

CHAIRE de coopération
Guy-Bernier

ESG UQÀM



SERVICES LIMITÉS OU
RESPONSABILITÉS LIMITÉES :
LE MUTUALISME DE LA SPHÈRE
FINANCIÈRE À L'ÉPREUVE DU
DÉVELOPPEMENT,
LE CAS FRANCE

PAR
MICHEL ROUX

No 0409-128

La Chaire de coopération Guy-Bernier de l'Université du Québec à Montréal a été fondée en 1987 grâce à une contribution financière de la Fédération des caisses populaires Desjardins de Montréal et de l'Ouest-du-Québec, contribution qui a été renouvelée en 1992 et 1995 et de la Fondation UQAM.

La mission de la Chaire consiste à susciter et à promouvoir la réflexion et l'échange sur la problématique coopérative dans une société soumise à des modifications diverses et parfois profondes de l'environnement économique, social et démographique. La réflexion porte autant sur les valeurs, les principes, le discours que sur les pratiques coopératives. Les véhicules utilisés par la Chaire de coopération Guy-Bernier pour s'acquitter de sa mission, sont: la recherche, la formation, la diffusion et l'intervention conseil auprès des coopérateurs et coopératrices des divers secteurs.

Au plan de la recherche, les thèmes généraux, jusqu'à présent privilégiés, portent sur -les valeurs coopératives, et le changement social -les rapports organisationnels et la coopération -les aspects particuliers de la croissance des caisses populaires -les coopératives dans les pays en voie de développement. Une attention particulière est portée depuis quelques années au secteur du travail, à celui des services sociosanitaires ainsi qu'au micro-crédit et tout récemment au commerce équitable et à l'évaluation des entreprises n'ayant pas le profit comme objectif.

Au plan de la formation, l'action s'effectue dans deux directions : - au niveau universitaire, par l'élaboration de cours spécifiques sur la coopération et par l'attribution de bourses pour la rédaction de mémoires et de thèses ayant un thème coopératif; tout récemment, la Chaire a formé un partenariat avec la Chaire Seagram sur les organismes à but non lucratif et le département d'organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'UQAM pour démarrer, en septembre 2000, un programme de MBA pour cadres spécialisé en entreprises collectives - au niveau du terrain, en répondant à des demandes du milieu pour l'élaboration de matériel didactique et de programmes de formation spécifique.

Les résultats des travaux de recherche sont diffusés dans des cahiers de recherche qui parfois, sont des publications conjointes avec des partenaires. La Chaire organise aussi des colloques, séminaires et conférences.

L'activité d'intervention-conseil prend des formes variées : conférences, session d'information, démarche d'accompagnement en diagnostic organisationnel, en planification stratégique.

La Chaire entretient des activités au plan international en offrant des services de formation, d'organisation et de supervision de stages, de développement et d'évaluation de projet sur une base ponctuelle et institutionnelle, notamment auprès des pays de l'Afrique francophone. La Chaire a ainsi développé une collaboration privilégiée avec l'Université internationale de langue française au service du développement africain, l'Université Senghor. Des missions d'études et d'échanges sont aussi menées régulièrement dans d'autres pays : en Guinée, au Brésil, au Viêt-Nam, en Haïti et dans divers pays d'Europe surtout en France, Italie, Espagne et Belgique.

Chaire de coopération Guy-Bernier
Michel Séguin, titulaire
Université du Québec à Montréal
C. P. 8888, succ. « Centre-Ville »
Montréal, Québec, H3C 3P8

Téléphone : 514-987-8566
Télécopieur : 514-987-8564
Adresse électronique : chaire.coop@uqam.ca
Site : <http://www.chaire-ccgb.uqam.ca/>

SERVICES LIMITÉS OU RESPONSABILITÉS LIMITÉS : LE MUTUALISME DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE À L'ÉPREUVE DU DÉVELOPPEMENT, LE CAS FRANCE¹

Résumé de l'intervention de Michel Roux, Doyen de la Faculté de Sciences économiques et de Gestion de l'Université Paris 13, du 17 janvier 2007, et ce dans le cadre d'un séminaire organisé par la Chaire de coopération Guy Bernier (UQAM).

