPP, 2008).

Inscrivant notre analyse dans le cadre théorique proposé par Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2003, 2004, 2010), selon lequel une gouvernance créatrice de valeur

repose sur quatre piliers bien précis – un conseil d'administration légitime et crédible, une démarche efficace de gestion et planification stratégique, une haute qualité d'information stratégique et financière, ainsi qu'un système de motivation incitant à de hautes performances –, nous limiterons notre recherche à l'étude du premier pilier, la légitimité et la crédibilité des administrateurs, qui se veut une condition nécessaire, mais non suffisante.

Bien que l'indépendance des membres du conseil d'administration vis-à-vis de la direction occupe une place grandissante dans les réflexions sur la gouvernance des organisations, le concept d'indépendance du conseil est susceptible d'être mis en échec, dès lors que les administrateurs pâtissent d'un manque de légitimité ou de crédibilité (Allaire et Firsirotu, 1989, 1993, 2003, 2004, 2010). En fait, l'indépendance des membres du conseil, pour être effective, nécessite deux pré-requis que sont la légitimité et la crédibilité des administrateurs.

Selon Allaire et Firsirotu (2010), il est possible de distinguer deux formes de légitimité des administrateurs : d'une part, la légitimité octroyée aux administrateurs à l'issue du processus d'élection des membres du conseil et, d'autre part, la légitimité « naturelle » dont les actionnaires substantiels devraient bénéficier pour agir à titre de membre du conseil.

L'importance de la légitimité d'un conseil d'administration est de taille, car dépourvu de légitimité, le conseil d'administration ne peut exercer correctement sa mission de conseil auprès de la direction. « *En fait, ce n'est que par sa légitimité qu'un conseil gagne le droit d'imposer ses vues et volontés à la direction de la société* » (Allaire et Firsirotu, 2010).

A l'issue des crises, le manque d'expertise des administrateurs est souvent mis en lumière, et notamment le fait d'avoir échoué à collecter les informations pertinentes qui leur aurait permis de mieux exercer leur mission de contrôle de l'orientation stratégique de l'organisation.

En ce sens, « *c'est la crédibilité qui fait qu'un conseil sera efficace et créera de la valeur* » (Allaire et Firsirotu, 2010). Les administrateurs doivent ainsi présenter les compétences nécessaires pour traiter de la complexité des questions à l'ordre du jour aux conseils d'administration. Selon Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2003, 2004, 2010), la crédibilité d'un conseil repose tant sur l'expérience individuelle que collective de ses membres, ce qui se traduit par une connaissance pointue des enjeux avec lesquels l'organisation doit composer. Si l'expertise des membres ayant une expérience dans les secteurs industriels qui relèveront de sa direction semble préférable, il demeure toutefois possible pour les nouveaux administrateurs de gagner en crédibilité à travers un apprentissage des connaissances qui leur seront nécessaires dans l'exercice de leur mandat.

Si la crédibilité ne peut se mesurer car elle se traduit sous la forme du respect et de la confiance inspirée à la direction (Allaire et Firsirotu, 2010), elle permet de renforcer la fonction de conseil des administrateurs qui agissent alors à titre de ressource créatrice de valeur auprès de la direction.

Enfin, selon Allaire et Firsirotu (2004), « *Une saine gouvernance est faite d'une bonne dose de scepticisme envers les nouvelles initiatives proposées par les groupes opérationnels, lorsque ces projets amènent l'entreprise dans des champs d'activité inédits pour l'entreprise* ».

4.4 ANALYSE DE LA GOUVERNANCE DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS A L'ÉTUDE

Aujourd'hui une préoccupation majeure des sociétés cotées en raison de la crise financière et économique de 2008, le gouvernement d'entreprise et, plus précisément le rôle des administrateurs, sont au cœur des débats académiques depuis une vingtaine d'années. Ainsi, à Londres avec le rapport Cadbury (en 1992), en France avec les rapports Viénot (1999) et Bouton (2002), au Canada, le rapport Dey (1993), le rapport

Saucier (2001), auxquels devraient se soumettre les sociétés cotées, les banques coopératives se voient imposer de nouvelles règles.

La présente analyse a été menée sur les trois principaux groupes bancaires coopératifs français : le Groupe BPCE, le Groupe Crédit Agricole, le Groupe Crédit Mutuel et sur le premier groupe financier coopératif canadien : le Groupe Desjardins.

Ce sont les organes nationaux — sauf pour le Groupe Crédit Mutuel — assurant la responsabilité du contrôle qui ont été analysés dans la présente partie, à savoir : BPCE S.A., Crédit Agricole S.A. et la Fédération Desjardins. S'agissant du groupe Crédit Mutuel, c'est la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (BFCM), holding du groupe CM11-CIC qui sera étudiée. Deux raisons expliquent ce choix. Contrairement aux organes centraux des autres groupes bancaires coopératifs à l'étude, l'organe central du groupe Crédit Mutuel, à savoir la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, est une association loi de 1901 se limitant à un rôle de représentation du Crédit Mutuel auprès des pouvoirs publics et à un rôle de contrôle du bon fonctionnement interne du réseau coopératif. En second lieu, la BFCM gère les participations détenues dans les filiales spécialisées du Groupe, la trésorerie du Crédit Mutuel et du CIC et intervient sur les marchés financiers.

Les informations ont été recueillies sur leur site internet, dans les documents de référence et les rapports du président du conseil d'administration ou de surveillance. L'analyse porte sur l'année 2011. Par ailleurs, il est important de rappeler que le cadre juridique régissant le gouvernement d'entreprise en France et au Québec diffèrent à certains égards.

L'objet de cette partie consiste à offrir un descriptif comparatif des principaux mécanismes de gouvernance internes des banques coopératives en France et au Québec. De ce fait, cette analyse offre une base de réflexions sur la « différence coopérative » des institutions financières coopératives, en termes de gouvernance, et tente de vérifier si les administrateurs de ces entreprises remplissent les deux pré-requis — à savoir être légitime et crédible — à un gouvernement d'entreprise créateur de valeur.

En vue d'appréhender au mieux les similitudes et les écarts de gouvernance entre les institutions financières à l'étude, cette analyse s'articule autour de quatre parties: la première porte sur la séparation des pouvoirs entre les conseils d'administration et de surveillance avec la direction, la deuxième porte sur les processus de nomination des administrateurs, la troisième porte sur la composition des conseil d'administration et la dernière partie porte sur la légitimité et la crédibilité des administrateurs.

4.4.1 La séparation des pouvoirs entre les conseils et la direction

La séparation des pouvoirs entre les conseils d'administration et de surveillance et la direction peut se faire soit à l'intérieur du conseil d'administration, avec une séparation des fonctions de président et de directeur général, soit par l'adoption d'une structure duale, distinguant le conseil de surveillance et le directoire.

4.4.1.1 Structure des organes de gestion des groupes bancaires coopératifs à l'étude

Partant d'une structure organisationnelle relativement simple, les banques coopératives ont vu leurs organigrammes se sophistiquer à partir des années 1980, allant pour certaines d'entre elles jusqu'à transformer le statut coopératif de leur organe central en statut de société anonyme (avec par exemple la transformation en société anonyme de l'organe central du Crédit Agricole en 1988).

En France, disposant du choix entre la gestion de type classique avec conseil d'administration et président et la gestion inspirée du modèle allemand avec directoire et conseil de surveillance, les règles de gouvernance des groupes bancaires coopératifs ne sont pas uniformes. Cette grande hétérogénéité des règles de gouvernance chez les groupes bancaires coopératifs français s'explique également par la grande liberté contractuelle accordée aux banques coopératives dans la rédaction de leurs statuts.

Parmi les groupes bancaires coopératifs à l'étude, seul BPCE revêt la forme de société anonyme avec directoire et conseil de surveillance (tabl. 4.1). A l'origine, l'instauration de cette structure dualiste en France visait à offrir une alternative à la structure moniste qui, jusqu'à la loi du 15 mai 2011 sur les nouvelles régulations économiques (dite loi NRE), ne permettait pas de séparer dans la société anonyme avec conseil d'administration les fonctions de président et de directeur général (Merle, 2009). En conséquence, le directoire et le conseil de surveillance de BPCE ne sont pas soumis aux mêmes règles légales que le conseil d'administration du Crédit Agricole S.A. et du Crédit Mutuel.

Tableau 4.1
Structure des organes de gestion des groupes bancaires coopératifs à l'étude

	BPCE S.A.	Crédit Agricole S.A.	BFCM	Fédération Desjardins
Structure du conseil d'administration : <i>conseil d'administration (CA), conseil de surveillance (CS)</i>	CS	CA	CA	CA
Séparation des fonctions de direction et de contrôle	Oui	Oui	Non	Non

De fait, alors que Crédit Agricole S.A. et la BFCM sont régis par les règles afférentes aux sociétés anonymes avec conseil d'administration et direction générale (art. L. 225-17 à L. 225-56 et R. 225-15 à R. 225-34 du Code de commerce), l'organe central de BPCE est régi par les règles afférentes aux sociétés anonymes avec conseil de surveillance et directoire (art. L. 225-57 à L. 225-93 et R. 225-35 à R.225-60 du Code de commerce).

Au Québec, le Groupe Desjardins est régi par *Loi sur les coopératives de services financiers* (L.R.Q. chapitre C.67-3) et, comparativement aux autres types de coopératives régies par la *Loi sur les coopératives* (L.R.Q. chapitre C.67-2), dispose ainsi de sa propre loi.

4.4.1.2 Séparation des fonctions de contrôle et de direction

Traditionnellement, les membres qui composent le conseil d'administration exercent une mission de contrôle et de conseil de la direction. Dans cette perspective, la séparation des fonctions de contrôle et de direction permettrait au conseil d'administration d'être plus efficace, en évitant la concentration des pouvoirs de direction et de contrôle en une seule personne : le « Président-directeur général ». Si la confusion des fonctions de contrôle et de direction contribue à l'effacement du rôle du conseil d'administration puisque l'exécutif de l'entreprise est également le président de l'organe chargé de son contrôle, Allemand et Brullebaut (2010) rapportent que plusieurs études académiques étudiant l'impact de ce cumul sur la performance des banques ne présentent pas de lien ou un lien négatif avec la performance des établissements de crédit.

Néanmoins, ces critiques quant à la confusion des fonctions de contrôle et de direction ont été prises en compte puisque la loi NRE de 2001 est venue opérer un rééquilibrage des pouvoirs au sein de la société anonyme classique en offrant la

possibilité de dissocier les fonctions de président du conseil d'administration et de directeur général de la société.

Parmi les groupes bancaires coopératifs à l'étude, on observe une parité dans le choix de dissocier ou non les fonctions de contrôle et de direction (tableau 1): BPCE S.A. et CASA ont opté pour une structure disposant d'un président du conseil d'administration et d'un directeur général et la BFCM et la Fédération Desjardins ont choisi de concentrer les pouvoirs au sein d'une même personne : le Président-Directeur général.

Concernant le Groupe Crédit Mutuel, lors de la séance en date du 22 octobre 2010 voyant la fin du mandat de M. Etienne Pflimlin alors Président du conseil d'administration, le conseil d'administration a opté pour un régime commun d'exercice de la présidence et de la direction générale en la personne de M. Michel Lucas alors Directeur général de la Banque Fédérative du Crédit Mutuel.

Concernant la réunion des fonctions et de contrôle chez Desjardins, le groupe avance plusieurs raisons pour expliquer cette réunion des fonctions de Président du conseil d'administration et de Directeur Général : la nomination du chef de la direction ne relève pas du conseil d'administration mais d'un collège électoral composé de 255 représentant des membres de la Fédération et du Président-Directeur général sortant ; le Président-Directeur général n'a pas d'influence sur le choix des membres du conseil d'administration ; le conseil d'administration est doté d'un comité sur la rémunération globale du président et chef de la direction du Mouvement constitués d'administrateurs non reliés à ce dernier ; la volonté de ne pas trop éparpiller les responsabilités entre le chef de la direction et le président du conseil d'administration ; le Président et chef de la direction ne peut cumuler plus de deux mandats consécutifs, limitant ainsi à huit ans la durée maximale de ses fonctions.

Au regard de ces considérations, Allaire (2011) défend que la séparation des fonctions de Président du conseil et de Chef de la direction au mouvement Desjardins « *n'est pas une mesure qui améliorerait la gouvernance de Desjardins mais, au contraire,*

risquerait d'y introduire de graves dysfonctions ». En effet, le principe de séparation des fonctions de direction et de contrôle — à l'origine conçu pour les sociétés par actions — se révèle être antinomique avec le processus d'élection démocratique du Président du conseil et chef de la direction du Mouvement Desjardins — distinctif du coopératisme.

4.4.2 Le processus de nomination des administrateurs

Les conseils d'administration et de surveillance sont des organes collégiaux. De ce fait, les administrateurs, pris isolément, ne présentent aucun pouvoir de gestion dans la société. Seul l'organe collégial dispose des pouvoirs de conseil et de contrôle de la direction. L'étude des conseils d'administration et de surveillance des organes de gestion des banques coopératives à l'étude conduit à observer des différences quant au statut des administrateurs et au fonctionnement des conseils (tabl. 4.2).

Tableau 4.2
Caractéristiques de la gouvernance des groupes bancaires coopératifs à l'étude au 31
Décembre 2011

	BPCE	CASA	BFCM	DESJARDINS
Structure	CS	CA	CA	CA
Séparation direction et contrôle	Oui	Oui	Non	Non
Nb. d'administrateurs	18	21	18	22
Nb. Indépendants	4	6	0	0
% indépendants	22,22	28,57	0,00	0,00
Nb. Femmes	4	5	0	5
% femmes	22,22	23,81	0,00	22,73
Nb. Salariés	0	3	2	0
% salariés	0,00	14,29	11,11	0,00
Age limite (ans)	68	65	1/3 CA ne peut dépasser 70	n.a.
Age moyen (ans)	59,67	54,71	65,22	n.a.
Durée des fonctions (ans)	6	3	3	3
Rééligibilité	Illimité	≤ 4 mandats	Illimité	Illimité
Renouvellement échelonné fonctions	Non	Oui (1/3 par an)	Oui (1/3 par an)	Oui (1/3 par an)
Durée des fonctions du président	6	3	3	4
Nombre moyen de mandats cumulés par administrateur	8,89	10,19	12,5	2,6

4.4.2.1 Conditions de fond

En France, les règles relatives au conseil d'administration et au conseil de surveillance se sont vues rapprocher avec la loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 (Merle, 2009).

Les administrateurs peuvent être des personnes physiques ou morales et ne sont pas dans l'obligation de détenir une participation dans la société en vue d'être administrateur⁷. Organes collégiaux, le conseil d'administration et le conseil de surveillance doivent être composés d'au moins trois administrateurs et ne pas excéder dix-huit membres (art. L. 225-17 et L. 225-69 C. com.); notons que ces seuils ne tiennent pas compte des administrateurs représentant les salariés actionnaires ni ceux qui sont élus par les salariés. Dans cette double limite, les statuts peuvent librement fixer le nombre des membres du conseil. Concernant la limite d'âge des administrateurs, à défaut de dispositions statutaires, le Code de commerce prévoit que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction (art. L. 225-19 et L. 225-70 du Code de commerce). Elus par l'Assemblée générale ordinaire, la durée des fonctions des administrateurs est fixée par les statuts et ne peut pas dépasser six ans (art. L. 225-18 et L. 225-75 C. com.). Les administrateurs sont rééligibles, sauf stipulation contraire des statuts.

Sur la question du cumul des mandats, afin d'éviter les abus quant à la détention des postes d'administrateurs par un groupe de personnes réduit, le législateur français est venu restreindre le cumul de mandats à travers un système complexe présentant des règles propres à chaque situation. En ce sens, s'agissant des mandats d'administrateur de société anonyme, une même personne physique ne peut en principe en exercer plus de cinq simultanément (art. L. 225-21, al. 1 C. com.). S'agissant des mandats de direction, une même personne physique ne peut en principe exercer

⁷ Avant la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008, seuls les actionnaires pouvaient accéder aux fonctions d'administrateurs. Aujourd'hui, seuls les statuts peuvent l'exiger.

simultanément plus d'un mandat de directeur général ou de membre de directoire (art. L. 225-54-1, al. 1 C. com.). Et il en va de même pour une variété d'autres situations où, de manière générale, une même personne physique se voit limiter le nombre de mandats sociaux à un maximum de cinq, comparativement à la possibilité de cumuler jusqu'à huit mandats sociaux avant la loi NRE de 2001.

Cependant, le Code de commerce prévoit un certain nombre de dérogations à la limitation du nombre de mandats cumulables possibles pour une même personne. En effet, ne sont pas comptés les mandats d'administrateurs ou de membre du conseil de surveillance exercés dans les sociétés contrôlées (au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce), cotées ou non, par une personne exerçant un mandat dans la société mère. Parmi les dérogations présentes dans le Code de Commerce, les articles L. 225-21, al. 2 et L. 225-77, al. 2 disposent que :

Par dérogation aux dispositions du premier alinéa, ne sont pas pris en compte les mandats d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance exercés par cette personne dans les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 par la société dont elle est administrateur.

4.4.2.1.1 BPCE S.A.

En l'espèce, le conseil de surveillance de BPCE est composé de 18 administrateurs, soit 7 représentants des actionnaires des Caisses d'Epargne et de Prévoyance, 7 représentants des actionnaires des Banques Populaires et 4 administrateurs indépendants (fig. 4.1), au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Association Française des Entreprises Privées et par le Mouvement des Entreprises de France (AFEP-MEDEF). Si la proportion d'administrateur indépendant est inférieure à celle préconisée dans les recommandations de l'AFEP-MEDEF, à savoir la moitié des administrateurs du conseil, cela résulte de la volonté d'assurer une représentation égale des deux réseaux coopératifs constituant le groupe BPCE. En outre, le conseil de surveillance de BPCE

compte 4 femmes et se conforme ainsi aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 dite « Copé Zimmerman » relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance, selon laquelle après les Assemblées générales de 2014, les sociétés cotées devront compter au moins 20% de chaque sexe au sein des conseils. La durée des fonctions des administrateurs est de six années et les membres sont rééligibles, sans limitation autres que celles des dispositions statutaires relatives à la limite d'âge qui est de 68 ans. Il n'y a pas de renouvellement échelonné des mandats des membres du conseil, et cela, afin d'assurer « une certaine stabilité et une représentation équilibrée des deux réseaux du groupe. Parallèlement à l'âge limite des administrateurs, prévu dans les statuts de BPCE, la moyenne d'âge des membres du conseil de surveillance est de 59 ans, au 31 décembre 2011. Enfin, les administrateurs du conseil de surveillance de BPCE cumulent en moyenne 8,89 mandats sociaux⁸, incluant leur mandat d'administrateur chez BPCE S.A.

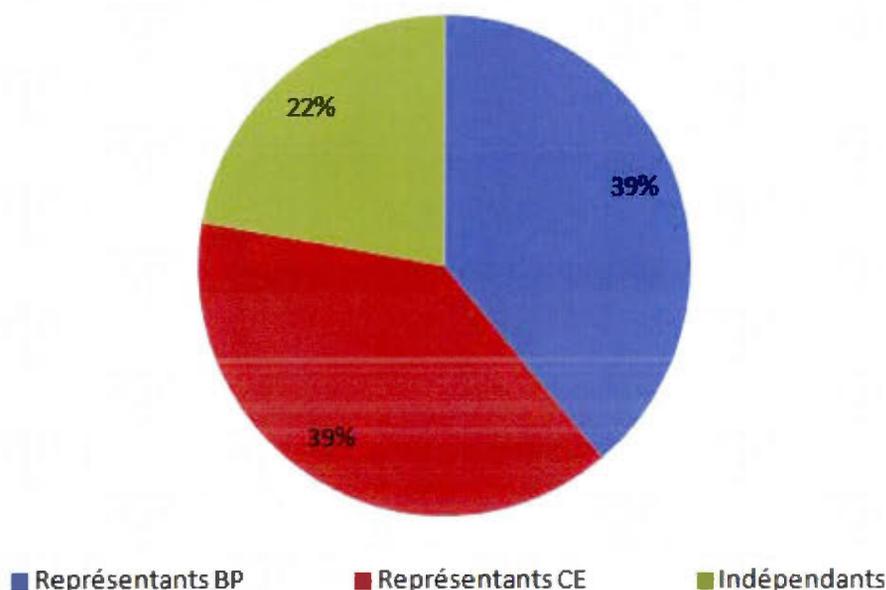


Figure 4.1 Composition du conseil de surveillance de BPCE

⁸ Par opposition au contrat de travail dont bénéficient les dirigeants-salariés, les dirigeants élus exercent un mandat social, en ce sens qu'ils sont chargés de représenter la société.

4.4.2.1.2 Crédit Agricole S.A.

Concernant le conseil d'administration de Crédit Agricole S.A., celui-ci est composé de 21 administrateurs, soit : 18 administrateurs élus par l'Assemblée générale des actionnaires, conformément aux dispositions de l'article L.225-18 du Code de commerce ; un administrateur désigné par arrêté conjoint des ministres chargés des Finances et de l'Agriculture, conformément aux dispositions de l'article L. 512-49 du Code monétaire et financier ; 2 administrateurs élus par les salariés du groupe Crédit Agricole S.A, conformément aux articles L.225-27 à L. 225-34 du Code de commerce (fig. 4.2). Conformément au Code de commerce, les administrateurs élus par les salariés et désigné pour représenter les organisations professionnelles agricoles ne sont pas pris en compte pour la détermination du nombre maximal d'administrateurs prévus par l'article L. 225-17 du Code de commerce.

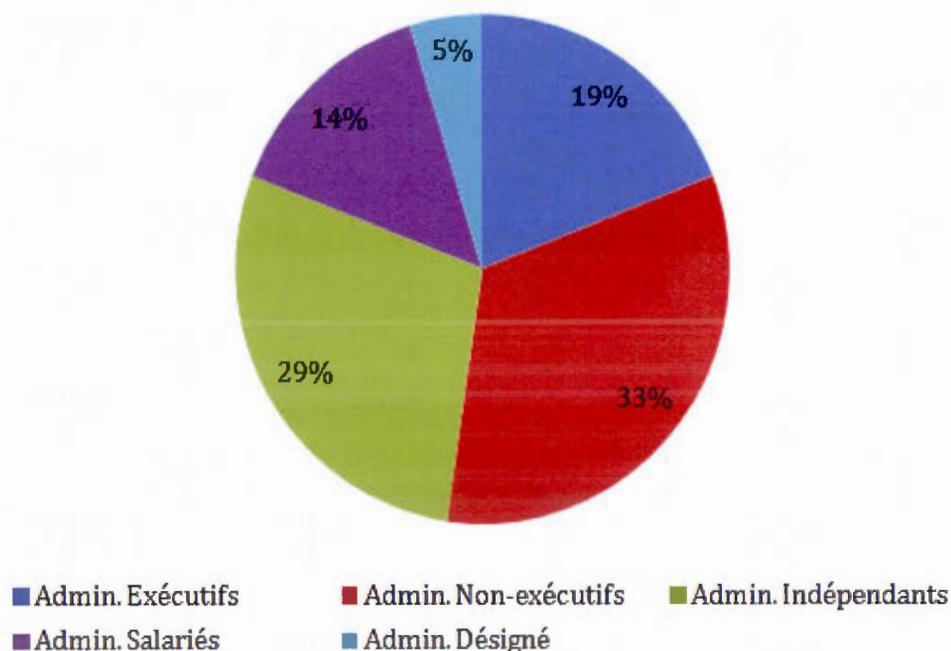


Figure 4.2 Composition du conseil d'administration de Crédit Agricole S.A.

Parmi ses 21 membres, le conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. compte 6 administrateurs indépendants, soit 28,57% du conseil, ce qui se révèle inférieur à la proportion préconisée par le Code d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, mais résulte de la volonté d'assurer une représentation également majoritaire aux Caisses régionales de Crédit Agricole. Par ailleurs, 5 femmes siègent au conseil d'administration de Crédit Agricole S.A., soit 23,81% du conseil, conformément à l'objectif à atteindre en 2014 fixé par la loi « Copé Zimmerman » de 2011. Selon le dernier rapport annuel, ce mouvement sera poursuivi en 2012 avec pour objectif d'avoir un tiers de femme au sein du conseil. Enfin, le conseil d'administration compte 2 administrateurs-représentants des salariés, ce qui illustre une politique de participation des salariés dans les entreprises. Les administrateurs-représentant des salariés ont une voix délibérative au sein du conseil d'administration et disposent des mêmes pouvoirs et responsabilités que les administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires.

S'agissant de la durée des fonctions des administrateurs, indépendamment qu'ils soient élus par l'assemblée générale, ou qu'il soit désigné par arrêté conjoint des Ministres chargés des Finances et de l'Agriculture, ou élus par les salariés, la limite fixée par les statuts de Crédit Agricole S.A. est de 3 ans. Cependant, une différence demeure puisque les administrateurs élus par l'assemblée générale et les salariés ne peuvent exercer plus de quatre mandats successifs, contrairement au membre du conseil désigné par arrêté dont le mandat est renouvelable de manière illimitée. A l'exception des administrateurs élus par les salariés et de l'administrateur représentant les organisations professionnelles agricoles, le Conseil d'administration se renouvelle par tranche tous les ans à l'Assemblée générale ordinaire annuelle, à raison d'un nombre d'administrateurs égal au tiers du nombre des membres élus par l'Assemblée générale. Enfin, la limite d'âge des membres du conseil d'administration, fixée par les statuts de Crédit Agricole S.A., est de soixante-cinq ans et la moyenne d'âge des membres au 31 décembre 2011 était de 54 ans. Enfin, les membres du conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. cumulent en moyenne 10,19 mandats sociaux, incluant leur mandat d'administrateur au Crédit Agricole S.A.

4.4.2.1.3 Banque Fédérative du Crédit Mutuel

Concernant le conseil d'administration de la BFCM, celui-ci est composé de 18 membres. Si le conseil ne compte pas d'administrateurs indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF, le document de référence 2011 de la BFCM souligne que 9 des membres du conseil d'administration sont issus de mécanismes électifs internes conférant aux administrateurs une indépendance équivalente à celles des administrateurs de sociétés cotées. Par ailleurs, aucune femme ne siège au conseil d'administration et 2 administrateurs représentant des salariés siègent au conseil d'administration au titre du comité d'entreprise interfédéral (fig. 4.3).

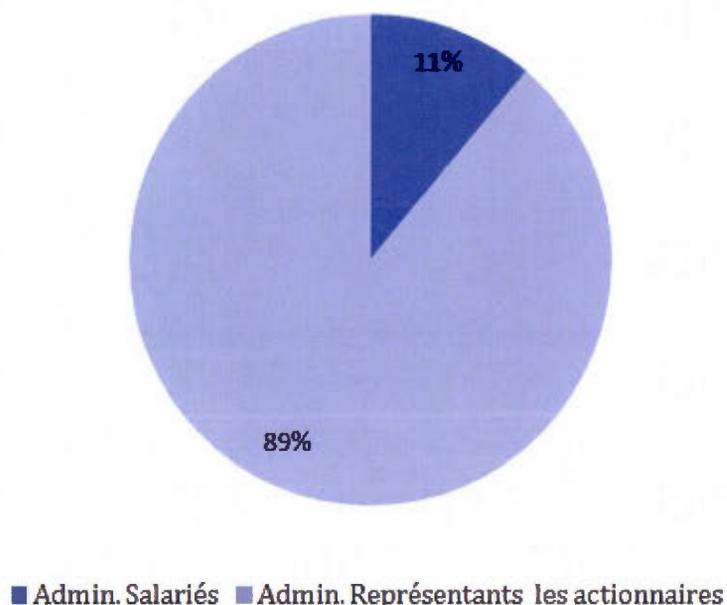


Figure 4.3 Composition du conseil d'administration de la BFCM

En effet, il y a lieu de noter que n'étant pas cotée en bourse, la BFCM n'est pas soumise à la « Loi Copé Zimmerman » de 2011 auxquelles les entités BPCE S.A. et Crédit Agricole S.A. sont soumises. La durée des fonctions des administrateurs est de trois années renouvelables par tiers tous les ans, sans limite de mandats successifs. La limite d'âge des membres du Conseil d'Administration est celle prévue par le Code de Commerce, à savoir que le nombre d'administrateurs ayant dépassé l'âge de soixante-dix ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonction. Au 31 décembre 2011, l'âge moyen des administrateurs de la BFCM est de 65 ans. Enfin, les membres du conseil d'administration de la BFCM cumulent en moyenne 12,5 mandats sociaux, incluant leur mandat d'administrateur à la BFCM

4.4.2.1.4 Fédération des Caisses Desjardins du Québec

Au Québec, le Mouvement Desjardins est régi par un cadre légal général issu de la *Loi sur les coopératives de services financiers* (L.Q.2000, c.67-3) auquel vient déroger la *Loi sur le Mouvement Desjardins* (L.Q.2000, c.77), dite « Loi constitutive ». Contrairement au modèle français où il existe un cadre juridique venant régir différents groupes bancaires coopératifs, le Québec ne connaît que deux coopératives de services financiers. De ce fait les règles juridiques régissant Desjardins apparaissent presque personnalisées à la seule institution financière coopérative d'envergure internationale québécoise.

Organe collégial, le conseil d'administration doit être composé d'au moins cinq administrateurs (art. 326 L.Q.2000, c.67-3). Dans cette limite, la fédération détermine, par règlement le nombre des administrateurs. Concernant l'âge des administrateurs, ni la Loi sur les coopératives de services financiers ni la Loi sur le Mouvement Desjardins ne dispose de limite d'âge. Chaque membre du conseil d'administration est élu pour un mandat de trois ans, à l'exception du président et chef de la direction dont le mandat est de quatre ans. La Loi constitutive prévoit que la Fédération établit, par règlement, un renouvellement échelonné des membres du conseil, à raison d'un tiers par an. Par

ailleurs, l'article 19 de la Loi constitutive dispose qu' « au moins les trois quart des membres du conseil d'administration de la Fédération des caisses Desjardins, autres que le président de celle-ci, sont élus ou choisis pour être également membres du conseil d'administration de la Caisse centrale Desjardins ». En l'espèce, le conseil d'administration de la Fédération est composé de vingt-deux administrateurs, dont le président et chef de la direction, le président de chacun des dix-sept conseils des représentants et quatre directeurs généraux de Caisses (fig. 4.4). Enfin, les membres du conseil d'administration de Desjardins cumulent en moyenne 2,6 mandats sociaux, incluant leur mandat d'administrateur à la Fédération.

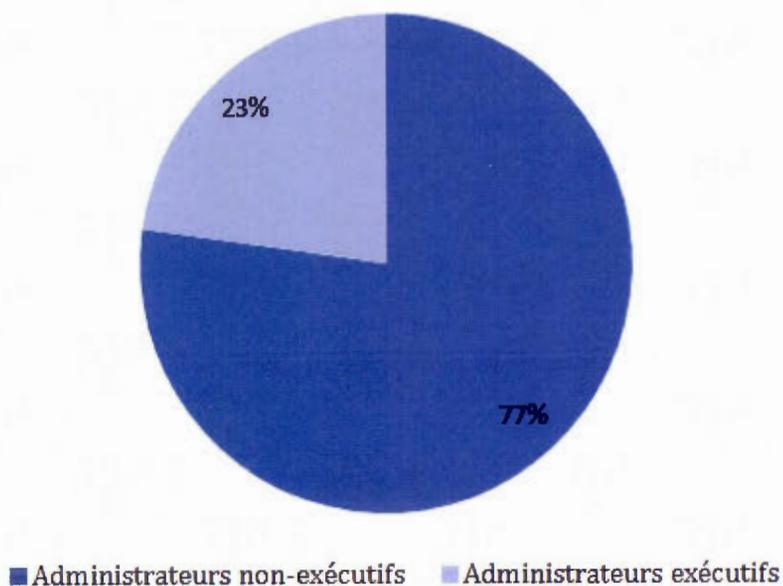


Figure 4.4 Composition du conseil d'administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec

4.4.2.2 Processus de mise en candidature

En France, la nomination des membres des conseils d'administration et de surveillance est analogue. Au cours de la vie sociale, les administrateurs sont élus par l'assemblée générale ordinaire (art. L. 225-18 et art. L. 225-75 C. com.)

Concernant le conseil de surveillance de BPCE, le processus de mise en candidature des administrateurs suit une représentation équilibrée des deux réseaux coopératifs constituant le Groupe BPCE, soit le réseau des Caisses d'Épargne et le réseau des Banques Populaires. En ce sens, parmi ses 18 administrateurs, le conseil de surveillance comprend sept membres représentant les actionnaires de catégorie A (le réseau des Caisses d'Épargne), sept membres représentant les actionnaires de catégorie B (le réseau des Banques Populaires) et quatre administrateurs indépendants au sens du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP-MEDEF. Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires, sur proposition des actionnaires des catégories A et B. Conformément à l'article L. 512-106 du Code monétaire et financier, l'organe central de BPCE est « *constitué sous forme de société anonyme dont les banques populaires et les caisses d'épargne et de prévoyance détiennent ensemble la majorité absolue du capital social et des droits de vote* ». Au 31 décembre 2011, le capital social de BPCE était détenu en sa totalité et de manière égale entre les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires. S'agissant des membres indépendants, ils sont proposés par le Comité des nominations et des rémunérations au conseil de surveillance qui invite le directoire à soumettre leur nomination au vote de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires.

Concernant CASA, outre l'administrateur désigné par arrêté conjoint des Ministres des Finances et de l'Agriculture, le processus de mise en candidature des administrateurs est double, selon que les membres du conseil sont élus par l'Assemblée générale des actionnaires ou par les salariés du Groupe Crédit Agricole S.A.

S'agissant des dix huit administrateurs élus par l'assemblée générale ordinaire, y figurent 10 présidents ou directeurs généraux de Caisse régionale de Crédit Agricole, un

administrateur personne morale, la SAS Rue La Boétie, représentée par un Président de Caisse Régionale, par ailleurs Président de la SAS Rue La Boétie, 6 administrateurs personnalités extérieures du groupe et un administrateur salarié de Caisse régionale. Au 31 décembre 2011, le capital social de Crédit Agricole S.A. était réparti comme suit : 56,25% du capital détenu par la SAS Rue La Boétie (holding détenue à 100% par les Caisses régionales de Crédit Agricole), 0,28% détenu en autocontrôle, 4,78% détenu par les salariés, 27,89% détenu par des actionnaires institutionnels et 10,80 détenu par des actionnaires individuels.

S'agissant des deux administrateurs élus par les salariés, l'article L. 225-27 du Code de commerce dispose que ces membres du conseil peuvent être élus « *soit par le personnel de la société, soit par le personnel de la société et celui de ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français* ». A cet effet, l'un des administrateurs est élu par le collège des cadres de Crédit Agricole S.A., l'autre par le collège des autres salariés de la société.

Concernant la BFCM, les membres du conseil d'administration sont élus par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires. S'agissant du processus de mise en candidature des membres du conseil d'administration, le document de référence 2011 de la BFCM décrit le mécanisme électif interne concernant la moitié des membres du conseil, selon lequel : chaque caisse de Crédit Mutuel élit en Assemblée générale les membres du conseil d'administration. Les caisses élisent alors parmi ces membres leur représentant au District, organe commun à un groupe de Caisses de Crédit Mutuel et le Président du District devient de plein droit membre du Conseil d'Administration de la Fédération du Crédit Mutuel, ce qui lui permet de devenir membre du conseil d'administration de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel et de sa filiale, la BFCM. Concernant l'autre moitié du conseil, la BFCM suit un processus de cooptation par lequel les membres du conseil d'administration remplacent les administrateurs dont les fonctions sont arrivées à terme.

Au 31 décembre 2011, le capital social de la BFCM était détenu à 92,94% par l'organe central du Groupe Crédit Mutuel, à savoir la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel,

le reste étant détenu à hauteur d'environ 1% par les Fédérations et Caisses Régionales de Crédit Mutuel (tabl. 4.3). En effet, selon l'article 10 des statuts de la BFCM, seules certaines catégories de personnes physiques ou morales peuvent être actionnaires de la société.

Tableau 4.3
Répartition du capital social de la BFCM

Actionnaires	Nb. d'actions détenues	% détenu
Caisse Fédérale de Crédit Mutuel	24 625 938,00	92,94
Caisses locales de Crédit Mutuel	134 012,00	0,51
Fédération du Crédit Mutuel CEE	81,00	0,00
CRCM Ile de France Paris	146 411,00	0,55
CRCM Savoie Mont Blanc - Annecy	20,00	0,00
CRCM Midi Atlantique - Toulouse	24 584,00	0,09
CFCM Loire Atlantique et centre ouest - Nantes	741 969,00	2,80
CFCM Maine Anjou et Basse Normandie - Laval	222 965,00	0,84
CFCM Centre - Orléans	272 398,00	1,03
CFCM de Normandie - Caen	124 056,00	0,47
CFCM Anjou - Angers	123 870,00	0,47
CFCM Antilles-Guyane - Fort de France	2 477,00	0,01
CRCM Méditerranéen	74 930,00	0,28
CRCM Dauphine Vivarais	2 500,00	0,01
CM Agricole et rurale	10,00	0,00
CFCM Nord Europe	1,00	0,00
CFCM Océan - La roche Sur Yon	1,00	0,00
Administrateurs personnes physiques	42,00	0,00
TOTAL	26 496 265,00	100

Au Québec, l'article 327 de la Loi sur les coopératives de services financier dispose que la fédération peut, par règlement, établir la procédure d'élection ou de désignation des administrateurs.

Le Mouvement Desjardins a établi un mécanisme d'élection des administrateurs faisant appel à deux collèges électoraux distincts. En effet, parmi les 22 administrateurs siégeant au conseil d'administration, 17 sont élus suivant le processus de mis en candidature suivant : chaque caisse locale désigne, parmi ses dirigeants, des délégués qui sont regroupés pour former une assemblée générale régionale, pour chacune des dix sept régions couvrant le territoire du Québec. Chaque assemblée régionale élit quinze dirigeants qui, regroupés forment le conseil des représentants de sa région, ainsi que le président de son conseil des représentants, lequel siège d'office au conseil d'administration de la Fédération.

S'agissant des 4 postes d'administrateur réservés aux directeurs généraux, chaque assemblée générale régionale désigne également les directeurs généraux des Caisses de sa région qui seront éligibles au poste d'administrateur de la Fédération. C'est l'assemblée des représentants, formée de tous les membres de tous les conseils des représentants qui élit les quatre directeurs généraux ainsi que le Président et chef de la direction de la Fédération.

4.4.3 Composition des conseils d'administration et de surveillance

A travers l'analyse de la composition des conseils d'administration et de surveillance des entités, il est possible d'établir deux constats : d'une part, les administrateurs issus du sociétariat sont bien ancrés dans les conseils (sauf pour le Crédit Agricole où apparaît une plus grande variété de parties prenantes à l'entreprise au sein du conseil) et, d'autre part, la présence d'administrateurs indépendants est très faible, voire inexistante.

4.4.3.1 La place des sociétaires dans les conseils

De manière générale, les administrateurs des groupes bancaires coopératifs à l'étude sont des dirigeants élus de l'entreprise coopérative. Ainsi, en dehors du Crédit Agricole où certains membres du conseil d'administration sont élus par d'autres organes (tabl. 4.4), on constate que les membres des conseils sont élus par les sociétaires, via leurs représentants lors des processus de nomination et d'élection décrits précédemment (par. 4. 4. 2. 2).

S'agissant de Crédit Agricole S.A., 18 des 21 administrateurs sont élus par l'assemblée générale des actionnaires, dont l'actionnaire de contrôle est la SAS Rue La Boétie avec 56,25% du capital lui conférant ainsi la majorité des droits de vote dans les assemblées générales. Société-mère du Crédit Agricole S.A., la SAS Rue La Boétie est contrôlée à 100% par les Caisses régionales de Crédit Agricole. S'agissant de BPCE S.A., la totalité des administrateurs est élue par l'assemblée générale des actionnaires, dont les droits de vote sont répartis de manière équilibrée entre les réseaux Banque Populaire et Caisse d'Épargne. S'agissant de la BFCM, la totalité des administrateurs est élue par l'assemblée générale des actionnaires, dont les droits de vote sont détenus à hauteur de 92,94% par la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel⁹.

⁹ La Caisse Fédérale de Crédit Mutuel est une société coopérative ayant la forme de société anonyme, affiliée à la Confédération Nationale du Crédit Mutuel, détenue à plus de 99% par les Assurance du Crédit Mutuel Vie et les Caisses de Crédit Mutuel des Fédérations de Crédit Mutuel.

Tableau 4.4.
Représentation du sociétariat au sein des conseils d'administration et de surveillance

	BPCE	CASA	BFCM	Desjardins
Représentation du sociétariat au sein des conseils				
Nb d'administrateurs	18	21	18	22
Administrateurs élus par sociétaires	18	18	18	22
% administrateurs élus par sociétaires	100,00	85,71	50,00	100,00
Administrateurs issus du sociétariat	8	7	18	17
% administrateurs issus du sociétariat	44,44	33,33	100,00	77,27
Contrôle des actionnaires				
Premier actionnaire	BP et CE	SAS Rue La Boétie	CFCM	—
% premier actionnaire	50% chacun	56,25	92,94	—
Auto-contrôle	0	0,28	0	—
Salariés	0	4,78	0	—
Investisseurs institutionnels	0	27,89	0	—
Actionnaires individuels	0	10,8	0	—
Stabilité actionnariat	Oui	Oui	Oui	Oui

Parallèlement à la place des sociétaires dans les processus de nomination des administrateurs, on constate à travers la composition des conseils d'administration ou de surveillance que les groupes bancaires coopératifs ont la volonté d'intégrer les sociétaires dans les organes de gestion à tous les niveaux des structures coopératives. En ce sens, les groupes bancaires coopératifs comptent parmi leurs conseils d'administration et de surveillance des membres issus de la base mutualiste qui ont été élus par leurs pairs afin d'intégrer les organes nationaux des groupes.

Aux niveaux local et régional, la situation est semblable en France et au Québec puisque les membres des conseils d'administration sont élus à travers un processus d'élection démocratique, par lequel les sociétaires élisent les administrateurs lors de l'Assemblée générale annuelle suivant le principe « une personne, une voix ». Les administrateurs des caisses régionales sont quant à eux élus par l'assemblée générale de leurs sociétaires qui sont principalement constitués par les Présidents des caisses locales. De ce fait, les membres des conseils d'administration et de surveillance des deux premiers niveaux des structures coopératives sont des dirigeants élus issus du sociétariat.

Toutefois, à mesure que le gouvernement d'entreprise devenait une préoccupation majeure, les groupes bancaires coopératifs se sont vus imposés de nouvelles règles faisant apparaître de nouveaux acteurs dans les conseils d'administration et de surveillance ; l'administrateur indépendant et l'administrateur-représentant des salariés en sont les plus caractéristiques.