Le mutualisme de la sphère financière française est un secteur économique puissant et méconnu qui connaît trois problématiques majeures : il est frappé d'une relative indifférence, il présente un risque de banalisation et enfin, il soulève la question de savoir si altruisme et économie de marché peuvent parfois se rapprocher, démontrant que les logiques sociales et financières ne sont pas antinomiques. Cette présentation s'organise autour de trois parties : après la mise en perspective historique de l'état des lieux du succès d'une gouvernance, de ses acteurs et de ses réalités, sont présentés les défis de son développement et ses perspectives vers l'internationalisation, vers l'acquisition d'une taille critique et vers la recherche de revenus supplémentaires. L'arrivée, parfois, d'un véhicule coté au sein des groupes mutualistes génère un nouveau type de conflit entre propriétaires (le sociétaire-client et l'investisseur-actionnaire). Une nouvelle gouvernance mutualiste pour quels progrès ?

Mots clés : coopérative, développement, finance éthique, gouvernance, mutuelle, statut, valeur, véhicule coté.

Michel Roux



Michel Roux est doyen de la Faculté de Sciences Économiques et de Gestion de l'Université Paris 13 et directeur de l'Institut Universitaire Professionnalisé de Banque/Finance. Il est associé au Centre d'économie Paris Nord. Ses travaux portent sur le financement de l'innovation, la gouvernance bancaire et la responsabilité sociale de l'entreprise. Michel Roux a contribué à l'ouvrage « Relations entreprises/banques », Dossiers pratiques Francis Lefebvre (1992). Il est l'auteur de « Finance Éthique, structures, acteurs et perspectives », Revue Banque, (novembre 2005). Cet ouvrage a obtenu une mention d'honneur au Prix Turgot 2005 du meilleur ouvrage d'économie financière. Michel Roux intervient dans des colloques et conférences-débats dans plusieurs pays sur les thèmes de l'évolution des pratiques bancaires. Membre du Conseil Scientifique permanent du RIODD (développement durable), il publie, régulièrement, des articles dans la revue Banque/Stratégie. Il est, par ailleurs, administrateur de l'ANDESE (Association des Docteurs en Sciences Économiques) et à ce titre responsable du « Prix de thèse ». Il est co-fondateur et co-directeur du Groupe international de recherche en éthique financière et fiduciaire (GIREF).

INTRODUCTION : UN SECTEUR ÉCONOMIQUE PUISSANT ET MÉCONNU EN VOIE DE PERDRE SON AME !

Toutes les entreprises, quel que soit leur statut, sont conviées, aujourd'hui, à s'interroger sur leur modèle d'entreprise et leur gouvernance, sous l'influence notamment des grands scandales financiers dont ont été victimes un certain nombre de grands groupes internationaux cotés ces dernières années et leurs suites législatives et réglementaires (loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, Directives des services financiers pour l'Europe, loi sur les nouvelles régulations économiques « NRE » et loi de sécurité financière pour les sociétés françaises...). Mais, contraste avec la littérature abondante consacrée aux sociétés cotées, la sphère financière mutualiste fait l'objet d'un trou noir dans l'analyse économique, à l'exception notable du Québec. Coincé entre la société cotée, les hedge funds, les ONG et l'économie sociale, le mutualisme se caractérise par un vide bibliographique et universitaire non compensé par une parole publique ou politique. Pire encore, il reste souvent méconnu des élus nationaux et européens ce qui explique, probablement, son éloignement de l'esprit des réformes. Jusqu'à un temps récent, jamais un secteur économique puissant n'aura fait l'économie d'une réflexion sur son utilité économique. Coopératives et mutuelles² n'avaient pas attendu ces événements pour s'intéresser aux modalités de leur gouvernance et attacher une importance toute particulière à l'organisation de l'expression démocratique de leurs adhérents, mais ces débats, objets d'innombrables commissions et groupes de travail, demeuraient trop souvent internes et sans lien avec l'expression du sens donné à la société civile. Au 21^e siècle, siècle de communication, l'urgence est à se connaître pour mieux se faire reconnaître. Il convient d'oublier le dicton, trop souvent colporté par les mutualistes : « le bruit ne fait pas le bien et le bien ne fait pas de bruit ».

Des contributions récentes³, en France, sont de nature à porter cette salutaire réaction du « faire savoir ». Outre cette première problématique de la relative indifférence liée à l'absence de recherche et de pédagogie, deux autres problématiques majeures pour la sphère mutualiste nous paraissent émerger dans ce contexte de globalisation et d'interrogation : le mutualisme est-il soluble ? Quelles stratégies déployer pour conserver ses avantages compétitifs ?

Deuxième problématique, la solubilité. Au moment où l'on vient de célébrer le centenaire de la liberté d'association, l'économie sociale⁴ (associations, coopératives, mutuelles...) née de la révolution industrielle et des frustrations⁵ qui en sont résultées, est une composante de « l'ancienne économie ». Elle est dynamique et parfaitement insérée dans le contexte marchand en assurant une production de biens, de services et de valeurs centrés sur l'homme et la démocratie économique. Plus fondamentalement et sans chercher à créer une vision dichotomique entre nouvelle économie et économie sociale qui opposerait la prééminence des marchés à cette démocratie économique, se trouve posée la question des conséquences des mutations systémiques en cours sur le mutualisme de la sphère financière. Ce nouveau monde, susceptible d'infléchir la donne du mutualisme, est, aussi, marqué, en ce début du 21^e siècle, par une accélération du temps et des événements où le choc des attentats balaye les certitudes et pourrait faire éclater le dogme libéral qui proscrivait l'intervention de l'État au nom de la régulation par le marché.

Dans ces circonstances, altruisme et économie de marché peuvent parfois se rapprocher, démontrant que les logiques sociale et financière ne sont pas antinomiques. Le mutualisme épouserait-il, pour autant, la finance ? D'une façon plus générale, les principes du mutualisme et de la coopération ont fait la preuve de leur adaptation aux secteurs de la banque et de l'assurance. Mais, la réussite des Crédit Agricole, Crédit Mutuel et autres mutuelles d'assurance avec ou sans intermédiaire, a conduit à une certaine banalisation sanctionnée par la soumission au régime fiscal de droit commun. Par opposition au secteur capitaliste qui dispose de la société anonyme « à responsabilités limitées », le secteur mutualisme et coopératif s'est doté d'une organisation à « solidarité plus diffuse » et par là même, elle aussi limitée. Si la contrainte des fonds propres ne s'était pas exagérément fait sentir pour les mutualistes, jusqu'à présent, parce qu'ils ont connu, avant tout, une croissance interne soutenue par une dynamique d'alimentation des fonds propres par les résultats. Celle-ci, se trouve relativement grippée aujourd'hui, soit, parce que la croissance interne a atteint ses limites par quasi-épuisement du marché, soit parce que les structures mutualistes sont de taille insuffisante par rapport à leurs concurrents. Dans ces conditions, certains mutualistes rêvent de se doter d'un véhicule côté susceptible de leur apporter une ouverture sur les marchés financiers. Un phénomène dont l'ampleur, au cours des derniers mois, incite à se demander s'il ne constitue pas une forme de « dé mutualisation de l'intérieur » par absorption, au sommet des organigrammes, des mécanismes de marchés. Cette étonnante « exception française » est-elle, pour reprendre l'expression du sénateur Alain LAMBERT⁶, une manifestation de « la détermination française à ignorer ce qui se passe ailleurs » ? Ce concept de « dé mutualisation » fait fureur dans le monde des banques et des assurances mutualistes et coopératives. Après la déferlante, observée aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Australie, qui avait jusque-là un caractère défensif de la part des mutuelles en difficultés où ces établissements abandonnaient leur statut pour se rallier au droit commun des entreprises cotées en Bourse, nous sommes passés à une deuxième étape au caractère plus offensif, pour ne pas dire plus spéculatif, avec le cas de l'Angleterre à partir de 1997 et plus récemment avec celui de la Belgique. Dès lors, il y a, peut-être, nécessité de souligner auprès des autorités et du public, l'importance économique et sociale d'un monde mutualiste et coopératif, pleinement capable de débattre des nouveaux défis liés à la mondialisation, à la déréglementation et aux nouvelles exigences du client sans laisser s'étioler ses fondements philosophiques. Les objectifs de cette présentation consistent : à repérer l'émergence de faits porteurs, les changements possibles et les incertitudes majeures. Pour cela, il convient d'éclairer l'avenir à défaut de le prévoir, et ce, sur une base des gisements possibles seuls capables de répondre à la question : le mutualisme est-il soluble ou peut-il encore participer à l'instauration d'une croissance durable ?