En dépit de cette évolution, la place des sociétaires dans les conseils d'administration et de surveillance au niveau national des structures coopératives reste bien ancrée. En l'espèce, 100% des administrateurs de la BFCM sont issus du sociétariat. S'agissant de la Fédération Desjardins, 77,27% des membres du conseil d'administration de Desjardins sont issus du sociétariat contre seulement 22,73% d'administrateurs exerçant également des postes de directeurs généraux de caisse. S'agissant de BPCE S.A., 44,44% des membres du conseil de surveillance sont des Présidents de caisses régionales, contre 33,33% de membres exerçant également des

fonctions de directeurs généraux et 22,22% de membres indépendants. S'agissant de Crédit Agricole S.A., si seulement 33,33% des membres du conseil d'administration sont issus du sociétariat (38,89% si l'on considère seulement les membres élus par l'assemblée générale des actionnaires), les administrateurs non-exécutifs constitue la catégorie la plus représentée au sein du conseil d'administration.

En résumé, si la présence des sociétaires dans les conseils d'administration et de surveillance varie d'un groupe coopératif à l'autre, ils demeurent néanmoins la catégorie d'acteurs la mieux représentée au sein des conseils et illustre la volonté pour les groupes à l'étude de mettre les sociétaires au cœur de leur modèle d'affaires. Il est possible de distinguer trois situations.

La BFCM et la Fédération Desjardins sont restées les plus proches de l'esprit coopératif et ont choisi de se doter de conseils d'administration composés en quasi-totalité d'administrateurs issus de la base mutualiste afin de bénéficier d'une certaine complémentarité des fonctions entre les dirigeants salariés disposant de l'expertise technique, financière, juridique, commerciale, etc., et les dirigeants-sociétaires élus ayant une bonne connaissance du terrain et des attentes des membres.

Un deuxième schéma, celui de BPCE S.A., souligne la volonté de suivre les nouvelles règles de bonne gouvernance des organisations dans la limite de leur pertinence vis-à-vis des règles de fonctionnement coopératif de BPCE. Ainsi, bien que 4 administrateurs indépendants, au sens du Code AFEP-MEDEF, siègent au conseil de surveillance, les administrateurs représentant les réseaux Caisse d'Épargne et Banque Populaire dominant et 44% des membres du conseil sont issus du sociétariat.

Un troisième modèle, celui de Crédit Agricole S.A., consiste à représenter certaines catégories de parties-prenantes à l'organisation au sein du conseil d'administration. De ce fait, bien que les administrateurs issus du sociétariat conserve une représentation dominante au sein du conseil (1/3 du conseil au 31 décembre 2011), ces derniers siègent aux côtés d'administrateurs directeurs généraux de caisses, d'administrateurs-représentants les salariés de la structure coopérative et de l'entité

cotée, d'administrateurs indépendants et d'un administrateur représentant les organisations professionnelles agricoles.

4.4.3.2 La place des administrateurs indépendants dans les conseils

4.4.3.2.1 Enjeux du débat

Depuis les deux dernières décennies, la notion d'administrateur indépendant semble devenir la clé de voute du « bon » gouvernement d'entreprise en Amérique du Nord et en France. En effet, l'Institut sur la Gouvernance des Organisations Privées et Publiques (IGOPP, 2008) rapporte que la part d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration des entreprises cotées en bourse au Canada et aux Etats-Unis dépasse maintenant 70%.

En France, si l'indépendance des administrateurs n'est pas imposée légalement, un mimétisme ayant pour référence le modèle anglo-saxon se développe en faveur de la notion d'administrateur « indépendant ». En ce sens, en 2002, le rapport Bouton, à la suite des rapports Viénot, préconise que chaque conseil d'administration d'une société cotée au capital dispersé et sans actionnaire de contrôle comporte au moins une moitié d'administrateurs indépendants ; recommandation reprise par le Code AFEP-MDEF de 2008.

L'apparition d'administrateurs indépendants dans les conseils d'administration relève ainsi des pratiques de « bon » gouvernement d'entreprise visant à doter les conseils d'administration d'un contre-pouvoir pour faire face à la surreprésentation de dirigeants exerçant des fonctions exécutives dans l'entreprise, ainsi qu'à l'omnipotence de certains président-directeurs généraux (Merle, 2009). Dans cette perspective, plusieurs recherches statistiques ont cherché à démontrer certaines corrélations entre la fraction des administrateurs au sein des conseils et une gouvernance efficace, ou encore une meilleure transparence et qualité de l'information financière. Pourtant, le

débat sur l'impact, positif ou non, des administrateurs indépendants sur le gouvernement d'entreprise reste ouvert puisque de nombreux praticiens semblent remettre en cause leur caractère bénéfique.

La raison principale en est que la notion d'indépendance des administrateurs reste discutable de par son caractère vague. A ce titre, l'IGOPP (2008) rapporte qu'il existe une pluralité de définitions — avec souvent quelques nuances — de la notion d'indépendance des administrateurs. La notion d'administrateur indépendant est confuse. Selon l'Institut Montaigne (2003), « *vouloir enfermer dans une définition de nature législative ou réglementaire la notion d'indépendance d'un administrateur est illusoire, tant peuvent être multiples et complexes les liens de dépendance éventuels susceptibles de "compromettre l'exercice de sa liberté de jugement" (rapport Bouton)* ». De même, selon Allaire (2003, 2005), le concept d'indépendance peut « *s'avérer sans intérêt lorsqu'il est mesurable et intéressant uniquement lorsqu'il est incommensurable* ».

4.4.3.2.2 La place des administrateurs indépendants dans les banques coopératives

S'agissant des groupes coopératifs à l'étude, la place accordée aux administrateurs indépendants reste mineure (22% pour BPCE S.A. et 29% pour CASA), voire inexistante (Crédit Mutuel et Desjardins) dans les conseils d'administration et de surveillance. Plusieurs raisons expliquent cette tendance inversée des banques coopératives, comparativement à la tendance anglo-saxonne avec des conseils d'administration constitués pour plus de moitié d'administrateurs indépendants.

En premier lieu, il existe une raison commune, en France comme au Québec, à la faible présence d'administrateurs indépendants dans les banques coopératives : le principe d'indépendance des administrateurs est contraire aux principes coopératifs. En effet, les administrateurs sont en principe des dirigeants élus de l'entreprise coopérative, dont la capacité à faire partie du conseil d'administration résulte du

processus d'élection démocratique, par lequel les sociétaires élisent les administrateurs lors de l'assemblée générale annuelle suivant le principe « une personne, une voix ».

En second lieu, la reconnaissance juridique et le concept d'administrateur indépendant ne sont pas les mêmes en France, au Québec et aux Etats-Unis. De fait, en France, l'administrateur indépendant n'est pas reconnu juridiquement, à la différence des Etats-Unis et du Québec où, encore une fois, les définitions légales sont différentes. Selon Delga (2009), l'administrateur indépendant n'est en France qu' « *un gadget destiné à rassurer les investisseurs* ».

S'agissant de la place des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration et de surveillance des entités à l'étude, celle-ci reste discutable puisque le décompte des administrateurs indépendants est fondé sur le déclaratif des entreprises.

Deux situations peuvent néanmoins être distinguées : la situation des groupes BPCE et Crédit Agricole, lesquels suivent avec une certaine distance les recommandations du Code AFEP-MEDEF, la situation de la BFCM et de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec qui s'inscrivent en opposition avec le principe d'indépendance des administrateurs.

4.4.3.2.2.1 Le cas de BPCE S.A. et Crédit Agricole S.A.

Les organes centraux des groupes BPCE et Crédit Agricole suivent en grande partie les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié en décembre 2008 et mis à jour en avril 2010 par l'Association Française des Entreprises Privées et par le Mouvement des Entreprises de France (Code AFEP-MEDEF).

Seules ont été écartées certaines dispositions qui ne sont pas apparues pertinentes au regard du fonctionnement coopératif de BPCE et de Crédit Agricole,

notamment quant à la part des administrateurs indépendants dans les conseils d'administration et de surveillance. En l'espèce, afin de conserver une représentation majoritaire des réseaux coopératifs, BPCE S.A. et Crédit Agricole S.A. comptent respectivement 4 et 6 administrateurs indépendants, au sens du Code AFEP-MEDEF.

Selon la définition du Code AFEP-MEDEF, un administrateur est indépendant *« lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement »*. De même, la part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les sociétés contrôlées, la part des administrateurs indépendants doit être d'au moins un tiers.

Six critères sont définis dans le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées pour qualifier un administrateur d'indépendant :

1. Ne pas être salarié ou mandataire social de la Société, salarié ou administrateur de sa société mère ou d'une société qu'elle consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
2. Ne pas être mandataire social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un mandataire social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
3. Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaire, banquier de financement significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une partie significative de l'activité ;
4. Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;

5. Ne pas avoir été auditeur de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
6. Ne pas être administrateur depuis plus de 12 ans.

4.4.3.2.2.1 Le cas de la BFCM et de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec

A l'inverse des groupes BPCE et Crédit Agricole, tous deux dotés d'une entité cotée en bourse et suivant dans une certaine mesure les recommandations du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF, la BFCM et la Fédération Desjardins ne comptent aucun administrateur indépendant en leurs conseils d'administration, au sens du Code AFEP-MEDEF.

Leur position est claire : le principe d'indépendance des administrateurs est contraire au fonctionnement coopératif, lequel a fait ses preuves depuis plus d'un siècle, en France comme au Québec. En effet, les administrateurs sont en principe des dirigeants élus de l'entreprise coopérative, dont la capacité à faire partie du conseil d'administration résulte du processus d'élection démocratique, par lequel les sociétaires élisent les administrateurs lors de l'assemblée générale annuelle suivant le principe « une personne, une voix ».

De ce fait, selon les termes du site institutionnel du Crédit Mutuel, « *par l'intermédiaire des administrateurs qu'ils élisent, les sociétaires sont représentés aux trois niveaux de l'institution* ». En outre, selon le document de référence de l'année 2011, « *ce mode électif qui part de la base confère à l'administrateur de la BFCM une légitimité et une indépendance équivalente à celle de l'administrateur indépendant dans les sociétés cotées. Il n'y a en effet aucun lien financier, ni de conflit d'intérêt entre les mandats des bénévoles exercés à la CCM¹⁰, au District et à la BFCM¹¹* ».

¹⁰ Caisse de Crédit Mutuel

¹¹ Document de référence 2011, BFCM, p. 39.

De même, selon la présidente-chef de la direction du Mouvement Desjardins, si l'idée d'avoir des administrateurs indépendants au sein des conseils est à considérer, « *il faut que ça soit fait dans le respect des règles de représentation*¹² ».

Par ailleurs, contrairement au cas français où l'administrateur indépendant n'a pas de reconnaissance juridique, le rapport annuel 2011 du groupe Desjardins rapporte que, « *Selon la définition législative applicable, un administrateur est indépendant si cette personne n'a pas de relation importante avec la Caisse centrale qui, de l'avis du conseil de la Caisse centrale, pourrait nuire à l'indépendance du jugement de l'administrateur* », ce qui constitue une différence importante, comparativement à la notion française d'administrateur indépendant. Ainsi, selon la définition légale, le conseil d'administration de Desjardins ne compte que cinq administrateurs « dépendants », soit le président du conseil et chef de la direction du Mouvement et de la Caisse centrale et les quatre directeurs généraux de caisses siégeant au conseil d'administration.

4.4.4 Pouvoirs des conseils d'administration et de surveillance

En France, les pouvoirs du conseil d'administration sont différents de ceux du conseil de surveillance. Le conseil d'administration est doté d'un pouvoir général d'administration et de contrôle alors que le conseil de surveillance a pour seules missions de contrôler et de surveiller la gestion de la société.

Ainsi, aux termes de l'article L. 225-35 du Code de commerce, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Ces pouvoirs généraux rencontrent toutefois deux limites : d'une part, le conseil d'administration doit agir dans le respect de l'objet social et, d'autre part, il ne peut empiéter sur les pouvoirs propres des autres organes. Enfin,

¹² La Presse.ca, « Des non-membres au Conseil de Desjardins ? », 13 octobre 2012.

les statuts peuvent limiter conventionnellement les pouvoirs du conseil d'administration au-delà des limites légales.

Parallèlement à son pouvoir général d'orientation, d'évocation et de surveillance, de nombreux pouvoirs spéciaux sont réservés au conseil d'administration. Ces attributions sont traditionnellement regroupées en trois catégories : premièrement, le conseil a compétence pour désigner certains organes sociaux et aménager leurs attributions, deuxièmement, il est habilité à prendre les mesures nécessaires pour permettre le bon fonctionnement des assemblées d'actionnaires, troisièmement, il autorise certains actes ou conventions passés avec la société.

S'agissant du conseil de surveillance, l'article L. 225-68 du Code de commerce dispose que le conseil de surveillance « *exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le directoire* ». Ce contrôle s'exerce essentiellement sur la régularité de la gestion par rapport aux dispositions législatives et statutaires, et sur l'opportunité de la gestion, sans que le conseil puisse s'immiscer dans les activités de gestion.

A côté de ce pouvoir général de contrôle du directoire, le conseil de surveillance dispose d'attributions particulières analogues à celles du conseil d'administration. En effet, il nomme les membres du directoire et leur président, fixe leur rémunération, la durée de leurs fonctions et l'étendue de leurs pouvoirs. Le conseil donne également son autorisation préalable à toutes les conventions projetées entre la société et un membre du directoire ou du conseil de surveillance.

Enfin, aux termes de l'article L. 225-64, alinéa 3 du Code de commerce, les statuts peuvent prévoir un transfert du contrôle à la gestion, en conférant au conseil de surveillance des compétences plus étendues que celles traditionnellement prévues.

Au Québec, le conseil d'administration des coopératives de services financiers exerce principalement un pouvoir de contrôle sur la gestion de l'entreprise par la direction. A ce titre, selon l'article 324, alinéa 2 de la *Loi sur les coopératives de services financiers* (L.R.Q., chapitre C-67.3), les règlements de la fédération peuvent déterminer

les pouvoirs que le conseil d'administration ne peut exercer qu'avec l'autorisation de l'assemblée générale. Toutefois, l'administration des affaires courantes de la fédération ne peut cependant être soumise à une telle autorisation. Le conseil d'administration ne peut donc pas empiéter sur les pouvoirs de la direction.

Parallèlement à ce pouvoir général de contrôle, le conseil d'administration détermine, de manière semblable aux sociétés anonymes françaises, le choix du président du conseil d'administration, les conditions de sa révocation, la possibilité de créer des comités spécialisés, l'étendue de leurs pouvoirs, leurs compositions, etc.

4.4.5 Légitimité et crédibilité des administrateurs

Selon Allaire et Firsirotu (2003, 2004, 2010), les membres d'un conseil d'administration doivent posséder deux qualités essentielles : être légitime et être crédible ; conditions que semblent réunir les administrateurs des banques coopératives à l'étude.

4.4.5.1 Légitimité des administrateurs

Selon Allaire et Firsirotu (2003, 2004, 2010), deux sources distinctes contribuent à reconnaître les administrateurs comme légitimes dans leur rôle : d'une part, la légitimité fondée sur l'indépendance des administrateurs vis-à-vis de la direction ainsi que sur un processus de nomination et d'élection démocratique et, d'autre part, la légitimité fondée sur la détention d'une quantité importante d'actions et sur un engagement de longue durée envers l'entreprise. Au-delà de l'indépendance des membres du conseil, permettant d'assurer l'exercice de leur liberté de jugement, « *ce n'est que par sa légitimité qu'un conseil gagne le droit d'imposer ses vues et volontés à la direction de la société* » (Allaire et Firsirotu, 2010).

En l'espèce, les conseils d'administration et de surveillance des organes de gestion à l'étude trouvent leur légitimité dans l'une ou l'autre des deux sources.

4.4.5.1.1 BFCM et la Fédération Desjardins : une légitimité issue des processus de nomination et d'élection des administrateurs

S'agissant de la BFCM et de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec, les membres des conseils d'administration trouvent leur légitimité dans le processus de nomination et d'élection des administrateurs. En effet, les groupes Crédit Mutuel et Desjardins se caractérisent par une démocratie électorale, résultant d'un large processus de participation des sociétaires dans le choix des dirigeants et le contrôle de leur gestion, aux différents niveaux : local, régional, national.

Dans cette perspective, les mécanismes électifs internes sont similaires. Le plus souvent, chaque caisse locale élit en assemblée générale les membres du conseil d'administration. Les caisses élisent alors parmi ces membres du conseil des représentants, lesquels lorsqu'ils sont réunis constituent des assemblées régionales. Par un système d'entonnoir, les assemblées régionales viendront élire à nouveau un conseil dont le Président deviendra membre d'office du conseil d'administration à l'échelon national.

De ce fait, 77,27% des membres du conseil d'administration de la Fédération des Caisses Desjardins du Québec et 50% des membres du conseil d'administration de la BFCM sont issus de la base mutualiste et résultent des mécanismes électifs internes. S'agissant de l'autre moitié des administrateurs de la BFCM, ceux-ci ont été élus par cooptation ; procédure exceptionnelle soumise à la ratification ultérieure de l'assemblée générale des actionnaires, dont l'actionnaire majoritaire est l'organe central du Crédit Mutuel.

Bien qu'aucun administrateur indépendant ne figure au sein de leurs conseils, les groupes Crédit Mutuel et Desjardins défendent que leurs processus de nomination et

d'élection, partant de la base mutualiste, confèrent aux administrateurs une légitimité et une indépendance équivalente à celle des administrateurs indépendants dans les sociétés cotées. Ainsi, ces deux acteurs s'affirment en opposition au processus d'isomorphisme institutionnel dont font l'objet certaines banques coopératives, par le refus d'intégrer une règle « dite de bonne gouvernance » – en l'occurrence l'indépendance des administrateurs – étant contraire aux principes coopératifs. Ainsi, selon la Présidente et chef de la direction du Mouvement Desjardins, Monique F. Leroux, « *Nous avons un modèle de gouvernance qui a fait ses preuves depuis 112 ans* ».

4.4.5.1.1 BPCE S.A. et Crédit Agricole S.A. : une légitimité issue de la quantité importante d'actions détenues par les membres des conseils

Les membres des conseils d'administration de BPCE S.A. et de Crédit Agricole S.A. trouvent leur légitimité dans la détention d'une quantité importante d'actions et présentent un engagement de longue durée envers l'entreprise. En effet, selon l'IGOPP (2008) : « *Qui, dans la plupart des cas, est plus légitime pour affirmer son autorité sur la direction de l'entreprise qu'un actionnaire détenant une grande partie des actions de l'entreprise?* ». En outre, l'Institut recommande que la participation des actionnaires au sein des conseils soit proportionnelle au pourcentage de leur avoir dans l'entreprise qu'ils détiennent.

S'agissant de BPCE S.A., parmi les 18 administrateurs composant son conseil de surveillance, on dénombre 7 représentants des actionnaires des Caisses d'Epargne et de Prévoyance et 7 représentants des actionnaires des Banques Populaires (tabl. 4.5), soit les deux actionnaires majoritaires et uniques puisqu'au 31 décembre 2011, le capital social de BPCE était détenu en sa totalité et de manière égale entre les réseaux Caisse d'Epargne et Banque Populaire.

Tableau 4.5
Participation des actionnaires au sein des conseils comparativement au pourcentage de leur avoir dans l'entreprise

Actionnaires	% de capital détenu	Nombre d'administrateurs prévus	Nombre d'administrateurs réel
BPCE			
Caisse d'Epargne	50	9	7
Banque Populaire	50	9	7
CASA			
SAS Rue La Boétie	56,25	12,4	12
Salariés CASA	4,78	1,05	2
Autocontrôle	0,28	0,06	0
Actionnaires institutionnels	27,89	6,14	0
Actionnaires individuels	10,80	2,38	0

S'agissant de Crédit Agricole S.A., on observe la présence d'une grande variété de parties prenantes à l'entreprise au sein de son conseil d'administration : 10 administrateurs ayant la qualité de Président ou de Directeur général de Caisse régionale de Crédit Agricole, 1 administrateur personne morale, la SAS Rue La Boétie, représentée par un Président de Caisse régionale, 6 administrateurs indépendants, au sens des administrateurs indépendants dans les sociétés cotées, 1 administrateur salarié de Caisse régionale, 1 administrateur représentant les organisations professionnelles agricoles, 2 administrateurs élus par les salariés du groupe Crédit Agricole S.A.

Comparativement à la détention de parts sociales des actionnaires, il apparaît que le nombre d'administrateurs représentant le réseau coopératif est proportionnel à la proportion du capital détenu par la SAS Rue la Boétie (holding détenue à 100% par les Caisses régionales de Crédit Agricole). De la même manière, et bien que la proportion d'administrateurs-représentant des salariés est presque proportionnelle au capital détenu par les salariés de Crédit Agricole S.A. S'agissant des autres postes d'administrateurs, ceux-ci sont confiés aux administrateurs indépendants et à l'administrateur désigné par arrêté des Ministres des finances et de l'agriculture. De ce fait, 14 des 21 administrateurs composant le conseil d'administration de Crédit Agricole S.A. tirent leur légitimité de la détention d'une quantité importante d'actions et de leur engagement de longue durée envers le Crédit Agricole S.A., lequel constitue pour les uns l'entreprise dont ils sont salariés et pour les autres l'organe central de leur réseau coopératif.

Enfin, BPCE S.A. et Crédit Agricole S.A. compte tous deux des administrateurs indépendants au sens du Code AFEP-MEDEF au sein de leurs conseils ; respectivement 4 et 6 administrateurs indépendants.

4.4.5.2 Crédibilité des administrateurs

Parallèlement à leur légitimité pour imposer leur volonté à la direction, le manque de crédibilité des administrateurs est souvent mis en cause pour expliquer les déboires des administrateurs dans leur mission de contrôle de l'orientation stratégique de l'organisation. En effet, selon Allaire et Firsirotu (2003) :

Pour atteindre un niveau raisonnable de crédibilité, l'administrateur doit investir beaucoup de temps et de matière grise pour bien saisir les enjeux stratégiques et concurrentiels de l'entreprise, les sources de sa valeur économique, la qualité de son leadership à divers niveaux, ses valeurs de gestion, les principaux facteurs qui dictent la valeur de ses actions, et ainsi de suite. Cette condition est bien plus exigeante que la séance d'orientation typique donnée aux nouveaux membres d'un conseil d'administration.

Dans cette perspective, les administrateurs doivent ainsi présenter les compétences et l'expertise nécessaires pour composer avec les difficultés que soulèvent certaines questions à l'ordre du jour des conseils d'administration et de surveillance. Selon Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2004, 2010), la crédibilité d'un conseil repose tant sur l'expérience individuelle de ses membres que sur l'expérience du conseil en son ensemble, ce qui se traduit par une connaissance pointue des enjeux avec lesquels l'organisation doit composer. Si la crédibilité ne peut se mesurer car elle se traduit sous la forme du respect et de la confiance inspirée à la direction, elle permet de renforcer la fonction de conseil des administrateurs qui agissent alors à titre de ressource créatrice de valeur auprès de la direction (Allaire et Firsirotu, 2010).

Dans le cas présent, deux sources distinctes contribuent à reconnaître les administrateurs comme crédibles dans leur rôle : d'une part, la crédibilité fondée sur les processus de nomination et d'élection des administrateurs et, d'autre part, la crédibilité issue de la formation des dirigeants élus.

En effet, il ressort que les administrateurs nationaux présentent une connaissance pointue des enjeux avec lesquels l'organisation doit composer puisqu'ils sont le plus souvent issus de l'interne et, par les mécanismes d'élection et de nomination, ont gravi les divers niveaux de responsabilité de l'entreprise. De plus, les administrateurs élus par les sociétaires et issus du sociétariat représentent la catégorie la plus représentée au sein des conseils des groupes bancaires coopératifs à l'étude, avec : 38,89% pour le Crédit Agricole S.A. (si l'on considère seulement les membres élus par l'assemblée générale des actionnaires), 44,44% pour BPCE S.A., 77,27% pour Desjardins et 100% pour le Crédit Mutuel (tabl. 4.4). De ce fait, étant pour la plupart à la fois propriétaire et client de l'entreprise, les administrateurs affichent ainsi une forte crédibilité basée sur leur expérience du terrain (Béziaud, 2012).

Parallèlement à cette crédibilité « naturelle » de certains administrateurs issus de l'interne et ayant gravi les différents niveaux de responsabilité de l'entreprise, les administrateurs peuvent accroître leur crédibilité à travers un apprentissage des connaissances qui leur seront nécessaires dans l'exercice de leur mandat. Plusieurs

programmes de formation des dirigeants élus ont ainsi été mis en place, parmi lesquels on peut citer : Perfectam pour les administrateurs du Crédit Agricole, Form'A'Ouest pour les administrateurs régionaux de dix des dix huit Fédérations du Crédit mutuel. Dans cette perspective, les groupes Desjardins et Crédit Agricole ont créé des instituts de formation. S'agissant de BPCE, la formation des administrateurs se déroule au niveau des réseaux coopératifs des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires, lesquels proposent des formations personnalisées, selon que les administrateurs sont des nouveaux arrivants ou déjà en place, visant à développer, actualiser ou renforcer leurs connaissances.

Enfin, la formation des dirigeants élus revêt une grande importance dans les groupes bancaires coopératifs puisqu'elle constitue le principal canal de transmission des valeurs et principes coopératifs et contribue à renforcer l'identité coopérative des groupes. Selon le Groupement Européen des Banques Coopératives, le pourcentage des dépenses en formation du personnel rapporté à la masse salariale des banques coopératives françaises est de 5% et de 2,5% pour le groupe Desjardins en 2010.

4.5 CONCLUSION

Au regard des constatations et observations réalisées précédemment, plusieurs conclusions et réflexions peuvent être élaborées afin d'améliorer la gouvernance des groupes bancaires coopératifs en France et au Québec.

En premier lieu, depuis la cotation en bourse de certaines entités appartenant aux groupes bancaires coopératifs à l'étude, deux modèles bancaires coopératifs peuvent être distingués : d'une part, un modèle encore assez proche de l'esprit coopératif (Crédit Mutuel et Desjardins) et, d'autre part, un modèle suivant de plus en plus les règles édictées pour les banques commerciales et notamment les règles de « bonne » gouvernance fiduciaire.

En effet, la gouvernance des groupes BPCE et Crédit Agricole S.A. présente deux caractéristiques absentes chez les groupes Crédit Mutuel et Desjardins : des fonctions de contrôle et de direction séparées et la présence d'administrateurs indépendants au sein des conseils de surveillance et d'administration, respectivement 22,22% et 28,57%. Dans cette perspective, il apparaît clairement que la gouvernance des groupes BPCE et Crédit Agricole intègre de plus en plus les préconisations de la « bonne » gouvernance fiduciaire — dont deux des principes clés sont une majorité d'administrateurs indépendants au sein des conseils et la séparation des fonctions de président du conseil et de chef de la direction — à mesure qu'elle se voit imposer les nouvelles règles subséquentes à l'introduction en bourse de sa filiale Natixis pour BPCE et de son organe central pour Crédit Agricole S.A.

Pourtant, et en dépit de suivre ces principes de gouvernance fiduciaire efficace, les groupes bancaires coopératifs BPCE et Crédit Agricole ont rencontré de graves difficultés ces dernières années : en 2007 pour BPCE avec sa filiale banque de financement et d'investissement et en 2012 pour Crédit Agricole S.A. avec la cession de sa filiale grecque Emporiki. En conséquence, il semblerait que l'adaptation des groupes bancaires coopératifs aux mesures fiduciaires caractérisant la nouvelle gouvernance n'offre pas une garantie face aux risques liés à la dérive du modèle bancaire coopératif lorsqu'il se rapproche du modèle bancaire classique.

En second lieu, inscrivant notre analyse dans le cadre théorique proposé par Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2003, 2004, 2010), les groupes bancaires coopératifs à l'étude semblent remplir les conditions nécessaires, mais non suffisantes, à une gouvernance créatrice de valeur, à savoir des administrateurs légitimes et crédibles.

S'agissant de la légitimité des administrateurs, les conseils d'administration et de surveillance des organes de gestion des groupes bancaires coopératifs puisent leur légitimité de deux manières distinctes. Selon le schéma de la BFCM et de la Fédération Desjardins, la légitimité des conseils est issue des processus de nomination et d'élection des administrateurs, caractérisés par une démarche démocratique appuyée d'un large processus de participation des sociétaires dans le choix des dirigeants et le contrôle de

leur gestion. Selon le schéma de Crédit Agricole S.A. et de BPCE S.A., la légitimité est issue de la quantité importante d'actions détenues par les membres des conseils d'administration et de surveillance, avec dans les deux cas, un actionnaire de contrôle se révélant être le réseau coopératif.

S'agissant de la crédibilité des administrateurs, les administrateurs des conseils des groupes bancaires coopératifs à l'étude connaissent d'autant mieux les enjeux stratégiques et concurrentiels de l'entreprise, son histoire, ses principes et valeurs, etc., puisqu'ils en sont pour la plupart à la fois propriétaires et clients de l'entreprise. En effet, les administrateurs élus par les sociétaires et issus du sociétariat représentent encore la catégorie la plus représentée au sein des conseils des groupes bancaires coopératifs à l'étude, avec : 38,89% pour le Crédit Agricole S.A. (si l'on considère seulement les membres élus par l'assemblée générale des actionnaires), 44,44% pour BPCE S.A., 77,27% pour Desjardins et 100% pour le Crédit Mutuel.

Bien entendu, au-delà de la légitimité et de la crédibilité des administrateurs, trois autres ensembles de critères sont nécessaires à une gouvernance créatrice de valeur : le processus et le dialogue stratégiques, la qualité des renseignements financiers et stratégiques, ainsi que le système de rémunération et d'incitatifs.

CHAPITRE V

LA GOUVERNANCE DES GROUPES BANCAIRES COOPÉRATIFS : ENTRE GOUVERNANCE DE TYPE PARTENARIAL ET GOUVERNANCE DE TYPE ACTIONNARIAL

Dis-moi la Liste des Mues que tu as à opérer : je te dirais qui tu es...

Olivier Pastré

Jusqu'où les banques coopératives peuvent-elles se transformer sans pour autant entacher leur nature coopérative ? Sans établir une liste exhaustive des facteurs ayant influencés les banques coopératives au cours des trois dernières décennies, ce chapitre s'évertue, sur la base des exemples de la France et du Québec, à retracer le cheminement récent du modèle bancaire coopératif et tente de situer la gouvernance des groupes bancaires coopératifs parmi deux modèles de gouvernance distincts : le modèle partenarial et le modèle actionnarial.

5.1 LE MODÈLE CLASSIQUE DES BANQUES COOPÉRATIVES : VERS UNE GOUVERNANCE PARTENARIALE

De par ses spécificités, le modèle classique des banques coopératives présente les caractéristiques d'une gouvernance de type partenarial. Il découle ainsi du statut

coopératif une logique naturelle de gouvernance partenariale (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2008).

5.1.1 Spécificités des banques coopératives

Au regard de la littérature sur la théorie des droits de propriété, il ressort que les organisations sont caractérisées par différentes formes de propriété. Selon Allaire et Firsirotu (2010), certaines formes de propriété des entreprises, parmi lesquelles figurent les coopératives, constituent une alternative à l'entreprise du modèle classique cotée en bourse, car elles sont prédisposées à offrir une stabilité et une vision à long terme.

De fait, l'originalité du modèle bancaire coopératif classique est caractérisée par un mode de gouvernance reposant sur un fonctionnement démocratique appuyée par une large participation de ses membres. Parmi les spécificités du modèle bancaire coopératif, souvent évoquées dans la littérature académique, figurent : l'appartenance de la banque à ses clients, le contrôle démocratique des membres, la mise en réserve d'une part significative du résultat, l'organisation en réseaux décentralisés, ainsi que la solidarité entre les caisses.

L'appartenance de la banque à ses clients. Les sociétaires revêtent une « double qualité » : celle de propriétaires et de clients de la banque. N'étant pas seulement créanciers résiduels, l'incitation des sociétaire à accroître la valeur de l'entreprise n'est pas son intention première. De ce fait, la raison d'être initiale des banques coopératives n'est pas de maximiser leurs profits, mais de satisfaire aux besoins de leurs sociétaires. Aujourd'hui, si certaines banques coopératives opèrent exclusivement avec leurs sociétaires, la plupart d'entre elles ont du élargir leur clientèle à des clients non sociétaires. Toutefois, en vue de renforcer leur « différence » coopérative, les banques coopératives gardent pour objectif de convertir leurs nouveaux clients en sociétaires et ainsi renforcer leur identité.

Le contrôle démocratique. Les banques coopératives sont détenues et contrôlées par leurs sociétaires qui élisent démocratiquement leurs représentants dans les instances statutaires selon le principe « une personne, une voix ». De ce fait, les droits de vote des sociétaires ne sont donc pas proportionnels à l'apport social. En outre, les banques coopératives ne peuvent faire l'objet d'offre publique d'achat et leurs parts sociales ne sont rachetables que par la banque émettrice, à leur valeur nominale, et à certaines conditions.

L'impartageabilité des réserves. Les réserves des banques coopératives sont impartageables et lorsque des bénéfices sont réalisés, une part significative est mise en réserve afin d'être réinvestie au sein de l'entreprise ou de constituer un « coussin de sécurité » permettant d'absorber les chocs financiers. Une partie des bénéfices peut aussi être redistribuée aux sociétaires, parfois sous forme de ristournes coopératives, avec des limitations légales ou statutaires. Si au Québec, les caisses Desjardins offrent des ristournes à leurs membres, seul le Crédit Coopératif, en France, offre encore des ristournes à ses membres, lesquels sont constitués de personnes morales.

L'organisation en réseaux décentralisés. Les banques coopératives sont organisées en réseaux selon une structure pyramidale inversée dans laquelle coexistent des entités juridiques autonomes : caisses locales détenues par les sociétaires, caisses régionales détenues par les caisses locales, caisse fédérale ou nationale contrôlée par les organes régionaux (fig. 5.1).

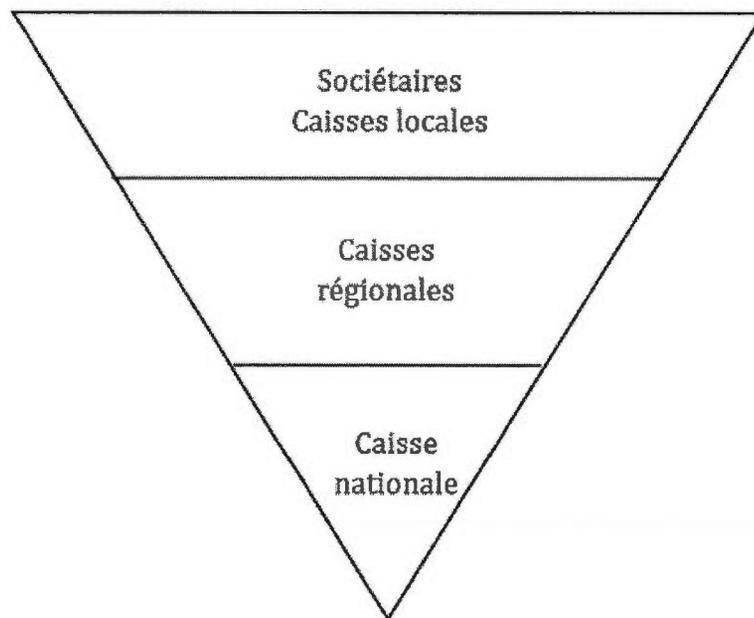


Figure 5.1 Schéma de pyramide inversée caractéristique des banques coopératives

La solidarité financière au sein du réseau. Les réseaux coopératifs ont mis en place des mécanismes de solidarité financière internes entre les caisses locales et l'organe central. En outre, dans certains groupes bancaires coopératifs, les caisses locales sont solidaires entre elles en ce qu'elles participent à un fonds de solidarité commun géré par l'organe central. De fait, si l'une des caisses rencontre des difficultés, l'organe central va venir puiser dans le fonds de solidarité pour la soutenir.

5.1.2 Un gouvernement de type partenarial

Retenant la définition du gouvernement d'entreprise (GE) proposée par le professeur Yvan Allaire, président du conseil d'administration de l'Institut sur la gouvernance des Organisations Publiques et Privées (IGOPP), selon laquelle « *La gouvernance consiste à mettre en œuvre tous les moyens pour qu'un organisme puisse réaliser les fins pour lesquelles il a été créé, et ce de façon transparente, efficiente et*

respectueuse des attentes de ses parties prenantes. La gouvernance est donc faite de règles d'imputabilité et de principes de fonctionnement mis en place par le conseil d'administration pour arrêter les orientations stratégiques de l'organisation, assurer la supervision de la direction et favoriser l'émergence de valeurs de probité et d'excellence au sein de l'organisation », il ressort des travaux académiques sur les banques coopératives que celles-ci présentent traditionnellement un gouvernement d'entreprise de type « partenarial » par opposition à un gouvernement d'entreprise orienté vers la maximisation de la valeur « actionnariale » (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006, 2008).

La gouvernance « partenariale » des banques coopératives résulte ainsi de ses principes et règles de fonctionnement propres au coopératisme. Tout d'abord, en raison de l'absence de structure cotée au sein des organigrammes et de financement par émission d'action, les marchés financiers n'exercent que peu d'influence sur les banques coopératives. Ensuite, la faible rémunération des parts sociales, voire son absence, de sa faible corrélation avec les résultats de l'organisation, de l'impartageabilité des réserves, ainsi que de la « double qualité » des sociétaires, la raison d'être des banques coopératives s'oriente vers la satisfaction des besoins des ses sociétaires, plutôt que vers la recherche de rendements élevés et la création de profits, visant à offrir une bonne rémunération aux apporteurs de capitaux.

Contrairement au modèle d'entreprise soumise à l'influence de trois marchés — le marché financier, le marché des biens et services et le marché du « talent » — apparu dans la décennies 1980-1990 (Allaire et Firsirotu, 1989, 1993, 2003, 2004, 2010), seuls le marché des produits et services et le marché du « talent » exercent une influence sur le modèle classique des banques coopératives.

5.2 LES CAUSES À L'ORIGINE DES MUTATIONS DES BANQUES COOPÉRATIVES

Depuis les trois dernières décennies, les banques coopératives ont fait l'objet de profondes mutations, tant au niveau organisationnel qu'au niveau de leurs activités.

Traditionnellement cantonnées à l'activité de banque de détail, les banques coopératives sont progressivement devenues des groupes bancaires coopératifs à vocation universelle. Cette évolution résulte de la nécessaire adaptation des banques coopératives à un contexte en constante évolution. Plusieurs facteurs — à savoir, la déréglementation, l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, les progrès de la technologie, ainsi que la désintermédiation bancaire — sont venus influencer la culture et la structure des banques coopératives.

Non exhaustive, cette liste de facteurs a pour particularité d'être commune à l'ensemble des établissements financiers, qu'il s'agisse d'une institution financière bancaire ou coopérative, indépendamment qu'elle se situe en France ou au Québec. En conséquence, les groupes bancaires coopératifs ont été au centre du débat divisant le monde académique sur la question de l'isomorphisme institutionnel dont elles feraient peut être l'objet.

5.2.1 Déréglementation et uniformisation juridique

Selon Allaire et Firsirotu (2009), « [...] *la terrible crise des années 1930 donna lieu à une réglementation serrée des marchés financiers, qui, avec le temps, induit des comportements moraux durables, du moins jusqu'à ce qu'une nouvelle vague de déréglementation, débutant autour de 1980 recommence la lente corrosion des valeurs* ». Dans cette perspective, il apparaît que les déréglementations interviennent de manière cyclique : en premier lieu, lorsque survient une période de crise, les pouvoirs publics prennent des dispositions réglementaires afin que cela ne se reproduise, introduisant ainsi dans la société des valeurs de solidarité et d'union ; en second lieu, lorsque la situation s'améliore, interviennent alors des comportements individualistes entraînant l'intervention des pouvoirs publics – via la déréglementation – afin d'offrir davantage de liberté au public.

Ce constat n'épargne en rien le domaine bancaire. En France, jusqu'à la crise des années 1930, aucune réglementation particulière n'encadrerait le secteur bancaire. Ce n'est qu'à partir de cette date que l'Etat a pris conscience de l'importance de « moraliser » la profession bancaire (Bonneau, 2009), au travers d'une série de lois, avec pour objectif de protéger l'intérêt général. En ce sens, la loi bancaire de 1945 est venue instituer un cloisonnement entre trois types d'établissements : les banques de dépôt, les banques d'affaires et les banques de crédit à moyen et long terme. Toutefois, la tendance à la réglementation s'est renversée à partir des années 1960. En effet, la séparation des tâches entre les différentes catégories d'établissements bancaires s'est peu à peu vue remise en cause avec les réformes Debré-Haberer de 1966-1967 avant d'être définitivement abandonnée avec l'adoption de la loi bancaire du 24 janvier 1984.

La loi bancaire de 1984 est venue amorcer un processus de déspecialisation des différents établissements de crédit et d'évolution vers le modèle allemand de banque universelle. En effet, depuis cette date, les établissements bancaires français, indépendamment de leur forme juridique, sont soumis à la même réglementation.

De la même façon au Québec, la crise des années 1930 a entraîné une grande prudence de la part du législateur canadien. En ce sens, le secteur des services financiers était constitué de quatre piliers distincts – les banques, les sociétés de fiducies, les sociétés d'assurance, ainsi que les courtiers en valeurs mobilières –, auxquels s'ajoutait parfois un cinquième pilier constitué par le mouvement coopératif de crédit (Armstrong, 1997). Ces groupes d'établissements se distinguaient alors par le type d'activités auxquels ils se consacraient. Toutefois, au tournant des années 1980, les lois sur les institutions financières canadiennes ont fait l'objet de nombreuses réformes venant atténuer les distinctions entre ces piliers et orienter le secteur financier vers un modèle d'établissements financiers à vocation universelle (Daniel, Freedman et Goodlet, Hiver 1992-1993). Les réformes de 1987 et 1982 notamment, ont contribué à déspecialiser les établissements bancaires autrefois cantonnés à certaines compétences et gammes de produits et services financiers.

De manière générale, tant en France qu'au Québec, les réformes législatives ont eu pour objectif d'étendre les compétences et la gamme de services des établissements financiers afin de leur permettre de devenir davantage compétitive sur la scène internationale. Dans cette perspective, la déréglementation résulte de la constatation « *que la réglementation ne fonctionnait pas correctement et qu'elle imposait des coûts supérieurs aux avantages qu'elle procurait* » (Perra, 1989). En ce sens, le décloisonnement du marché financier était nécessaire à la survie des institutions financières. Cantonnées à l'activité de banque de dépôts et face à la vague de fusions des établissements de crédit des années 1980, elles n'auraient pas été en mesure d'égaliser la concurrence internationale.