Troisième problématique, les stratégies : entre perte de confiance et prise de conscience, les implications de la responsabilité sociale sont souvent peu comprises par le secteur financier en termes de risques, mais aussi d'opportunités de création de valeur. Dans ce contexte la question est de comprendre si la légitimité dont la sphère financière peut se prévaloir pour mettre en place de telles actions et démarches relevant de l'éthique, de la responsabilité sociale et du développement durable, est fondamentalement compatible avec la recherche de rentabilité. Ces actions ou ces pratiques sont-elles de nature à être promues par un modèle d'entreprise en particulier ? Un sujet qui n'est pas nouveau, un sujet source de nombreux débats. Il est vrai que la finance a la charge de mettre en œuvre des stratégies de pouvoirs et se

trouve donc considérée souvent comme immorale par nature. Mais, dans notre contexte d'internationalisation des échanges et de financiarisation⁷ de l'économie qui place l'entreprise de moins en moins sous l'emprise du crédit bancaire au profit des financements de marchés⁸ et de l'obsession du résultat, la prise de conscience de l'utilité de la finance et même de sa nécessité d'y recourir la rendrait-elle, progressivement, tolérable ?

Cette présentation s'organise autour de trois parties : après la mise en perspective historique de l'état des lieux du succès d'une gouvernance spécifique, de ses acteurs et de ses réalités (**Partie I**), nous évoquerons les défis de son développement (**Partie II**) et ses perspectives (**Partie III**).

PARTIE I : ÉTAT DES LIEUX DU SUCCÈS D'UNE GOUVERNANCE SPÉCIFIQUE; GENÈSE, ACTEURS ET DONNÉES ÉCONOMIQUES DU MUTUALISME

L'objectif est, ici, de rappeler les grands principes fondateurs du mutualisme et de situer dans une perspective historique cette forme spécifique de gouvernance d'entreprise, ses acteurs et ses réalités économiques.

1.1. Un modèle d'entreprise s'impose-t-il de façon universelle ?

Au XVIII^e siècle, la majorité des entreprises, de taille modeste, sont de type « entrepreneuriale », le patron est confondu avec le propriétaire. Au milieu du XIX^e siècle, Karl Marx formule l'idée que l'entreprise appartient à la collectivité. L'Union soviétique, à partir de 1920, mettra en application cette théorie qui assimile les moyens de production à un bien public sous deux formes : les « sovkhozes » détenus par l'État et les « kolkhozes » propriétés des salariés, cette dernière forme, proche de la mutualité, confond délibérément salariés et actionnaires. Vers 1930, aux États-Unis, deux économistes (Berle et Means) distinguent les « actionnaires » des « managers ». Cette position sera approfondie par M. Jensen, au milieu des années 1970, sous le nom de théorie du mandat ou de l'agence où les « managers » ne sont que les mandataires des actionnaires/propriétaires. La fin des années 1980 connaîtra l'effondrement économique et politique de l'URSS dû à l'inadéquation de ses modèles d'entreprises face à une vague, sans précédent, de dérégularisation affectant les pays émergents et les entreprises publiques dont la rentabilité était jugée trop insuffisante. Le statut mutualiste perdurera, restant limité à certains secteurs (banque, assurance, distribution... nous verrons pourquoi un peu plus loin, sous partie 1.3), mais éprouvant des difficultés à se procurer des capitaux additionnels pour accompagner son développement d'où la tentation de se doter d'un véhicule coté ! Peut-on pour autant en déduire que le modèle néolibéral de la création de la valeur pour l'actionnaire a triomphé ? À l'heure actuelle, de nouvelles théories contestent cette seule maximisation au profit de l'actionnaire. Un contexte marqué par la prédominance des investisseurs institutionnels, émergence des « hedge funds » qui privilégient la performance à court terme et génèrent des comportements dommageables pour le monde économique : volatilité des marchés, délocalisation, patriotisme économique... Au primat des seuls actionnaires serait substitué celui de l'ensemble des parties prenantes (les salariés, les clients, les créanciers, les actionnaires, les fournisseurs, la société civile...) qui sous l'emprise de la tertiairisation (accroissement de la part du capital immatériel dans la valorisation de l'entreprise, certains parlent déjà de la « quaternarisation ») élargissent la perception de la