De fait, tandis qu'aux niveaux nationaux s'est amorcé à partir des années 1980 une vague de déréglementation de l'industrie bancaire, de nouveaux modes de régulation se sont progressivement mis en place au niveau international. Aujourd'hui des acteurs majeurs de l'économie mondiale, les banques coopératives ont en effet été l'objet de nombreuses réglementations comptables et internationales. Le développement de l'activité bancaire internationale entraînant l'apparition de nouveaux risques, les banques et autres institutions financières font l'objet de nouvelles règles visant à mieux assurer la stabilité financière.

5.2.2 Ouverture des marchés, course à la taille et intensification de la concurrence

Outre l'influence de la déréglementation, les mutations des banques coopératives reposent également sur les phénomènes de mondialisation du marché bancaire et, plus précisément, de financiarisation de l'économie. Dans cette perspective, les auteurs s'accordent pour dire que le contexte des années 1980 a été celui d'une « *concurrence accrue* » (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006) et d'une « *course à la taille* » (Guider et Roux, 2009) entre banques.

Tout d'abord, l'ouverture des marchés de capitaux et la création de zones de libre-échange comme le Marché unique européen ou encore l'accord de libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis (entré en vigueur en 1989 puis remplacé par l'ALENA en 1994) ont contribué à l'assouplissement des barrières à l'investissement direct à l'étranger. Désormais, les investisseurs et les emprunteurs peuvent se déplacer facilement entre les marchés de différents pays et bénéficient ainsi d'une meilleure pénétration des institutions étrangères sur les marchés financiers nationaux, d'où une intensification de la concurrence internationale.

Ensuite, bien que les différentes catégories d'institutions financières aient de tout temps exercé des activités distinctes, les lignes de démarcation se sont estompées au tournant des années 1980, sous l'effet d'un « *mouvement d'interpénétration des principales sphères d'activité* » (Daniel, Freedman et Goodbelt, Hiver 1992-1993), provoquant de délicats problèmes de redécoupage des frontières entre ces différents types d'institutions. En ce sens, l'avènement de l'innovation financière, permis par les progrès technologiques et les nouveaux systèmes d'information, a participé à l'élargissement des compétences des institutions financières et, en conséquence, à les placer en concurrence directe entre eux.

Enfin, un autre facteur en faveur des mutations des banques coopératives est venu de l'aspiration des diverses institutions financières, jusque là cantonnées à certains secteurs d'activités et à certains segments de clientèle, à accroître leur éventail de compétences et d'activités. Cette course à la taille entre les institutions financières repose sur deux éléments : d'une part, la crainte de ne pas avoir la souplesse nécessaire pour faire face aux défis des années 1980 (Daniel, Freedman et Goodbelt, Hiver 1992-1993) et, d'autre part, sur la volonté de profiter des synergies susceptibles de découler de la capacité d'offrir une gamme plus étendue de services financiers. En ce sens, certaines banques coopératives françaises sont allées jusqu'à doter les systèmes coopératifs de structures cotées afin de faciliter l'accès aux marchés et disposer d'un outil de croissance pour se développer à l'international.

5.2.3 Désintermédiation bancaire

Par désintermédiation bancaire, on entend « le développement des sources de financement ne provenant pas des ressources des établissements de crédit » (Bonneau, 2009), en ce sens que, si le monopole reconnu aux établissements bancaires interdisait autrefois ce genre d'opérations, désormais, le système bancaire n'est plus le seul à offrir du crédit à l'économie puisque la titrisation a ouvert aux entreprises non bancaires un accès direct au marché monétaire pour y placer leurs disponibilités ou se procurer des ressources .

Davantage libérales, les mutations du secteur bancaire ont ainsi conduit à une modification fondamentale de l'intermédiation financière, à savoir la remise en cause du monopole bancaire et l'ouverture d'autres circuits monétaires (Gavalda et Stoufflet, 1990). La désintermédiation bancaire se manifeste ainsi de deux manières différentes : l'élargissement du marché monétaire et le développement du marché financier.

Par ailleurs, il faut souligner qu'il ne faut pas confondre intermédiation financière avec intermédiation bancaire. Selon Bonneau (2009) :

Cette dernière implique que l'établissement de crédit agit pour son propre compte et a une relation bilatérale avec chacun de ses clients, alors que l'intermédiation financière exclut que celui-ci agisse pour son propre compte, ce qui a pour conséquence l'établissement d'une relation directe entre les apporteurs de capitaux et les demandeurs de capitaux.

5.2.4 Évolution des technologies

L'évolution des technologies et, plus particulièrement de l'informatique, est venue profondément modifier les pratiques traditionnellement utilisées dans le domaine bancaire. Face à l'impossibilité de maîtriser la gestion des opérations de masse, telles que les opérations de paiement et de transferts de fonds, les établissements bancaires se sont vus dans l'obligation d'utiliser l'informatique (Gavalda

et Stoufflet, 1990 ; Bonneau, 2009). De fait, les progrès technologiques qu'ont connus les systèmes de communication et d'information ont grandement amélioré la capacité des banques à répondre aux besoins de leurs clientèles.

Introduite au milieu du XX^{ème} siècle, l'informatique a permis la création de nouveaux services et fournir aux clients des services plus économiques que ceux en place dans les succursales. Pour autant, en raison l'ouverture des marchés à la concurrence internationale, le passage à l'informatique a nécessité des ajustements rapides pour les établissements bancaires, engendrant ainsi des difficultés techniques, notamment juridiques, encore imparfaitement maîtrisées (Gavalda et Stoufflet, 1990). De plus, les investissements nécessaires à la mise en place des nouvelles technologies impliquent la présence de moyens financiers dont tous les établissements de crédit ne disposent pas, venant ainsi naturellement évincer les petits concurrents et renforcer la concentration bancaire.

Les opérations bancaires les plus directement affectées par l'évolution des technologies sont les opérations interbancaires, les opérations de clientèle avec notamment la banque libre-service, la banque à domicile, ainsi que les terminaux de paiement présents chez les commerçants (Bonneau, 2009).

5.3 VERS UN NOUVEAU MODÈLE D'INSTITUTION FINANCIÈRE COOPÉRATIVE

Depuis les années 1980, les banques coopératives ont été l'objet de profondes mutations résultant d'opérations de croissance interne et externe. En effet, en France comme au Québec, pour les raisons évoquées précédemment, les banques coopératives sont entrées dans le jeu capitalistique des fusions et acquisitions, voyant ainsi une diversification de leurs activités. Peu à peu, les banques coopératives se sont ainsi transformées en groupes bancaires coopératifs à vocation universelle.

5.3.1 Évolutions structurelles

Depuis la seconde moitié du XX^{ème} siècle, la taille des banques coopératives françaises s'est vue croître de manière importante en raison des nombreuses acquisitions de filiales spécialisées et rapprochements entre établissements financiers. Si en 2012, la France compte trois groupes — le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et BPCE —, il n'en a pas toujours été le cas. En effet, le secteur coopératif bancaire comptait il y a encore quelques années cinq groupes — le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel, les Banques Populaires, les Caisses d'Épargne et le Crédit Coopératif — dont le nombre s'est vu diminué à l'issue du rapprochement entre banques coopératives.

Sur la question de l'acquisition de filiales spécialisées, les réseaux bancaires coopératifs se sont dotés de filiales arborant parfois des objectifs bien différents. Selon Ory, Jaeger et Gurtner (2006), il est possible de distinguer cinq catégories de filiales : les filiales techniques, les filiales de « production », les filiales spécialisées sur certains segments de clientèle, les filiales spécialisées à l'international et les filiales spécialisées dans la banque d'affaires et d'investissement.

Concernant le Crédit Agricole, la Banque de Gestion Privée Indosuez (BGPI) est issue du rachat en 1996 de la Banque Indosuez, devenue Crédit Agricole Indosuez, et de son rapprochement avec la Banque de gestion privée en 1999, puis des équipes de Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux Gestion en 2003. Société anonyme filiale de Crédit Agricole S.A., la BGPI est exclusivement dédiée à la gestion de fortune des clients fortunés des Caisses régionales de Crédit Agricole, tels que les grandes familles, les entrepreneurs, les cadres dirigeants, les associations, etc. Plus récemment, en 2003, le Crédit Agricole a absorbé le Crédit Lyonnais.

S'inscrivant également dans cette vague d'acquisition de filiales spécialisées, la Banque Fédérative du Crédit Mutuel (holding de la Fédération du Crédit Mutuel Centre Est Europe) a pris le contrôle du Crédit industriel et commercial (CIC) en devenant actionnaire majoritaire en 1998. Désormais, le CIC compte parmi les filiales SA du Crédit Mutuel.

Transformée en banque coopérative en 1999, la Caisse d'Épargne a fait l'acquisition de plusieurs filiales dont la banque d'investissement Ixis en 2004, le promoteur immobilier Nexity et le réhausseur de crédit américain CIFG. Pour la Banque Populaire, l'évolution est semblable puisque la Banque Populaire prend le contrôle de la banque d'affaire Natexis, en 1998. Conscients de la difficulté pour Natexis et Ixis de concurrencer le marché mondial en raison de leur petite taille, la Banque Populaire et la Caisse d'Épargne décident de les rapprocher, donnant naissance à Natixis en 2006.

Sur la question des rapprochements entre banques coopératives, il est à noter trois rapprochements majeurs lors des deux dernières décennies : en premier lieu, le rapprochement entre le Crédit Coopératif et les Banques Populaires en 2002 ; en deuxième lieu, la création de Natixis, filiale commune à la Banques Populaires et à la Caisse d'Épargne ; et en dernier lieu, la fusion des organes centraux des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne en 2009, donnant naissance au groupe BPCE.

Au Québec également, la Fédération des caisses Desjardins du Québec, gère par l'entreprise de holdings, des participations majoritaires dans des sociétés par actions¹³. Au cours des dernières décennies, le Mouvement des caisses Desjardins s'est ainsi doté de sociétés filiales afin de répondre à ses propres besoins et à ceux des membres des caisses, notamment dans les domaines des assurances, des valeurs mobilières, de la gestion de capital de risque, de la gestion d'actifs, etc. En ce sens, le Mouvement Desjardins a acquis le Groupe La Laurentienne en 1994, à titre d'actionnaire majoritaire de la Banque. Toutefois, ce rapprochement ne fut pas de longue durée, puisqu'en 1997 le Mouvement Desjardins s'est retiré du Groupe La Laurentienne, ce dernier ayant par la suite adopté le statut de Banque à charte de l'Annexe 1.

Toutefois, aucun rapprochement comparable à ceux ayant pris place en France à partir des 1980-1990 n'a eu lieu au Québec. En effet, s'il existe au Canada deux réseaux d'organisations de crédit coopératif, à savoir les Caisses populaires et les credit unions,

¹³ https://www.desjardins.com/fr/particuliers/produits_services/epargne_placements/parts-capital-federation/prospectus-sans-placement.pdf

il est à noter que les Caisses populaires sont principalement situées au Québec et qu'elles constituent dans cette province l'unique système de crédit coopératif¹⁴.

Au-delà des nombreuses acquisitions de filiales sociétés par actions et des rapprochements entre banques coopératives, certains groupes coopératifs sont allés encore plus loin en intégrant à leurs réseaux coopératifs une entité cotée en bourse. Deux des groupes bancaires à l'étude ont opté pour ce choix : le Groupe Crédit Agricole avec son organe central Crédit Agricole S.A. et le Groupe BPCE avec sa filiale Natixis, commune aux réseaux coopératifs des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne.

5.3.2 De la banque coopérative au groupe bancaire coopératif à vocation universelle

Selon la Banque mondiale (2006), la notion d' « institution financière coopérative » fait référence à de nombreuses formes d'institutions portant des noms différents, tels que « coopérative financière » ou encore « coopérative d'épargne et de crédit », mais renvoyant toutes à la même catégorie d'institution, sous réserve de quelques nuances. En ce sens, si la notion de « banque coopérative » fait également partie des « institutions financières coopératives », elle se distingue par le fait que l'institution revêt la qualité d'établissement de crédit, au même titre que les banques commerciales.

Pour Richez-Battesti et Gianfaldoni (2006), la notion de « groupe coopératif » va au-delà de celle de « banque coopérative ». La notion de banque coopérative s'entend de « *l'ensemble constitué par différentes entités coopératives, lesquelles sont organisées géographiquement sur un modèle de pyramide inversée* ». De fait, les banques coopératives sont organisées en réseaux où coexistent des entités juridiques autonomes : les caisses locales détenues par les sociétaires, les caisses régionales

¹⁴ En réalité, il existe deux coopératives d'épargne et de crédit au Québec : le Mouvement de Desjardins et la Caisse des Mutuelliste Épargne et Crédit. En raison de sa taille, cette institution financière coopérative ne fait pas l'objet de cette étude.

détenues par les caisses locales, ainsi que la caisse fédérale ou nationale contrôlée par les organes régionaux.

La notion de « groupe coopératif », quant à elle, fait référence à « l'ensemble des établissements et des filiales qui, quel que soit leur statut juridique, sont contrôlés par le réseau coopératif » (fig. 5.2). Si ces filiales sont généralement constituées sous forme de sociétés par actions (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006), elles restent le plus souvent contrôlées par l'organe central ou par une filiale holding (Roux, 2009). En conséquence, Richez-Battesti et Gianfaldoni (2006) qualifient les groupes coopératifs d'« hybrides » en ce sens qu'ils emboîtent — paradoxalement — au sein d'une même organisation des entités ayant un statut de coopératives et d'autres ayant un statut de société par actions. Enfin, les auteurs soulignent que la qualification de « groupe bancaire coopératif » se justifie par le fait que l'organe central et tête de réseau dispose de la qualité d'établissement de crédit et est donc soumis à la réglementation bancaire.

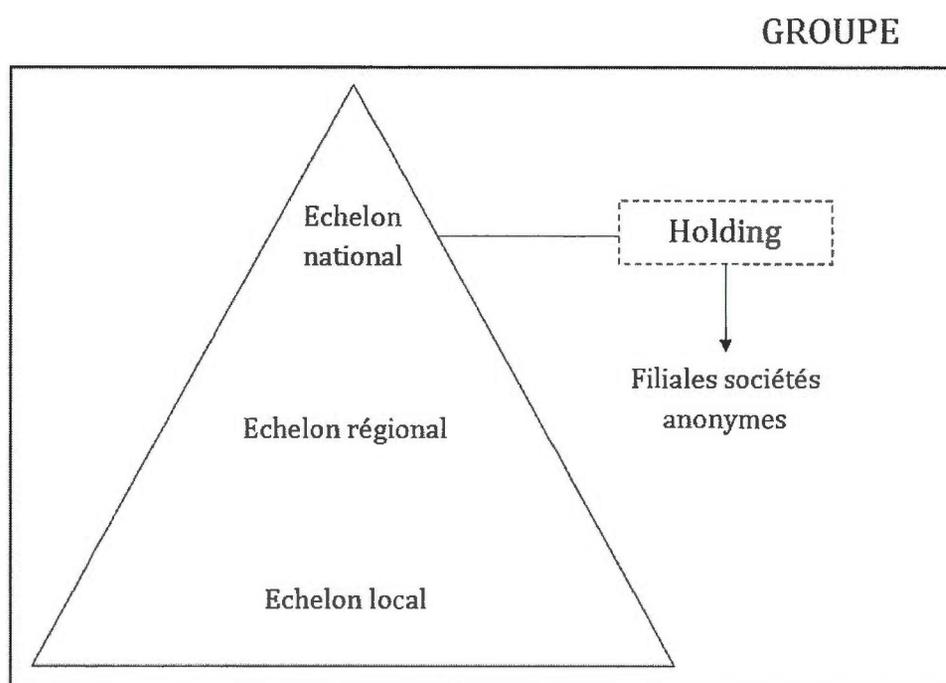


Figure 5.2 Schéma de la notion de « groupe coopératif » (Source : Ory, Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2007).

Par ailleurs, en raison des transformations du secteur financier, les banques coopératives, jusque là cantonnées à l'activité de banque de détail, héritage de leur histoire, ont peu à peu acquis une vocation universelle à mesure qu'elles acquéraient les compétences pour réaliser tout type d'opérations bancaires. En ce sens, on entend par « banque universelle » une institution financière pouvant offrir presque tous les produits et services financiers soit par des moyens internes, soit par l'entremise de filiales financières, soit par celle d'un réseau (Daniel, Freedman et Goodlet, Hiver 1992-1993).

5.3.3 L'hybridation des banques coopératives

Evoluant au même titre que les banques commerciales pour rester en phase avec leur milieu et ne pas disparaître, les institutions financières coopératives ont vu certains facteurs venir progressivement infléchir l'éventail de leurs produits et services financiers ainsi que leurs segments de clientèle traditionnels. De banque coopérative à groupe bancaire coopératif intégrant parfois des filiales sociétés par actions à leur réseau coopératif, les banques coopératives sont peu à peu allées au-delà de leur activité de banque de détail traditionnelle, pour offrir de nouveaux produits et services et s'attaquer à de nouveaux segments de clients.

Bien que les différentes catégories d'institutions financières québécoises et françaises aient à l'origine exercé des activités distinctes, les barrières distinguant ces organisations se sont peu à peu estompées sous l'effet d'un mouvement de déspecialisation débuté dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle. Déréglementation, ouverture des marchés, intensification de la concurrence, évolution des technologies, désintermédiation bancaire et recul du rôle de l'Etat figurent parmi les principaux facteurs ayant amenés à ce processus d' « interpénétration des activités » (Daniel, Freedman et Goodbet, Hiver 1992-1993). Toutefois, si ces changements ont été réalisés dans le but de tirer partie de la diversification de leurs opérations, les banques coopératives n'ont pas échappé aux difficultés intrinsèques aux nouveaux segments de clientèle et d'activités auxquels elles s'attaquaient (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006).

La forme la plus extrême de ce processus de déspecialisation réside dans l'apparition de systèmes coopératifs considérés comme étant « hybrides » en raison de l'intégration au sein des groupes d'une structure cotée. Si la majorité des groupes coopératifs présents dans l'Union européenne ne dispose pas de structure cotée (Guider, 2008), certains groupes coopératifs français, notamment les groupes BPCE et Crédit Agricole, ont doté leurs réseaux coopératifs d'une entité cotée en bourse.

5.4 LES CONSÉQUENCES DE L'HYBRIDATION DES BANQUES COOPÉRATIVES : QUELLE GOUVERNANCE POUR LES BANQUES COOPÉRATIVES ?

Offrant aujourd'hui des produits et services financiers similaires aux autres établissements financiers, les banques coopératives se sont peu à peu banalisées aux yeux de leur clientèle, allant jusqu'à mettre au centre des débats la question de savoir si les banques coopératives s'inscrivent davantage dans un modèle de gestion orienté vers la maximisation de la valeur des actionnaires ou dans un modèle de gestion favorisant un juste équilibre entre les différents intérêts des parties prenantes à l'organisation.

5.4.1 Le modèle des parties prenantes versus le modèle actionnarial

La littérature académique oppose traditionnellement deux visions aux concepts d'entreprise et de sa gouvernance : d'une part, un modèle d'entreprise orienté vers la maximisation de la valeur des actionnaires et, d'autre part, un modèle d'entreprise orienté vers un juste équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes.

Selon la théorie de la maximisation de la valeur actionnariale, les actionnaires sont les propriétaires de l'entreprise car ce sont eux qui apportent le capital nécessaire au fonctionnement de l'entreprise. En conséquence, les dirigeants de l'entreprise ont pour unique mandat de maximiser la richesse des propriétaires à travers la maximisation de la valeur de la firme. Représentant l'idéologie économique dominante,

certaines défenseurs de la convergence vers le modèle de valeur actionnariale sont venus soutenir que le débat sur le gouvernement d'entreprise s'était clôturé par le triomphe du modèle orienté vers la maximisation de la valeur actionnariale sur ses principaux concurrents, notamment sur le modèle d'entreprise orienté vers un juste équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes (Hansmann et Kraakman, 2000).

Selon la théorie des parties prenantes, le mandat des dirigeants de l'entreprise est plus complexe puisqu'il consiste à trouver l'équilibre entre la recherche de maximisation des profits de la firme tout en garantissant la viabilité de la collaboration entre les différentes parties prenantes concourant la création de valeur durable pour la firme. En ce sens, Allaire et Firsirotu (2004) précisent que les dirigeants doivent trouver un juste équilibre entre les intérêts du personnel, des actionnaires, des clients et de la société en général. En résumé, les intérêts des parties prenantes doivent être intégrés dans les processus décisionnels des dirigeants même si cela implique parfois par un manque à gagner pour l'entreprise.

Bien que ces deux théories se situent aux antipodes sur la question de ce que devrait être la raison d'être de l'entreprise, cela n'a pas toujours été le cas. En effet, la théorie des parties prenantes faisait partie intégrale du modèle de gestion dominant en Amérique du Nord entre les années 1950 et 1970, soit le « modèle de loyauté mutuelle et de parties prenantes » (Allaire et Firsirotu, 1989, 1993, 2003, 2004, 2010).

Caractérisé également par la grande sécurité d'emploi, les perspectives de promotion et l'investissement important dans la formation et le développement du personnel, le modèle de loyauté mutuelle et de parties prenantes a été remplacé à partir des années 1980 par un modèle de gestion soumis à la pression des marchés financiers.

Au modèle de loyauté mutuelle et de parties prenantes favorisant une relation durable et une loyauté réciproque avec le personnel de l'entreprise, ainsi qu'un sain équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes, s'est ainsi substitué un modèle d'entreprise soumise à « trois marchés » — le marché financier, le marché du

talent et le marché des biens et services —, dont la finalité est de maximiser la valeur des actionnaires (Allaire et Firsirotu, 1989, 1993, 2003, 2004, 2010).

Plusieurs questions interviennent alors : En dépit de leur transformation en groupes bancaires coopératifs à vocation universelle, les banques coopératives s'inscrivent-elles toujours dans un mode de gouvernance de type partenarial ? Les groupes bancaires coopératifs sont-ils destinés à disparaître pour devenir des banques comme les autres ? Les groupes bancaires coopératifs présentent-ils un modèle de gouvernance alternatif à la frontière entre la gouvernance de type partenarial et la gouvernance de type actionnarial ?

5.4.2 Les théories anglo-saxonnes et l'isomorphisme institutionnel des banques coopératives

Depuis les importantes mutations structurelles et organisationnelles des banques coopératives dans les années 1980, un débat important divise le monde académique sur la question de la convergence du modèle de banque coopérative traditionnelle vers le modèle de banque commerciale.

En ce sens, Gianfaldoni et Richez-Battesti (2006) rapportent que les banques coopératives françaises constituent l'exception à la thèse anglo-saxonne selon laquelle le modèle bancaire coopératif est inefficace et, en conséquence, disparaîtra progressivement au profit du modèle de banque commerciale. Par extension, le Mouvement des Caisses Desjardins a su, de la même façon que les banques coopératives françaises, renforcer sa position sur les marchés provincial et national et, en conséquence, s'affiche comme étant une exception au phénomène de démutualisation observable aux États-Unis et en Angleterre depuis une dizaine d'années.

Selon la théorie économique dominante, le dogme de la maximisation de la valeur actionnariale va incontestablement déboucher au développement d'un cadre légal uniforme pour les entreprises — inspiré de la société par action classique — et, en

conséquence, représente « *la fin de l'histoire du droit des sociétés* » (Hansmann et Kraakman, 2000). Selon Gevurtz (2011), cette thèse s'apparente à une sorte de « Darwinisme économique » selon lequel, dans un contexte de mondialisation et de forte concurrence, les entreprises disposant d'un cadre juridique et d'une structure moins efficaces présentent un désavantage concurrentiel les guidant indubitablement vers un modèle d'entreprise faisant preuve de son efficacité, à savoir la société par actions.

Bien que l'évolution des banques coopératives, en France et au Québec, s'inscrit en opposition à la thèse anglo-saxonne, les banques coopératives sont aujourd'hui caractérisées par un affaiblissement de leurs spécificités aux yeux de leur clientèle, venant les rapprocher du modèle de banque commerciale classique. Selon Gianfaldoni et Richez-Battesti (2006), les banques coopératives feraient ainsi l'objet d'un isomorphisme institutionnel, à savoir un « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler aux autres unités de cette population faisant face au même ensemble de conditions environnementales » (Di Maggio et Powell, 1983).

Néanmoins, selon Groenveld (2012), les récentes critiques des banques coopératives, relatives à leur inefficacité résultant de leur gouvernance coopérative, ont été largement étouffées à l'issue de la crise financière de 2008.

5.4.3 Les théories francophones et l'émergence d'un nouveau type de gouvernance : une gouvernance hybride

Depuis l'intégration de structures capitalistiques aux réseaux bancaires coopératifs, la question de l'influence du modèle actionnarial sur le modèle coopératif se trouve au cœur des débats. En ce sens, au regard de la complexification des organigrammes et de l'accroissement des produits et services proposés, les groupes bancaires coopératifs se rapprochent de plus en plus du fonctionnement des groupes capitalistiques (Ory, Jaeger et Gurtner, 2006). Aussi, certains auteurs sont récemment venus se positionner en dehors du débat traditionnel sur la supériorité d'un modèle de gouvernance sur l'autre, pour défendre l'existence d'un modèle de gouvernance

« hybride » des organisations, à la frontière entre le modèle actionnarial et le modèle partenarial (Ory, Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2007 ; Guider et Roux, 2009).

En ce sens, par extension au schéma de Desroches (1976) caractérisant la répartition du pouvoir au sein d'une entreprise coopérative au moyen d'un quadrilatère dont les angles représentent les différentes parties prenantes à l'entreprise — managers, employés, administrateurs et sociétaires —, Richez-Battesti et Gianfaldoni (2006) soulignent que ce quadrilatère a progressivement laissé place à un pentagone où les actionnaires occupent un nouvel angle (fig.5.3).

Du conflit mandant-mandataire présenté par Desroches (1976), venant traditionnellement opposer le bloc d'exécution (employés et managers) et le bloc de contrôle (administrateurs et sociétaires), passant par un conflit mandant-mandataire opposant davantage un binôme d'exécution et de contrôle (managers et administrateurs) à un binôme devenu plus passif (salariés et sociétaires), les banques coopératives semblent caractérisées aujourd'hui par un nouveau bouleversement dans leurs nœuds de contrat avec l'entrée d'un nouvel acteur, les actionnaires, venant transformer le quadrilatère en pentagone.

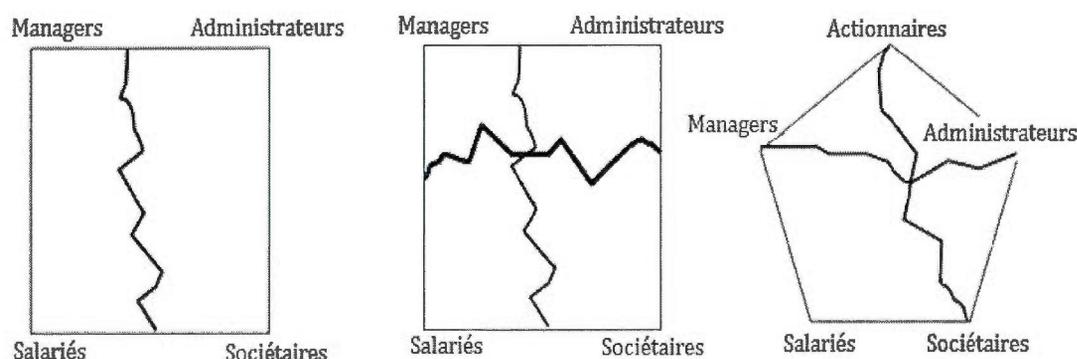


Figure 5.3 Du quadrilatère de Desroches dans les banques coopératives au pentagone dans les groupes bancaires coopératifs (Tiré de : Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2006)

Toutefois, il demeure la question de savoir s'il s'agit réellement de la naissance d'un nouveau type de gouvernance hybride ou plutôt la cohabitation des modèles actionnarial et partenarial avec une dominante, tantôt partenariale, tantôt actionnariale. En effet, au regard du grand nombre de théories sur ces deux modèles, présentés le plus souvent comme étant antinomiques, et notamment leurs nombreuses incompréhensions (Smith, 2003), n'existe-t-il pas un espace où la complémentarité des deux modèles serait possible ?

Outre l'orientation commune à certaines banques coopératives — en l'occurrence le Groupe Crédit Agricole et le Groupe BPCE — d'accoler une entité cotée aux organigrammes des groupes, les modalités de coexistence entre les modèles coopératif et capitaliste peuvent être différentes. En effet, les groupes BPCE et Crédit Agricole SA ont opté pour intégrer des entités cotées à différents niveaux de l'organigramme : au niveau de l'organe central pour le Groupe Crédit Agricole et au niveau de l'une de ses filiales pour le Groupe BPCE.

Concernant le groupe Crédit Agricole, le réseau coopératif a opté pour la cotation de l'entité tête de groupe — Crédit Agricole SA —, laquelle veille à la cohésion et au bon fonctionnement du réseau et représente le Groupe auprès des autorités bancaires. Au-delà de cette mission, héritage de son histoire mutualiste, le Crédit Agricole SA coordonne l'ensemble des filiales spécialisées (gestion d'actifs, assurances, banque privée, crédit à la consommation, banque de financement et d'investissement, etc.) et garantir l'unité financière du Groupe. Le capital de Crédit Agricole SA est détenu à 56,2% par les 39 Caisses régionales, via la holding SAS Rue de la Boétie (détenue à 100% par les Caisses régionales), et 0,3% du capital de Crédit Agricole SA est en autocontrôle. 43,5% du capital de Crédit Agricole SA est donc coté en Bourse et détenu par le public (27,9% par des investisseurs institutionnels, 10,8% par des actionnaires individuels et 4,8% par les salariés via les fonds d'épargne salariale).

Concernant le groupe BPCE, le réseau coopératif est doté d'une filiale cotée en bourse. Créée en 2006 à l'issue de la fusion entre Natexis (banque d'affaire détenue par l'organe central des Banques Populaires depuis 1998) et Ixis (banque d'affaire acquise

par l'organe central des Caisses d'Épargne en 2004), Natixis réunit les activités de banque de financement et d'investissement, l'épargne, ainsi que les services financiers spécialisés. Le capital de Natixis est détenu à 72,3% par l'organe central du Groupe BPCE, lui-même détenu de manière égale par les réseaux des Caisses d'Épargne et des Banques Populaires, 1,0% par les salariés et 0,3% du capital de Natixis est en autocontrôle. Seul 26,5% du capital est donc coté en bourse.

5.4.4 Enjeux du débat

A l'origine créées en réponse à un besoin non satisfait par la puissance publique et le secteur privé, à savoir l'accès au crédit, les banques coopératives sont aujourd'hui confrontées au fait que près de la totalité de la population est bancarisée. Ainsi, alors que leur raison d'être initiale s'éteint progressivement, à mesure que l'avenir de la banque de détail atteint sa limite, les banques coopératives doivent continuer à rester concurrentielles afin de résister à la concurrence et survivre.

Dans cet esprit, les banques coopératives ont rencontré la nécessité d'aller au-delà de leur métier traditionnel en se développant dans de nouveaux secteurs d'activités. Par adaptation aux changements dont a fait l'objet le contexte dans lequel elles évoluent, les banques coopératives ont entamé des opérations de croissance externe avec l'acquisition de nombreuses filiales spécialisées et par des rapprochements entre banques coopératives, venant ainsi complexifier la structure d'origine des systèmes coopératifs.

Certaines banques coopératives allant jusqu'à intégrer des entités cotées à leurs organigrammes, tant la littérature académique que les praticiens du domaine bancaire coopératifs semblent divisés quant aux bénéfices d'une telle orientation pour les banques coopératives.

D'un côté, les défenseurs du système purement coopératif soutiennent que les groupes bancaires coopératifs ayant intégrés une entité cotée en bourse ont fait une

terrible erreur. Dans cette perspective, l'existence de relations capitalistiques directes entre le réseau coopératif et la structure cotée conduirait les banques coopératives vers une gouvernance de type actionnarial, notamment en raison de l'influence des marchés financiers. La présence d'un véhicule coté au sein d'un système coopératif marquerait ainsi une étape du processus d'isomorphisme institutionnel dont feraient objet les banques coopératives.

D'un autre côté, les défenseurs d'un système hybride maintiennent que les entités cotées restent contrôlées par l'organe central ou par une filiale holding détenue par les réseaux coopératifs. En ce sens, la structure cotée en bourse ne constitue qu'un outil capitalistique contrôlé par les réseaux coopératifs, permettant de conserver une certaine compétitivité face à une pression concurrentielle forte et d'assurer la survie des banques coopératives.

En résumé, le débat sur la question du possible rapprochement du modèle bancaire coopératif vers le modèle de banque commerciale traditionnelle reste ouvert. Ainsi, O'Sullivan (2002) a résumé parfaitement l'état actuel de la situation :

Selon certains, il y aurait une révolution, alors que pour d'autres, il y aurait une continuité, malgré les changements constatés. Le seul point sur lequel tous les commentateurs s'accordent pour la description du « nouveau capitalisme à la française », c'est l'importance prise par le marché financier dans l'économie.

Cependant, si l'intégration d'une structure cotée semble nécessaire pour certains, il est primordial et incontournable pour les banques coopératives de mieux se préparer aux changements qu'entraînent la coexistence des systèmes coopératifs et capitalistes. Selon la place accordée aux sociétaires au sein du modèle d'affaires des groupes bancaires coopératifs, leur gouvernance oscillera entre un modèle parfois de type partenarial, parfois de type actionnarial.

Plusieurs éléments permettent d'orienter les groupes bancaires coopératifs vers une gouvernance de type partenarial. Tout d'abord, les banques coopératives doivent

offrir des produits et services financiers compétitifs afin de conserver une clientèle et un sociétariat important. Ensuite, l'activité de banque de détail atteignant ses limites, les groupes bancaires coopératifs doivent chercher de nouveaux canaux de financement, notamment par le développement de nouvelles activités, tout en s'assurant que ces nouvelles activités apporteront un bénéfice à leurs sociétaires. Enfin, les groupes bancaires coopératifs doivent promouvoir la différence coopérative au sein de leur organisation et avec les sociétaires afin de se distinguer des autres établissements d'épargne et de crédit.

5.4.5 L'exemple du Crédit Agricole

Le groupe bancaire coopératif Crédit Agricole a annoncé vendredi 9 novembre 2012 avoir subi une perte nette de 2,85 milliards d'euros au troisième trimestre 2012, largement due à l'impact de la cession d'Emporiki, sa filiale grecque déficitaire.

Comment une institution financière coopérative aussi ancienne et devenue aujourd'hui le premier partenaire financier de l'économie française a-t-elle pu s'écarter à tel point de son métier historique de banque de détail pour se retrouver au premier rang des victimes de la crise hellénique ?

Pour comprendre l'éloignement du groupe Crédit Agricole de l'esprit coopératif d'origine, il faut revenir dans les années 1980 au moment où le contexte dans lequel évoluent les banques coopératives a connu ses changements les plus drastiques, allant jusqu'à se répercuter sur le modèle bancaire coopératif. La transition du Crédit Agricole vers un modèle hybride à la frontière entre coopératisme et capitalisme commence avec la loi bancaire du 24 janvier 1984 venant soumettre les établissements bancaires français, indépendamment de leur forme juridique, à la même réglementation. De ce fait, les banques coopératives peuvent, à l'instar de leurs homologues banques commerciales, se développer dans d'autres activités que la banque de détail, héritage de leur histoire.

Parallèlement aux nouveaux secteurs d'activités qui s'ouvrent aux banques coopératives, le Crédit Agricole doit, au même titre que ses concurrents coopératifs et capitalistes, s'adapter à un contexte nouveau, caractérisé par l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, ainsi que les progrès de la technologie.

En conséquence, un mimétisme va venir s'opérer durant les années 1990 entre dirigeants de banques coopératives et dirigeants de banques commerciales reposant sur le postulat suivant : si les autres établissements de crédit accèdent à de nouvelles sources de financement, alors pourquoi pas moi ? En effet, les banques coopératives demeurent limitées dans leurs stratégies de croissance externe par le niveau de leurs fonds propres. Au-delà de leurs réserves, il leur est difficile de faire appel à leurs sociétaires, dans la mesure où les parts sociales ne peuvent être revendues qu'à leur valeur nominale, ce qui les rend peu attractives.

En l'occurrence, depuis le retrait de l'Etat et sa privatisation en 1988, le Crédit Agricole va connaître d'importants changements structurels, notamment avec l'acquisition de la banque Indosuez en 1996 et son introduction dans le capital du Crédit Lyonnais en 1999. Mais le changement décisif pour l'avenir du Crédit Agricole reste à venir, avec l'introduction en Bourse en 2001 de son organe central, Crédit Agricole S.A., anciennement Caisse Nationale de Crédit Agricole.

Désormais, le groupe Crédit Agricole dispose d'un outil coté en bourse lui permettant d'accéder à de nouvelles sources de capitaux. Au nom de l'intérêt même des sociétaires, les dirigeants du Crédit Agricole ont donc porté le projet de devenir plus gros et plus puissant en suivant une stratégie de développement et de partenariat en Europe. Ainsi, le groupe Crédit Agricole a pris le contrôle du groupe Lukas et d'EFL en 2001 en Pologne, d'Emporiki Bank en 2006 en Grèce, Cariparma et FriulArda en 2007 en Italie.

Aujourd'hui, la sortie de la Grèce du Crédit Agricole, se soldant par la perte de près de 9 milliards d'euros, n'est pas sans rappeler ses déboires en Argentine au travers

de Banco Bisel¹⁵, et démontre les conséquences néfastes que peuvent entraîner des sources de financements externes mal contrôlées.

Car là sont les questions : les coopératives doivent elles entrer dans le jeu de la concurrence classique ? A quel point les banques coopératives peuvent elles agir de la même façon que les banques commerciales sans pour autant entacher leur nature ? Est-ce la vocation d'une coopérative d'aller à l'international ? de développer des activités de banque de financement et d'investissement ? La course à la taille est-elle la seule alternative aux banques coopératives pour rester compétitives et survivre ?

Le Crédit Agricole paie aujourd'hui le prix d'un développement trop agressif et trop rapide, dépouillé de conscience – ou de connaissances – quant à son impact éventuel sur le réseau coopératif.

En effet trois observations peuvent être faites quant aux risques potentiels que représentent l'introduction en Bourse de l'organe central du Crédit Agricole : les effets pervers du mécanisme de solidarité financière interne du Crédit Agricole, le déclin des propriétaires sociétaires de Crédit Agricole S.A., ainsi que les nouvelles exigences liées à l'intégration d'une structure cotée au sein du groupe.

5.4.5.1 Les effets pervers du mécanisme de solidarité financière interne du Réseau Crédit Agricole.

En tant qu'organe central et en application de l'article L. 511-31 du Code monétaire et financier, Crédit Agricole S.A. est chargé de veiller à la cohésion de son réseau et de s'assurer du bon fonctionnement des établissements de crédits affiliés. A cet effet, les caisses régionales et la CNCA (aujourd'hui Crédit Agricole S.A.) ont constitué en 2001 un fonds pour risques bancaires de liquidité et de solvabilité (FRBLS), destiné à permettre à l'organe central de mettre en œuvre la solidarité interne au

¹⁵ Pour rappel, en 2002, le Crédit Agricole a pris la décision de se retirer de sa filiale argentine en raison du contexte de crise que traversait le pays, ce qui provoqua une vaste polémique en raison du caractère brutal de son retrait.

Groupe Crédit Agricole et d'assurer son rôle d'organe central en intervenant en faveur des caisses régionales qui viendraient à connaître des difficultés.

Aujourd'hui le mécanisme de solidarité financière interne du Réseau Crédit Agricole n'exerce plus uniquement sa mission d'origine. En effet, dans l'hypothèse d'une insolvabilité ou d'un évènement similaire affectant Crédit Agricole S.A., les Caisses régionales se sont engagées à intervenir en faveur de ses créanciers pour couvrir toute insuffisance d'actif; cet engagement allant jusqu'à représenter l'intégralité de leurs fonds propres.

En conséquence, le risque pour le réseau coopératif du Crédit Agricole de devoir secourir son organe central, dans l'hypothèse où celui-ci se trouverait en difficulté est élevé. Qui plus est, ce risque peut potentiellement provenir de deux des pôles d'activités du Crédit Agricole ayant rencontrés des difficultés récemment, soit la banque de financement et d'investissement et la banque de détail à l'étranger. En l'espèce, le réseau des caisses régionales de Crédit Agricole ont lors des derniers mois exprimés leur crainte de devoir recapitaliser le groupe, si la situation empirait en Grèce.

5.4.5.2 Le déclin de la propriété de Crédit Agricole S.A. par ses sociétaires

En 2001 le capital social de Crédit Agricole S.A. était détenu à hauteur de 70,12% par les Caisses régionales de Crédit Agricole, via le holding de contrôle SAS Rue La Boétie, à 20,99% par le public et à 8,9% par les salariés et anciens salariés.

Aujourd'hui, les détenteurs du capital social de Crédit Agricole S.A ne sont plus les mêmes. En effet, au 31 décembre 2011, le capital social de la société était réparti comme suit : 56,25% du capital détenu par la SAS Rue La Boétie (holding détenue à 100% par les Caisses régionales de Crédit Agricole), 0,28% détenu en autocontrôle, 4,78% détenu par les salariés, 27,89% détenu par des actionnaires institutionnels et 10,80 détenu par des actionnaires individuels.

Si les caisses régionales détiennent toujours la majorité du capital et des droits de vote (56,41% à fin 2011) de Crédit Agricole S.A., la rendant ainsi non opérable, il n'en demeure pas moins qu'on observe une participation de plus en plus faible du réseau coopératif dans le capital social de son organe central. En conséquence, par le jeu des votes lors des assemblées générales, le risque que certaines résolutions soient prises ou bloquées aux dépens des sociétaires est grandissant à mesure que la détention du capital social par le réseau coopératif décroît.

Exemple fictif :

Au 31 décembre 2011, le capital social de Crédit Agricole S.A. se composait de 2 498 020 537 actions. La répartition du capital et des droits de vote était la suivante :

Tableau 5.1
Répartition du capital social de Crédit Agricole S.A.

Actionnaires	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
SAS Rue La Boétie	1 405 263 364	56,25	56,41
Actions en auto-détention	6 969 381	0,28	-
Salariés	119 290 876	4,78	4,79
Investisseurs institutionnels	696 717 823	27,89	27,97
Actionnaires individuels	269 779 093	10,80	10,83
Total	2 498 020 537	100	100

Dans l'hypothèse fictive où l'assemblée ordinaire soit convoquée un jour X pour approuver un projet de résolution du conseil d'administration. Seuls les investisseurs institutionnels et les actionnaires individuels se présentent, soit 966 496 916 actions. Conformément à l'article L. 225-98 du Code de commerce, le quorum de 499 604 108 actions (le cinquième des actions ayant le droit de vote) est atteint. Les investisseurs institutionnels votent pour, la majorité de 483 248 459 (la moitié de 966 496 916 + 1) est atteinte et la résolution est adoptée.