firme. « *Après être passé de la maximisation du profit de la firme conçue comme une boîte noire à la maximisation de la valeur actionnariale de la firme contractuelle, assisterions-nous aux prémises d'un nouveau déplacement théorique vers la maximisation de la valeur totale de la firme plurale ?* »⁹. Comment réconcilier ces tendances de fond qui recouvrent l'hypothèse d'universalité attachée aux principes de gouvernance et à la nécessaire création de valeur tant les contrastes culturels et sociaux économiques sont marquants d'un pays à l'autre ? Une voie peut-elle être privilégiée ? Celle d'un actionnariat privilégiant l'actionnaire individuel, l'actionnariat salarié, ou bien le développement durable et la responsabilité sociétale de la firme sont-ils de nature à obliger l'entreprise à se projeter dans un avenir plus lointain ? De même, le mouvement coopératif, « ni statut, ni modèle, mais, projet d'utilité collective »¹⁰ qui a su tisser du lien avec ses clients, même dilué aujourd'hui saura-t-il conserver cet avantage compétitif ? Le mouvement coopératif s'est construit sur un mode différent de celui de l'entreprise capitalistique et il a su appliquer des principes différents à travers des techniques et des systèmes voisins. La seconde sous partie va s'efforcer de mettre en évidence cette différence de nature et le jeu d'acteurs dans un cadre juridique français complexe.

1.2. Les acteurs : une situation juridique complexe et contrastée

Pour éclairer la diversité des structures et des puissances mal identifiées de la sphère financière mutualiste, l'étude doit être envisagée sous l'angle d'une approche institutionnelle complétée par une analyse plus économique. Cette complexité explique partiellement la remise en cause de certaines valeurs mutualistes et la tentation du privé. Une esquisse des principales familles d'acteurs montre assez bien la variété de l'offre et les tensions concurrentielles qui peuvent en résulter sources de confusions ou de méconnaissances chez les sociétaires et les clients.

Pour *les assurances* on distingue trois domaines de législation disposant d'un code spécifique, il s'agit :

- des entreprises régies par le code des assurances (assurance de dommages et assurance vie) : trois grandes catégories d'acteurs composent ce premier compartiment ;
 - a/ les sociétés privées (AXA, AGF, ALLIANZ, ...GENERALI...),
 - b/ les sociétés publiques (la Caisse Centrale de Réassurance dont la mission est de réassurer de façon illimitée les risques au titre de catastrophes naturelles).

Ces sociétés privées (a) et publiques (b) sont des sociétés par actions.

- c/ la troisième catégorie est constituée par les sociétés d'assurance mutuelles qui se subdivisent elles-mêmes en quatre sous-catégories : 1°/ les sociétés d'assurance mutuelles (SAM) sont des sociétés à caractère professionnel avec ou sans intermédiaires qui n'ont pas de restrictions territoriales à leur activité et qui pratiquent l'assurance de dommages et vie lorsque leurs cotisations sont fixes. Les SAM sont marquées par des problèmes de politique professionnelle, parfois en dialogue ou en concurrence, mais jamais dans les mêmes instances. Il est possible de distinguer les 33 sociétés françaises d'assurance mutuelle sans intermédiaire du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance¹¹ (le GEMA créé en 1964) et les SAM avec intermédiaires de la Fédération Française des Sociétés d'assurance Mutuelle¹² (FFSAM) qui constitue l'une des deux composantes, avec la Fédération

Française des Sociétés Anonymes d'Assurance (FFSAA). La FFSAM comprenait, fin 2005, 153 sociétés mutuelles d'assurance et sociétés anonymes filiales de groupes mutualistes ou coopératifs. Elle est la consolidation des groupements antérieurs existants jusqu'à la fin des années 1990 au sein de la FFSA : la ROAM (Réunion des organismes d'assurance mutuelle) et l'AREMPA (Association pour le renouveau du mutualisme, une initiative conjointe de Groupama, de GMF et de Predica... en 1996)). 2°/ les sociétés mutuelles d'assurances¹³ (SMA) au périmètre plus réduit, elles ont un caractère soit régional (activité limitée régionalement), soit professionnel (assurance limitée aux risques d'une catégorie professionnelle). Elles ne peuvent pas pratiquer l'assurance vie et la capitalisation (parce que, statutairement, leurs cotisations sont variables) et ne peuvent pas rémunérer d'intermédiaires, au sens du code des assurances, pour acquérir des contrats,. 3°/ les assurances mutuelles agricoles (AMA) avec l'ouverture effective de leur sociétariat aux professions non agricoles, au 1^{er} janvier 1995, consécutive à la « remutualisation » de leur société anonyme SAMDA. Régies comme les SAM, elles connaissent cependant certaines spécificités, notamment celles de continuer à dépendre, pour leur constitution, du code rural (article 1235), de demeurer des organismes agricoles, de conserver leur structure pyramidale avec réassurance obligatoire...4°/ les tontines¹⁴ (comme : le Conservateur...).

L'ensemble de ces sociétés d'assurance mutuelles ne possède pas de capital social. Les mutuelles sont des sociétés de personnes qui n'ont pas d'actionnaires à rémunérer. Les sociétaires, entre eux, sont à la fois assurés et assureurs. Les mutuelles sont à but non lucratif et sont gérées par des administrateurs bénévoles élus par des délégués eux-mêmes élus par les sociétaires. Les valeurs fondatrices de solidarité, de démocratie, de liberté et de transparence sur lesquelles s'appuient les mutuelles d'assurance sont les garants de leur indépendance, du maintien du lien direct avec leurs sociétaires et de contrôle du fonctionnement et de la saine gestion.

- un second compartiment regroupe des acteurs soumis au code de la sécurité sociale et à la gestion paritaire : la sécurité sociale et les institutions de prévoyance (MEDERIC, le Groupe Malakoff, AG2R...).
- le troisième et dernier compartiment représente les plus de 2 400 mutuelles de santé à but non lucratif et les mutuelles d'action sanitaire et sociale relevant du code de la mutualité (encore appelée « mutuelles 45 » par référence au texte fondateur datant de la Libération) et regroupées au sein de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF).

Créée par la loi n° 2003-706 du 1^{er} août 2003 de sécurité financière, l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM) est une autorité publique indépendante dotée de la personnalité morale. La fusion de la Commission de contrôle des assurances (CCA) et de la Commission de contrôle des mutuelles et des institutions de prévoyance (CCMIP) a donné naissance à la Commission de contrôle des assurances, des mutuelles et des institutions de prévoyance (CCAMIP) qui a changé de nom en vertu de l'article 14 de la loi n° 2005-1564 du 15 décembre 2005 pour devenir l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM). Elle a pour mission essentielle de contrôler les entreprises d'assurance et de réassurance relevant du Code des assurances, les mutuelles relevant du Code de la mutualité,

les institutions de prévoyance et les institutions de retraite supplémentaire relevant du Code de la sécurité sociale. Outre des pouvoirs d'investigation étendus (respect des dispositions législatives et réglementaires), l'ACAM dispose de pouvoirs de sauvegarde, d'injonction et de sanction.

En ce qui concerne *les banques mutualistes et coopératives* (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires, Crédit Coopératif...), elles possèdent, généralement, une structure pyramidale composée de niveaux locaux ou régionaux coiffée d'un organe central doté de pouvoirs de sanction sur les entités du groupe. Ces organes centraux à statut de SA sont détenus par les caisses locales ou régionales et ont pour mission de développer, sous leur contrôle, un ensemble de services ou de produits communs justifiés par des motifs d'économie d'échelle. Une structure juridique qui permet également de dépasser les limites géographiques auxquelles sont soumises les caisses locales en application du principe de l'exclusivité territoriale propre aux mutualistes. Ces caisses locales sont, généralement, soumises au statut général de la coopération fixé par la loi du 10 Septembre 1947 ainsi qu'à divers régimes particuliers. Tout en préservant leur spécificité, la Loi bancaire du 24 janvier 84 pose en principe l'application du droit commun à tous ces établissements. L'article 18 de cette loi répartissait les banques entre six catégories : les banques, les banques mutualistes ou coopératives, les caisses d'épargne et de prévoyance, les caisses de crédit municipal, les sociétés financières (sociétés de crédit à la consommation, établissements de crédit bail, sociétés de cautions mutuelles....) et les institutions financières spécialisées (ayant une mission permanente d'intérêts général : Matif SA, sociétés de bourse, ...). Une Loi du 25 juin 99 a réduit de fait les catégories à cinq en modernisant le statut des caisses d'épargne afin de concilier l'application du droit commercial et leur nouveau statut coopératif tout en affirmant leur caractère d'utilité économique et sociale. Avec ce texte les caisses d'épargne appartiennent désormais à la catégorie des banques mutualistes et coopératives.