Pour autant, les actions des investisseurs institutionnels ne représentent que 27,89% du capital de Crédit Agricole S.A. et les Caisses Régionales, via la holding SAS Rue La Boétie, ni présent, ni représenté, n'a pas formellement approuvé la résolution, bien qu'elle dispose de 56,25% du capital.

5.4.5.3 De nouvelles exigences parfois méconnues des dirigeants.

Compte tenu du fait qu'à ses débuts le groupe Crédit Agricole était cantonné à la banque de détail et exerçait des opérations bancaires simples, la transition vers un modèle de banque toujours plus gros et plus puissant s'est naturellement accompagnée d'une complexification de son fonctionnement. En ce sens, dans la mesure où la complexité des problèmes à traiter imposait le recrutement d'un personnel compétent, les coûts d'agence se sont accrus entre élus et dirigeants salariés appartenant à la même structure.

Selon les mots de René Carron, Président de Crédit Agricole S.A. en 2003 : « *Non seulement nous avons su nous adapter aux exigences d'un grand groupe coté en Bourse, mais nous avons aussi progressé dans la concrétisation de nos ambitions stratégiques en engageant des opérations de grande envergure* ». Si à court terme, les choses semblaient favorables à la stratégie du Crédit Agricole, il semble que les paroles de l'ancien Président du conseil d'administration soient remises en cause aujourd'hui.

5.4.5.4 Conclusion

De manière générale, la stratégie lancée par le Crédit Agricole au début des années 2000, avec pour objectif de développer la banque de financement et d'investissement ainsi que la banque de détail à l'international s'est révélée être un échec à long terme.

En effet, si à court terme, l'essor de nouvelles activités ont permis un développement rapide du Crédit Agricole, opérant la transition d'un établissement de crédit français comptant 30 000 salariés en 2001 à un groupe bancaire coopératif international de 160 000 salariés, dont près d'un tiers à l'étranger, le Groupe Crédit Agricole a rencontré des difficultés depuis quelques années avec ses pôles banque de financement d'investissement et banque de détail à l'étranger, se soldant en 2012 par la perte nette de 2,85 milliards d'euros causée par la cession de sa filiale grecque.

L'alliance du modèle coopératif et du modèle capitaliste n'était pas sans risque et le Groupe Crédit Agricole en paie aujourd'hui le prix. Les dirigeants du Crédit Agricole, héritant les uns après les autres de l'esprit de conquête de leurs prédécesseurs et se croyant à l'abri des intempéries grâce à la solidité de leur réseau coopératif, n'ont pas suffisamment considéré les risques qu'impliquait l'introduction en Bourse de Crédit Agricole S.A.

Avoir la possibilité d'accéder aux mêmes outils capitalistiques que leurs homologues banques commerciales signifie s'exposer aux mêmes risques et nécessite une évaluation des risques équivalente, voire meilleure. Aujourd'hui, le constat est que le Crédit Agricole apparaît côte à côte avec les banques commerciales dans les journaux décrivant les erreurs stratégiques commises dans le secteur bancaire et financier et les premiers à en pâtir, malheureusement, se retrouvent être la clé de voute du modèle coopératif : les sociétaires.

Aujourd'hui, les dirigeants de Crédit Agricole S.A., MM. Chifflet et Sander, bien qu'ayant hérité des choix de leurs prédécesseurs, semblent opérer un recentrage des

activités de Crédit Agricole S.A. avec les cessions d'Emporiki et de CA Chevreux, la déconsolidation de Bankinter, ainsi que la réduction des activités de banque de financement et d'investissement.

5.5 CONCLUSION

Depuis les années 1980, les banques coopératives ont vu le contexte dans lequel elles évoluent se modifier sous l'effet de plusieurs facteurs, à savoir : la déréglementation, l'ouverture des marchés, l'intensification de la concurrence, les progrès de la technologie, ainsi que la désintermédiation bancaire.

De ce fait, les banques coopératives ont connu de profondes mutations, tant au niveau organisationnel qu'au niveau de leurs activités, ainsi que par des rapprochements entre banques coopératives et des acquisitions de filiales spécialisées entraînant une diversification de leurs activités. Les banques coopératives se sont ainsi peu à peu transformées en groupes bancaires coopératifs à vocation universelle pouvant offrir tous les produits et services financiers.

Au-delà de ce processus de déspecialisation caractérisé par l'élargissement de leur éventail de produits et services financiers ainsi que de leurs pôles d'activités, certains groupes bancaires coopératifs sont allés jusqu'à ouvrir leur capital, ou le capital de filiales, au marché boursier, créant ainsi un modèle hybride d'organisation juxtaposant les impératifs des marchés boursiers et les valeurs coopératives.

En conséquence, eu égard aux institutions financières coopératives à l'étude, deux modèles de groupes bancaires coopératifs se distinguent : le modèle des groupes BPCE et Crédit Agricole, lesquels ont évolué vers un modèle hybride (par l'entrée en bourse de l'une de ses filiales pour BPCE et de son organe central Crédit Agricole), et le modèle des groupes Crédit Mutuel et Desjardins, lesquels restent entièrement privés et coopératifs.

Les chercheurs et les praticiens semblent divisés sur la question des bénéfices résultant de l'adoption d'un modèle hybride par certains groupes bancaires coopératifs. Cette forme d'organisation permet-elle de soutenir et maintenir une gouvernance de type « partenarial » ou plutôt les fait-elle inévitablement se déplacer vers une gouvernance de type « actionnarial ». Une chose est certaine, les risques de dérives qu'entraîne l'intégration d'une entité cotée au sein des groupes coopératifs sont bien réels.

En ce sens, la question n'est plus de savoir si l'hybridation des groupes bancaires coopératifs conduit leur gouvernance vers l'objectif de maximisation de la valeur « actionnariale », mais plutôt de savoir si les nouveaux outils capitalistiques dont se sont dotés certains groupes peuvent être suffisamment maîtrisés, apprivoisés et encadrés pour ne pas entraîner les sociétés coopératives dans un cercle vicieux qui mènerait à leur déconfiture.

La solidarité à l'origine même des banques coopératives pourrait causer de graves difficultés pour une banque coopérative ayant adopté un modèle hybride de fonctionnement. En effet, dans l'hypothèse de problèmes de liquidité ou de solvabilité chez Crédit Agricole S.A. ou pour la filiale banque de financement et d'investissement de BPCE, Natixis, les réserves, les fonds propres et les liquidités de l'ensemble du groupe seront appelés à la rescousse de l'activité en péril, ce qui pourrait mettre en difficulté le volet coopératif de ces groupes.

De toute évidence, les déboires qu'ont connus Natixis et Crédit Agricole S.A. avec ce modèle hybride au cours des récentes années ont refroidi leur enthousiasme pour ce modèle et a mené au recentrage de leurs activités vers le métier traditionnel des banques coopératives. Les groupes BPCE et Crédit Agricole ont pris conscience des risques importants qu'implique l'intégration d'une entité cotée en bourse au sein d'une entité coopérative. En conséquence, il appartient aux groupes coopératifs de savoir gérer la part de risques lié à ces structures cotées ou mieux encore d'éviter de se soumettre à la logique des marchés boursiers et ses effets pernicieux pour une société coopérative.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Du fait de la crise de 2007-2008, les banques coopératives n'ont jamais connu autant d'importance sur la scène publique. A son paroxysme, l'Organisation des Nations Unies est venue proclamer 2012 « Année internationale des coopératives ».

Pourtant, depuis 1968, pas moins d'une quinzaine de résolutions relatives à la promotion du mouvement coopératif et au rôle des coopératives dans le développement social ont été adoptées par les Nations Unies. Face à l'engouement actuel pour les coopératives, ce constat révèle ainsi l'ignorance jusque-là partagée par les instances internationales du modèle bancaire coopératif.

Compte tenu de la place importante des banques coopératives dans le système bancaire, l'objet de ce mémoire a été de cerner les avantages et les faiblesses des banques coopératives sur deux axes : l'encadrement juridique et la gouvernance.

Afin d'aborder la complexité du modèle bancaire coopératif et d'en permettre une meilleure compréhension, ce mémoire s'est inscrit dans une approche systémique allant au-delà de l'étude individuelle des différents angles d'analyses classiques des banques coopératives. En ce sens, cette recherche suggère des interactions entre les différents éléments du système et renvoie ainsi à l'idée d'une causalité non-linéaire.

LA POSITION ACTUELLE DES BANQUES COOPÉRATIVES

Les banques coopératives sont des institutions financières qui ont résisté à l'épreuve du temps et qui sont devenues des acteurs majeurs de l'économie mondiale.

Les banques coopératives ont été créées, dans la seconde moitié du XIX^{ème} siècle en France et à l'aube du XX^{ème} siècle au Québec, en réponse au besoin de lutter contre la pauvreté des milieux ruraux. De manière analogue en France et au Québec, les banques coopératives s'inspirent des deux mouvements fondateurs des banques coopératives — le mouvement Raiffeisen et le Mouvement Schulze-Delitzsch — et sont animées d'un esprit de réforme face aux difficultés socio-économiques que pose la seconde moitié du XIX^{ème} siècle. Grâce à leurs principes de fonctionnement et à leurs valeurs, héritages de leur histoire, les banques coopératives offrent une stabilité de propriété et une vision à long terme dans leur gestion. Elles font également preuve d'une réelle capacité d'« absorption » face aux chocs financiers (Bancel, 2010).

À l'origine de modestes acteurs ciblant une clientèle bien spécifique et répondant à des besoins différents de ceux des banques classiques, les banques coopératives n'ont cessé depuis de gagner des parts de marchés et se sont imposées comme des acteurs majeurs de l'économie mondiale. En l'occurrence, non seulement les parts de marché des banques coopératives sont importantes, de l'ordre de 45% sur les dépôts reçus et sur les prêts consentis en France et au Québec, mais les banques coopératives ont fait preuve d'une grande résistance face à la crise financière et économique de 2007-2008 (Birchall et Ketilson, 2009). La « bonne gestion » et la prudence traditionnelle des banques coopératives ont donc joué en leur faveur ce qui ne veut pas dire pour autant, que les banques coopératives ne rencontrent jamais de problèmes ou ne sont pas sujettes à des risques de dérives.

LE CADRE JURIDIQUE DES BANQUES COOPÉRATIVES

Les banques coopératives demeurent largement méconnues, non pas en tant que banques, mais en tant qu'institutions financières coopératives. Ce constat trouve son explication dans l'approche « one size fits all » dont peuvent souffrir les banques coopératives, en termes de régulation.

A la différence du Québec où le Groupe Desjardins bénéficie d'une réglementation distincte de celle des banques canadiennes (qui, elles, sont réglementées par le gouvernement fédéral), les banques coopératives françaises doivent composer avec un cadre juridique complexe, contribuant à la confusion entre les banques classiques et les banques coopératives. En outre, la législation internationale apparaît davantage orientée en faveur des banques commerciales, plutôt que d'être neutre et de reconnaître la diversité des formes d'entreprises composant l'industrie bancaire. De ce fait, la spécificité des banques coopératives est rarement reconnue par les législateurs et n'est pas souvent prise en compte lors de l'adoption de nouvelles réglementations. En ce sens, les nouvelles normes de Bâle 3, visant à établir un système financier plus sécuritaire et plus résilient lors des périodes de crises, constituent une menace pour les banques coopératives en ce qu'elles excluent, à travers la redéfinition des fonds propres, certaines catégories de parts sociales des fonds propres des banques coopératives.

Cette faible reconnaissance de la spécificité des banques coopératives dans leur encadrement juridique et réglementaire, tant dans les instances nationales qu'internationales, est nuisible à leur développement et à leur rayonnement. Il s'agit pourtant d'un modèle d'entreprise original, différent de celui des banques traditionnelles, tout orienté qu'il est vers la maximisation de la valeur pour les actionnaires.

Si les banques coopératives ont réussi, d'une certaine manière, à s'adapter aux difficultés que posaient leurs cadres juridiques nationaux, leur adaptation au cadre juridique international semble davantage problématique. Fort heureusement, l'Association Internationale des Banques Coopératives et le Groupement Européen des Banques Coopératives font depuis quelques années des représentations énergiques auprès des instances internationales afin d'obtenir une reconnaissance adéquate du caractère singulier des banques coopératives.

LA GOUVERNANCE DES BANQUES COOPÉRATIVES

Ce mémoire vise, sur la base des cas français et québécois, à retracer le cheminement récent du modèle bancaire coopératif et tente de le situer parmi quatre modèles de gouvernance distincts : la gouvernance fiduciaire, la gouvernance créatrice de valeur, la gouvernance orientée vers la valeur partenariale et la gouvernance orientée vers la valeur actionnariale.

Bien qu'appliquant fidèlement tous les principes de la «bonne» gouvernance fiduciaire (séparation des rôles de PDG et de président du conseil, présence d'administrateurs indépendants, etc.), les banques coopératives qui se sont aventurées dans des secteurs non-traditionnels et qui ont ouvert leur capital, partiellement, au marché boursier ont connu de sérieuses difficultés. Cette forme de gouvernance de toute évidence ne les a pas protégées des risques inhérents à cette stratégie.

Face à cet échec de la gouvernance fiduciaire pour éviter les déboires et fiascos des entreprises dans les années 2000, un autre modèle de gouvernance, développé par Allaire et Firsirotu (1989, 1993, 2003, 2004, 2010), semble offrir les critères nécessaires à une gouvernance efficiente : la gouvernance créatrice de valeur. Seul le premier ensemble de critères est étudié dans ce mémoire, à savoir la légitimité et la crédibilité des administrateurs. Conditions nécessaires, mais insuffisantes, à une gouvernance créatrice de valeur, il semblerait que les banques coopératives s'orientent ainsi vers une gouvernance créatrice de valeur.

En effet, les administrateurs des conseils étudiés tirent leur légitimité de deux sources distinctes : d'une part, la légitimité issue des processus de nomination et d'élection des administrateurs (Crédit Mutuel et Desjardins) et, d'autre part, la légitimité issue de la quantité importante d'actions détenues par l'entité coopérative ayant nommé les membres du conseil (Crédit Agricole et BPCE) ; en l'occurrence, les actionnaires principaux se révèlent être, pour l'ensemble des cas étudiés, les réseaux coopératifs.

De même, les administrateurs des conseils d'administration et de surveillance présentent une forte crédibilité fondée sur leur expérience du terrain, puisqu'ils en sont pour la plupart à la fois représentants des propriétaires et clients de l'entreprise. En effet, les administrateurs élus par les sociétaires et issus du sociétariat représentent encore la catégorie la plus représentée au sein des conseils des groupes bancaires coopératifs à l'étude, avec : 38,89% pour le Crédit Agricole S.A. (si l'on considère seulement les membres élus par l'assemblée générale des actionnaires), 44,44% pour BPCE S.A., 77,27% pour Desjardins et 100% pour le Crédit Mutuel. S'agissant des nouveaux administrateurs, les groupes bancaires coopératifs offrent des formations personnalisées, lesquelles revêtent une grande importance pour les groupes puisqu'elles contribuent à renforcer leur identité coopérative.

S'agissant du dilemme entre la gouvernance partenariale et la gouvernance actionnariale, résultant des mutations observées chez les banques coopératives depuis les années 1980, avec à son paroxysme, l'intégration d'une structure cotée au sein des organigrammes, il est encore trop tôt pour pouvoir catégoriser la gouvernance des banques coopératives. En effet, certains auteurs parlent même d'une gouvernance « hybride » à la frontière entre le modèle à valeur partenariale et le modèle à valeur actionnariale. Ce qui est plus sûr, ce sont les risques de dérives potentielles qu'entraîne l'intégration insuffisamment contrôlée d'une entité cotée au sein des groupes.

En ce sens, la réelle question est de savoir quels risques font courir aux entités coopératives le recours à des instruments capitalistiques traditionnels. L'éclairage jeté par ce mémoire sur l'expérience française de BPCE et du Crédit Agricole appelle à la plus grande prudence. Les valeurs coopératives et la logique des marchés boursiers n'y ont pas fait bon ménage. Trouvera-t-on les façons de faire, les garde-fous à mettre en place pour arriver à concilier heureusement ces deux logiques ? Tant que les marchés financiers garderont cette obsession de la maximisation du profit à court terme, il faut être sceptique.

APPENDICE A

LES PRÉOCCUPATIONS DES PIONNIERS DES MOUVEMENTS COOPÉRATIFS

Dans son ouvrage intitulé, « *Les caisses populaires Alphonse Desjardins 1900-1920* », Roby (1975) rapporte les principales questions posées par Desjardins à ses homologues européens lors de son enquête visant à doter les caisses populaires Desjardins d'un statut juridique :

A cette fin, il se livre à une enquête minutieuse et méthodique auprès de ses amis européens : Louis Durant, Charles Rayneri et Eugène Rostand de France, Luigi Luzzati d'Italie, Henry Wolff et Henry Devine d'Angleterre, Alfred Micha de Belgique, Etienne Bernat et Joseph Mailhat de Hongrie et Michel Avramovitch de Serbie. A chacun d'eux il pose les questions suivantes :

- 1- La création et le développement des banques populaires ou agricoles et des sociétés d'épargne et de crédit ont-ils pour résultat d'amoindrir le mouvement des opérations des banques ordinaires et autres institutions de ce genre ?
- 2- Les banques populaires et les caisses rurales ont-elles produit un bien appréciable là où elles sont établies ?
- 3- Les institutions d'épargne et de crédit ont-elles favorisé d'une manière particulière le petit crédit des artisans, des humbles commerçants et surtout des agriculteurs n'ayant pas accès aux banques ordinaires pour la satisfaction de leurs humbles besoins ?
- 4- Ont-elles conquis la confiance du public par la sûreté de leur gestion ?
- 5- Ont-elles favorisé l'épargne là où elle n'était pas ou guère pratiquée ?

6- Ont-elles crée un bienfaisant mouvement économique aux extrémités du pays jusque-là privées de cette activité fécondante ?

Les réponses à ces questions sont claires. Hormis la première réponse, les réponses à ces questions sont toutes affirmatives.

APPENDICE B

SPÉCIFICITÉS DU CADRE JURIDIQUE CANADIEN

Deux spécificités caractérisent le système de justice canadien, avec lesquelles le droit québécois doit composer : son fédéralisme et son bijuridisme.

Fédéralisme. Dans le système fédéral canadien, le pouvoir législatif est réparti entre le gouvernement fédéral – le Parlement du Canada – et les différentes provinces. En ce sens, bien que le gouvernement fédéral ait compétence pour légiférer pour l'ensemble du Canada, sa compétence est limitée aux domaines qui lui sont attribués par la Constitution. De même, les législations provinciales s'appliquent dans les limites de leurs territoires et ne peuvent, en principe, légiférer dans les domaines qui relèvent de la compétence du fédéral.

Selon le Ministère de la Justice du Canada¹⁶, outre les domaines intéressant le Canada dans son ensemble :

Les provinces ont le pouvoir de faire des lois touchant l'éducation, la propriété, les droits civils, l'administration de la justice, les hôpitaux, les municipalités et d'autres matières internes de nature locale ou privée. La loi fédérale permet aux territoires d'élire des conseils dotés de pouvoirs semblables à ceux des législatures provinciales, et les citoyens des territoires se gouvernent donc eux-mêmes.

Bijuridisme canadien. Selon le Ministère de la Justice, on entend par bijuridisme la « *coexistence de deux systèmes juridiques au sein d'un Etat ou d'une communauté internationale* ». Le bijuridisme canadien fait ainsi référence à la

¹⁶ <http://www.justice.gc.ca/fra/min-dept/pub/just/05.html>

coexistence de deux systèmes juridiques profondément différents : le droit civil et la common law. Selon les juristes, cette dualité juridique fut consacrée par l'adoption d'une loi du Parlement britannique de 1774, l'Acte de Québec, venant rétablir les anciennes lois françaises en matière civile. Réaffirmée au paragraphe 92 de la Loi constitutionnelle de 1867, les législatures provinciales ont compétence exclusive pour légiférer dans les matières relevant de la propriété et des droits civils dans les limites de leurs territoires. Si les provinces canadiennes s'inscrivent dans la tradition juridique de la common law comme régime de droit privé, le droit privé au Québec s'inspire de la tradition juridique du droit civil, demeurant ainsi l'exception.

APPENDICE C

HIÉRARCHIE DES NORMES DE DROIT COOPÉRATIF

Specialia generalibus derogant. Les coopératives composent avec différents types de normes pouvant parfois faire l'objet de conflits de lois. Néanmoins, en application du principe de la loi spéciale dérogeant à la loi générale, les conflits de lois peuvent être évités. Du plus spécifique au plus général, les textes coopératifs peuvent être hiérarchisés de la manière suivante :

- Les textes législatifs spéciaux, propres à certaines catégories de coopératives ;
- La loi Ramadier du 10 septembre 1947, portant statut de la coopération ;
- Les articles L. 231-1 à 231-8 du Code de commerce issus de la loi du 24 juillet 1867 sur le capital variable ;
- Les règles du Code de commerce propres à la forme sociale choisie ainsi que les règles du Code civil relatives au contrat de société.

APPENDICE D

DISTINCTION ENTRE COOPÉRATIVE ET MUTUELLE

Selon le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) :

Comme le démontrent les définitions qui précèdent, la coopérative et la mutuelle sont très proches parentes.

Toutefois, la coop et la mutuelle ne sont pas parfaitement identiques. Elles se distinguent par leur lien d'usage avec leurs membres, par leur mode de propriété et par les lois qui les régissent. Il convient de noter qu'au Québec, les mutuelles oeuvrent toutes dans le domaine des assurances.