Les innovations financières introduites par la Loi n° 92 643 du 13 juillet 1992 autorisent : 1°/ la création de parts sociales librement négociables entre les associés confirmant, ainsi, à leurs détenteurs des avantages particuliers déterminés dans le respect des principes coopératifs, 2°/ l'émission de parts à intérêts prioritaires sans droit de vote, 3°/ la création de certificats coopératifs d'associés. Cette réforme de 92, applicable aux banques mutualistes ou coopératives, dispose, par ailleurs, que l'assemblée générale puisse décider d'incorporer au capital des sommes prélevées sur les réserves disponibles et relever, en conséquence, la valeur des parts sociales ou procéder à des distributions de parts gratuites. Enfin, les coopératives peuvent admettre comme associés, dans les conditions fixées par leurs statuts, des personnes physiques ou morales qui n'ont pas vocation à recourir à leurs services ou dont elles n'utilisent pas le travail, mais qui entendent contribuer par l'apport de capitaux à la réalisation des objectifs de la coopérative (une ouverture limitée, car ces associés non coopérateurs ne peuvent en aucun cas détenir ensemble plus de 35% du total des droits de vote). L'exposé des motifs de cette Loi du 13 juillet 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives manifeste la volonté de faciliter la croissance des fonds propres tout en préservant l'exercice du contrôle de la société par les coopérateurs. Une réforme qui banalise les acteurs tout en préparant progressivement la perte du statut coopératif en raison du parallélisme instauré avec les instruments du marché financier et la dilution de fait du contrôle effectué par les sociétaires sur les gestionnaires.

À l'instar des assurances, les banques (capitalistiques et coopératives) sont supervisées par différentes autorités de tutelles qui veillent au respect du cadre législatif et réglementaire. Les banques sont les entreprises les plus réglementées. Outre les autorités du ministère chargé de l'économie et des finances et de la banque de France, la profession bancaire est placée sous le contrôle : du Comité de la réglementation bancaire et financière (le CRBF qui établit la réglementation concernant l'exercice des activités bancaires) ; du Comité des établissements de crédit et des entreprises d'investissement (CECEI qui délivre les agréments) et la Commission bancaire (CB qui veille au respect des règles, surveille la situation financière des établissements et sanctionne les éventuelles infractions). Des avis sont donnés par l'Autorité des marchés financiers (AMF) pour certaines prestations relevant de services d'investissement.

1.3. Réalités économiques de la sphère financière mutualiste

L'examen du poids économique des mutualistes résulte d'évolutions contrastées selon qu'il s'agit du secteur bancaire ou de celui de l'assurance, mais la rançon de ce succès a été la même : la banalisation est engagée par la soumission progressive au régime de droit commun (droit commun fiscal pour l'imposition des bénéfices des mutuelles au début de la décennie 90, pertes de privilèges au niveau de la distribution des crédits bonifiés, pertes progressives des dépôts des notaires en milieu rural pour le Crédit Agricole, plus récemment... filialisation d'un nombre croissant d'activités dans des structures juridiques classiques...). Une façon pour le secteur mutualiste de se doter d'une organisation à solidarité plus diffuse qui se manifeste ces dernières années par « la moindre participation des sociétaires à la vie de l'institution, la perte de pouvoir des administrateurs au profit des techniciens et enfin le recul de l'autonomie locale vis-à-vis du centre »¹⁵.

À la fin du 19e siècle et au début du 20e siècle, la mainmise des disciples de Karl Marx sur les coopératives ouvrières va pervertir un système à l'origine apolitique. Celles qui survivront en nombre restreint le feront presque exclusivement sur des bases militantes proches des partis politiques ou des syndicats (à l'image de l'imprimerie). « Si la coopération va se maintenir dans le secteur de la distribution, sur les bases des anciennes coopératives de consommateurs, c'est parce qu'il y a une logique à combiner la puissance et l'autonomie du directeur-proprétaire de magasin. Si elle va se développer, sous la forme extrême de la mutuelle, c'est-à-dire d'entités sans capital social et sans propriétaire, c'est dans le secteur de l'assurance des personnes, où la réglementation domine le marché et assure durablement les conditions de son économie; et si elle se développe dans le secteur de la banque c'est, jusqu'aux années 1990 tout au moins, parce qu'elle sait s'imposer aux pouvoirs publics comme le levier sectoriel ou régional de la croissance et du financement de la modernisation »¹⁶.