Lien d'usage des membres d'une coopérative

En ce qui concerne le lien d'usage, l'adhésion d'un membre à la coopérative est conditionnelle à sa capacité d'utiliser les produits et les services qu'elle offre. Les membres d'une coopérative sont donc invités à en faire un usage maximal en vue de satisfaire pleinement leurs besoins et, en même temps, d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Pour sa part, la mutuelle répond au besoin des membres d'un groupe de se protéger, de se prémunir contre des événements malheureux (incendie, accident, maladie, etc.). À cette fin, la mutuelle constitue un fonds grâce aux primes versées chaque année par ses membres mutualistes, fonds dont l'objectif est de les compenser pour des pertes subies. Les membres souhaitent donc faire appel le moins possible à leur entreprise commune pour leur mieux-être personnel et, aussi, pour le plus grand bien de la mutuelle.

Mode de propriété des coopératives et des mutuelles

La coopérative exige un droit d'entrée sous la forme de parts sociales ou de parts de qualification qui confèrent au membre un droit de propriété sur l'entreprise.

Le titre de membre d'une mutuelle résulte de l'achat d'une police d'assurance et du versement de la prime annuelle qui y est rattachée. Au Québec, on a jadis autorisé les mutuelles à vendre des parts sociales pour se capitaliser et ce droit est toujours contenu dans la Loi des assurances. Toutefois, aucune ne s'en prévaut plus depuis plusieurs années et une forte proportion d'entre elles a racheté ce capital social, mais il semble que quelques exceptions en possèdent encore.

Lois des coopératives et des mutuelles

Les coopératives, sauf les caisses Desjardins qui ont leur propre loi, sont sous la juridiction de la Loi sur les coopératives (L.R.Q. chapitre C. 67.2). La responsabilité de l'application de cette loi appartient à la Direction des coopératives du ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE).

Quant aux mutuelles, elles relèvent de la Loi sur les assurances (L.R.Q., chapitre A-32). L'instance qui en surveille l'application est l'Autorité des marchés financiers dont dépendent également toutes les institutions financières à charte québécoise ainsi que l'ensemble des sociétés d'assurance faisant affaires au Québec.

Source : Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. s.d. « Distinction entre coop et mutuelle ». In *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité*. En ligne. <<http://www.coopquebec.coop/fr/distinction-entre-coop-et-mutuelle.aspx>>. Consulté le 15 août 2012.

APPENDICE E

STATISTIQUES GÉNÉRALES DES GROUPES BANCAIRES
COOPÉRATIFS A L'ÉTUDE

Tableau E.1
Données statistiques générales

Full Member Organisations	Governance		Employment		SME's financing		Territory coverage	
	Members / clients ratio (%)	Nr. Of New employees hired this year	Expenses staff training / payroll (%)	SMEs loans on total loans (%)	Market share of loans to SME (%)	Nr. Of clients / Nr. Branches	Market share of ATM's (%)	
France								
Crédit Agricole	30,0	2.905 ^c	5,6 ^c	10,1 ^a	25,0	2.605 ^c	29,0 ^c	
Crédit Mutuel	71,00	10.990	5,0	25,0	15,8	5.000	14,3	
BPCE (b)	42,0	2.700	6,8	46,0	8,2	2.655	8,6	
Canada								
Desjardins	100	2.099	2,5	6,0	n.a.	4.218	2,7	

^a Group Data

^b 2007 Data

^c2010 Data

Tiré de: Rapports annuels 2010 et 2011 du Groupement Européen des Banques Coopératives (GEBC)

Tableau E.1 (suite)
Données statistiques générales au 31 décembre 2010

Full Member Organisations	<i>Economic indicators</i>			<i>Profitability indicators</i>			<i>Market share</i>	
	Total assets (EUROmio)	Total deposit (Euromio)	Total loans (Euromio)	ROA (%)	ROE (%)	Cost/Income (%)	Market share deposits (%)	Market share credits (%)
France								
Crédit Agricole	1.730.846	811.800	882.035	n.a.	n.a.	60,9	23,9 ^c	21,4 ^c
Crédit Mutuel	591.309	228.412	323.065	0,50	11,88	60,8	14,2	17,0
BPCE	349.000	167.900	122.700	0,30	5,80	78,5	6,7	7,6
Canada								
Desjardins	129.344	84.798	87.552	0,85	11,6	71,9	43,4	32,4

^a Group Data

^b 2007 Data

^c 2010 Data

Tiré de: Groupement Européen des Banques Coopératives (GEBC), *Rapports annuels* 2010 et 2011.

Tableau E.1 (suite)
Données statistiques générales au 31 décembre 2010

	<i>Capital solidity indicators</i>					<i>Other indicators</i>				
	Tier 1 capital ratio (%)	Total capital (%)	Long term rating		Nb Employees	Nb Clients	Regional / Local Banks	Banking Outlets	Nb Members	
		S&P	Moody's	Fitch						
Full Member Organisations										
France										
Crédit Agricole	10,3	11,7	AA-	Aa1	AA-	161.276	54.000.000	39 ^a	11.500	6.500.000 ^a
Crédit Mutuel	11,5	4,67	A+	Aa3	AA-	75.805	29.200.000	18 ^f	5.875	7.200.000
BPCE(b)	9,1	11,1	AA-	Aa3	A+	40.855	7.800.000	20	2.938	3.300.000
Canada										
Desjardins	17,7	18,7	AA-	Aa1	AA-	42.641	n.a.	451	1.375	5.806.001

^a 2009 data

^b 2008 data

^f 2.065 local banks

Tiré de: Groupement Européen des Banques Coopératives (GEBC), *Rapports annuels* 2010 et 2011.

RÉFÉRENCES

- Albert, Élisabeth. 2008. *Les Banques Populaires : 1878-2008 : 130 Ans de coopération*. Paris : Editions d'Organisation, 301 p.
- Allaire, Yvan. 2005. « Les paradoxes de la gouvernance d'entreprise ». *Forces* (novembre).
- . 2006. « La séparation des fonctions de président du conseil et chef de la direction au Mouvement Desjardins: Un avis par Yvan Allaire, Ph.D., MSRC ».
- Allaire, Yvan, et Mihaela Firsirotu. 1989. « Coping with Strategic Uncertainty ». *Sloan Management Review*, Vol. 30, no 3.
- . 1993. *L'entreprise stratégique : Penser la Stratégie*. Montréal : Gaëtan Morin Editeur, 620 p.
- . 2003a. « La "bonne" et la "mauvaise" gouvernance d'entreprises ». *La Presse* (Montréal), 8 août.
- . 2003b. « Modifier la nature de la gouverne pour créer de la valeur ». *C.D. Howe Institute*, no 189 (novembre).
- . 2004. *Stratégies et Moteurs de Performance: les Défis et les Rouages du Leadership Stratégique*. Montréal : Chenelière/McGraw-Hill, 566 p.
- . 2005. *Beyond Monks and Minow: From Fiduciary to Value Creating Governance*. Montréal : Forstrat International Press Edition, 142 p.
- . 2009. *Black Markets and Business Blues: The Man-Made Crisis of 2007-2009 and the Road to a New Capitalism*. Montréal : FI Press, 300 p.
- . 2010. *Plaidoyer Pour Un Nouveau Capitalisme : sur les causes profondes des crises financières et sur les moyens d'en sortir*. Montréal : Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, 170 p.
- . 2012. *A capitalism of owners: how financial markets destroy companies and societies and what to do about it*. Montréal: Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques, 184 p.
- Allaire, Yvan, et Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP). 2012. « Comment instaurer le souci de l'excellence dans une structure d'organisation? ».

- Allemand, Isabelle, et Bénédicte Brullebaut. 2010. « Comparaison des pratiques de gouvernance dans les banques françaises ». *Revue Française de Gestion*, no 207, p. 15-28.
- Alliance Coopérative Internationale (ACI). 1995. « Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale ».
<http://uce.universite-cooperative.coop/images/pdf/ACI_1995.pdf>. Consulté le 12 juillet 2012.
- Ansart, Sandrine, et Virginie Monvoisin. 2011. « L'altération du métier du banquier : vers un abandon de l'accompagnement de l'activité économique ». In *L'autre finance : Existe-t-il des alternatives à la banque capitaliste ?*, sous la dir. de Daniel Bachet et Philippe Naszalyi, p. 191-219. Paris : Editions du Croquant.
- Armstrong, Jim. 1997. « L'évolution de l'activité bancaire au Canada ». *Revue de la Banque du Canada* (printemps), p. 11-38.
- Association Internationale des Banques Coopératives. 2009. « Qu'est-ce qu'une Banque Coopérative ? - ICBA ». In *Association Internationale des Banques Coopératives*.
<<http://www.aibc.coop/banque-cooperative/quest-ce-quune-banque-cooperative.html>>. Consulté le 8 mars 2012.
- Bancel, Jean-Louis. 2010. « Mondialisation et régulation bancaire, enjeux et impacts pour les banques coopératives : Colloque sur la refondation du système monétaire et financier international » (Paris, 17 mars 2010). En ligne. s.l.
<<http://www.aibc.coop/images/stories/pdf/mondialisation%20et%20regulation%20bancaire%20colloque%20ocde%20mars%202010.pdf>>. Consulté le 23 novembre 2012.
- Banque Fédérative du Crédit Mutuel. 2012. « Banque Fédérative du Crédit Mutuel : Document de référence 2011 ». En ligne.
<http://www.bfcm.creditmutuel.fr/fr/bfcm/pdf/BFCM_DocRef_25042012.pdf>. Consulté le 2 novembre 2012.
- Baril, Hélène. 2012. « Des non-membres au Conseil de Desjardins? ». *La Presse* (Montréal). En ligne. 13 octobre.
<<http://affaires.lapresse.ca/economie/services-financiers/201210/12/01-4582863-des-non-membres-au-conseil-de-desjardins.php>>. Consulté le 17 novembre 2012.
- Béziaud, Franck. 2012. « Les banques coopératives, vers une gouvernance créatrice de valeur? Les exemples de la France et du Québec ». In *L'étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions*, sous la dir. de M.-J. Brassard et E. Molina, p. 357-370. Québec : Sommet international des coopératives.
- Birchall, Johnston, et Lou Hammond Ketilson. 2009. *Resilience of the Cooperative*

- Business Model in Times of Crisis*. Turin: International Training Centre of the ILO, 41 p.
- Bonneau, Thierry. 2009. *Droit bancaire*. 8^{ème} éd. Coll. « Précis Dormat Droit Privé ». Paris : Montchrestien, 692 p.
- BPCE. 2012. « Document de référence et rapport financier annuel 2011 du Groupe BPCE ». En ligne.
<<http://interactivedocument.labrador-company.com/Labrador/FR/BPCE/Documentdereference2011>>. Consulté le 5 octobre 2012.
- Caisse centrale Desjardins. 2012. « Rapport Annuel Desjardins ». En ligne.
<http://www.myvirtualpaper.com/doc/desjardins-rapport-annuel-2011/ra2011_fr/2012032101/#0>. Consulté le 13 septembre 2012.
- Chicago Booth/Kellogg School. 2012. « Financial Trust Index : 24 juillet 2012 ». En ligne.
<<http://www.financialtrustindex.org/resultswave15.htm>>. Consulté le 12 août 2012.
- Crédit Agricole S.A. 2003. « Communiqué de presse Crédit Agricole S.A. », 12 mars.
- Direction de la Communication de la Confédération Nationale du Crédit Mutuel. 1991. *Histoire du crédit mutuel*. Paris : Editions Edery, 47 p.
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. s.d. « Distinction entre coop et mutuelle ». In *Conseil québécois de la coopération et de la mutualité*. En ligne.
<<http://www.coopquebec.coop/fr/distinction-entre-coop-et-mutuelle.aspx>>. Consulté le 15 août 2012.
- Coombes, Paul, et Mark Watson. 2000. « Three Surveys on Corporate Governance ». *McKinsey Quaterly*, no 4, p. 75-77.
- Coutant, Lucien. 1950. *L'évolution du droit coopératif de ses origines à 1950: La double tendance vers son unification et son autonomie, la loi du 10 septembre 1949, la codification en cours*. Reims : Editions Matot-Braine, 374 p.
- Crédit Agricole S.A. 2012. « Document de référence. Rapport annuel 2011 ». En ligne.
<<http://credit-agricole.publispeak.com/rapport-activite-2011>>. Consulté le 18 août 2012.
- Cuevas, Carlos E., et Klaus Peter Fischer. 2006. *Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation, And Supervision*. Washington: The World Bank Publications, 59 p.
- Daniel, Fred, Charles Freedman, et Clyde Goodlet. 1992-1993. « La restructuration du secteur financier au Canada ». *Revue de la Banque du Canada* (hiver), p. 21-44.

- Delga, Jacques. 2009. « Administrateur indépendant et Corporate Governance: Comparaison France-Etats-Unis ». *Revue Libanaise de Gestion et d'Economie*, no 3, 18 p.
- DiMaggio, Paul J., et Walter W. Powell. 1983. « The Iron Cahe Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, Vol. 48, no 2, p. 147-160.
- Duet, Daniel. 2000. *Les Caisses d'Epargne*. 5^{ème} éd. Coll. « Que sais-je ?, no 2582 ». Paris: Presses universitaires de France, 126 p.
- Espagne, François. 1996. « Histoire, problèmes et projets de la coopération ouvrière de production en France ». CG SCOP / SCOP Edit.
- . 2010. « Le droit coopératif français: une autonomie à conquérir ou à confirmer ? » *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, no 317, p. 61-67.
- European association of co-operative banks. "European Association of Co-operative banks Annual Report 2011: More than a bank, a co-operative bank". Bruxelles, 33 p.
- Fama, Eugene F., et Michael C. Jensen. 1983. « Separation of Ownership and Control ». *Journal of Law and Economics*, Vol. 26, no 2, p. 301-325.
- Gavalda, Christian, et Jean Stoufflet. 1990. *Droit du Crédit 1: Les institutions*. Coll. « Manuels ». Paris : Editions Litec, 460 p.
- Gavignaud, Geneviève. 1990. *Les campagnes en France au XIXe siècle, 1780-1914*. Paris : Ophrys, 168 p.
- Gevurtz, Franklin A. 2011. « The Globalization of Corporate Law: The End of History or a Never-Ending Story? » *Washington Law Review Association*, Vol. 86, no 476 (avril), p. 475-521.
- Gianfaldoni, Patrick, et Nadine Richez-Battesti. 2008. « La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises ». *Rapport de recherche remis à la Délégation interministérielle à l'innovation, à l'expérimentation sociale et à l'économie sociale (DIIESES)*, 223p.
- Global Finance Magazine. 2012. « World's Safest Banks 2012. Rating as of: February 22, 2012 ». En ligne. <<http://www.gfmag.com/tools/best-banks/11661-worlds-50-safest-banks-april-2012.html#axzz2E93d0yc0>>. Consulté le 15 juillet 2012.
- Gompers, Paul, Joy Ishii, et Andrew Metrick. 2003. « Corporate Governance and Equity Prices ». *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 118, no 1, p. 107-155.
- Groeneveld, Hans. 2012. « European Cooperative banks and the future financial

- system ». In *L'étonnant pouvoir des coopératives. Textes choisis de l'appel international de propositions*, sous la dir. de Marie-Joëlle Brassard et Ernesto Molina, p. 163-178. Québec: Sommet international des coopératives.
- Gros, Laurent. 2010. « Avantages, limites et inconvénients du droit coopératif français actuel ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, no 317, p. 31-38.
- Gros, Laurent, et Caroline Naett. 2010. « Droit coopératif, es-tu là? » *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, no 317, p. 17-30.
- Groupement Européen des Banques Coopératives (GEBC). 2010. « EACB Press Release: Co-operative Banks Concerned About Possible Impact of New Regulation ». Bruxelles, 8 avril.
- . 2011. « EACB Press Release: Co-operative Banks Point Out the Paradox: Negatively Affected by the New EU Regulations Whilst Vital Actors for financing SME's and the Economy ». Bruxelles, 14 mars.
- Gueslin, André. 1982. *Le Crédit mutuel :De la Caisse rurale à la Banque sociale*. Strasbourg : Éditions Coprur, 461 p.
- . 1984. *Histoire des crédits agricoles : Vers la banque universelle? (depuis 1960)*. Paris: Economica, 463 p.
- . 1985. *Le Crédit agricole*. Coll. « Repères, no 31 ». Paris : Editions La Découverte, 128 p.
- Guider, Hervé. 2008. « Les banques coopératives en Europe. Entre reconnaissance et tolérance ». *Revue Banque*, Coll. « Banque & Stratégie », no 256 (février), p. 4-6.
- Guider, Hervé, et Michel Roux. 2009. *La banque coopérative en Europe : Stratégies et défis*. Coll. « Les essentiels de la banque et de la finance ». Jouve: La Revue Banque.
- Hansmann, Henry, et Reinier H. Kraakman. 2000. *The End of History for Corporate Law*. Harvard Law School, Vol. 3, Discussion Paper no 280, 37 p.
- Henry, José-Pierre, et Marcel Régulier. 1986. *Le Crédit Agricole*. Coll. « Que sais-je ? no 2274 ». Paris: Presses Universitaires de France, 127 p.
- Hiez, David. 2010. « Vers une autonomie du droit coopératif? » *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, no 317, p.44-60.
- Institut Montaigne. 2003. *Mieux gouverner l'entreprise*. Paris: Institut Montaigne, 57 p.
- Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques (IGOPP). 2008. « Rapport du groupe de travail sur la gouvernance des établissements de santé et des services sociaux du Québec ». Montréal: IGOPP.

- International Co-operative Alliance. 2012. "Global300 Report 2010: The World's Major Co-operatives and Mutual Businesses". Geneva, Switzerland. <<http://2012.coop/en/global-300>>. Consulté le 3 novembre.
- Kahn, Annie. 2012. « Les résultats économiques des sociétés coopératives sont supérieurs à la moyenne », *Le Monde*, 5 janvier.
- Leseul, Gérard, et Nadine Richez-Battesti. 2012. « Les banques coopératives en France: l'exception coopérative en question? » In *Les contributions des coopératives à une économie plurielle*, sous la dir. de Jérôme Blanc et Denis Colongo, p. 395-416. Editions L'Harmattan.
- Merle, Philippe, et Anne Fauchon. 2009. *Droit commercial : Sociétés commerciales*. 13^{ème} éd. Coll. « Précis Dalloz Droit Privé ». Paris : Dalloz-Sirey, 939 p.
- Millstein, Ira M., et Paul W. MacAvoy. 1998. « The Active Board of Directors and Improved Performance of the Large Publicly Traded Corporation ». *Columbia Law Review*, Vol. 98, no 5, p. 1283-1299.
- Mousseron, Pierre. 2010. « Quelques voies de simplification du droit coopératif ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, no 317, p. 39-43.
- Noel, Fernando. 1980. *Le droit coopératif québécois*. Sherbrooke, Québec : Institut de recherche et d'enseignement pour les coopératives de l'Université de Sherbrooke, 482 p.
- O'Sullivan, Mary. 2002. « Le rôle du marché boursier dans les systèmes nationaux de gouvernance ». *Revue française de gestion*, no 141, p. 347-375.
- Ory, Jean-Noël, Emmanuelle Gurtner, et Mireille Jaeger. 2006. « Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français ». *Revue Internationale de l'Economie Sociale-RECMA*, no 301, p. 8-25.
- Ory, Jean-Noël, Nadine Richez-Battesti, et Patrick Gianfaldoni. 2007. « Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises : logiques internes, externes et effets de proximité », 1st International Conference on Social Economy, CIRIEC, 22-25 October, Victoria, Canada.
- Passion, Luc. 1991. « La Caisse d'épargne de Paris: 1818-1848 ». In *L'histoire des caisses d'épargne européennes. Tome 1: Les origines des Caisses d'Epargne 1815-1848*, sous la dir. de Bernard Vogler, Caisse d'Epargne d'Alsace, et Université des Sciences Humaines de Strasbourg, p. 89-110. Paris : Les Editions de l'épargne.
- Pera, Alberto. 1989. « La déréglementation et la privatisation dans une perspective macroéconomique ». *Revue économique de l'OCDE*, no 12, p. 183-234.
- Piot, Bernard. 2011. « Les entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire et la compétence du Tribunal de commerce ».

- Richez-Battesti, Nadine, et Patrick Gianfaldoni. 2006. *Les banques coopératives en France: Le défi de la performance et de la solidarité*. Coll. « L'esprit économique ». Paris : Editions L'Harmattan, 294 p.
- Roby, Yves. 1975. *Alphonse Desjardins: les caisses populaires, 1900-1920*. Lévis, Québec: La Fédération de Québec des Caisses populaires Desjardins, 113 p.
- Roux, Michel. 2009. « Services limités ou responsabilités limitées: le mutualisme de la sphère financière à l'épreuve du développement, le cas France ». *Chaire de coopération Guy-Bernier ESG UQAM*, no 0409-128, 29 p.
- Serres, Andrée De. 2010. « La réforme du droit coopératif québécois de 2003 ». *Groupement national de la coopération*, no 361 bis (mars), p. 13-16.
- Smith, H. Jeff. 2003. « The Shareholders vs. Stakeholders Debate ». *MIT Sloan Management Review*, Vol. 44, no 4, p. 85-90.
- Vogler, Bernard. 1991. « Les fondateurs des Caisses d'épargne: idéologie et sociologie ». In *L'histoire des caisses d'épargne européennes. Tome 1: Les origines des Caisses d'Epargne 1815-1848*, sous la dir. de Bernard Vogler, Caisses d'Epargne d'Alsace, et Université des Sciences Humaines de Strasbourg. Paris: Les Editions de l'Epargne.