En actualisant quelque peu les données chiffrées, en France, **les groupes bancaires coopératifs** représentent, en 2004, 280 000 salariés, 22 000 agences bancaires et affichent 60 % de parts de marchés dans les dépôts et plus de 50 % dans les crédits. Plus de 90 % de la population y détient un compte ou un livret. Dans ce paysage, la France se distingue des autres pays européens. Non seulement elle est le pays où le poids des banques coopératives est le plus conséquent, mais, aussi, le seul pays où il existe une pluralité d'établissements bancaires coopératifs. En Europe, les banques coopératives représentent plus de 157 millions de clients dont un tiers ont également le statut de sociétaires, près de 720 000 salariés, 63 000 agences

bancaires et 17 % de parts de marché sur les dépôts. Tant en France qu'en Europe, les établissements mutualistes, héritiers d'un mouvement né au cœur du XIXe siècle, sont des acteurs majeurs et incontournables du système financier et économique.

L'assurance française a réitéré en 2005 sa très bonne performance de 2004 avec un chiffre d'affaires de 200,3 milliards d'euros¹⁷ (l'assurance vie française, 4e marché mondial, a contribué à ce chiffre pour 133 milliards d'euros de primes, en progression de 14% par rapport à 2004 ; les assurances non-vie, 5e marché mondial, ont représenté 58,4 milliards soit une progression de près de 4%). 2006 devrait se situer dans un contexte d'évolutions similaires. Sur le plan concurrentiel, la percée des bancassureurs se confirme et s'accélère. Les fusions bancaires ont permis de faire émerger de grosses compagnies filiales de banques. Les autres réseaux bancaires ont fait de l'assurance une priorité de développement pour compenser le ralentissement de la production des crédits immobiliers dans les activités de détail. Les Compagnies d'assurance ont tenté de riposter en se lançant dans l'assurbanque. Toutefois, les parts de marché des assureurs dans le domaine bancaire devraient rester modestes eu égard au taux de bancarisation du marché. Certains assureurs, mutualistes en particulier ont choisi une autre voie, celle du partenariat (Macif et les Caisse d'épargne). Plus d'un client sur deux avait souscrit ses contrats d'assurance vie, d'assurance IARD, automobile et de prévoyance, auprès d'une mutuelle d'assurance. Au niveau européen, les sociétés d'assurance coopératives et les mutuelles d'assurance collectent plus de la moitié des primes annuelles d'assurance de personne, d'assurance dommage et d'assurance vie.

Le mouvement mutualiste réuni sous l'égide la Fédération nationale de la mutualité française représente l'un des secteurs les plus conséquents de l'économie sociale ; fort de plus de 2 400 organismes mutualistes, animés par 150 000 élus et 50 000 salariés, il assure la couverture santé de 38 millions de personnes, auxquelles il propose également des services de prévoyance et d'épargne retraite, il gère 2 000 services de soins et d'accompagnement (hôpitaux, centres de santé, centres optiques...). Héritier des premières sociétés de secours mutuelles (depuis le 15 juillet 1850), il entend, au début du 21e siècle, rester fidèle aux principes démocratiques et solidaires sur lesquels il a été fondé. Il reste de ce fait un partenaire incontournable des pouvoirs publics français sur les questions de santé et de protection sociale.

Dans les entreprises à forme juridique de sociétés par actions, les actionnaires sont propriétaires et apporteurs de capitaux. À ce titre, ils ont des droits, droit de contrôle et droit sur les bénéfices. Dans les banques coopératives, le capital est détenu sous forme de parts sociales, difficilement négociables, par des personnes physiques qui sont, aussi, clients. Nous sommes donc ici en présence de sociétaires possédant un double statut, à la fois apporteurs de capitaux et d'autre part clients, et donc tantôt emprunteurs et tantôt créanciers, parce que déposants. Ces multiples facettes du sociétaire sont-elles de nature à modifier les objectifs de la banque coopérative ? Ceux-ci ne sont pas uniquement d'optimiser la situation du sociétaire en sa qualité de propriétaire (maximisation du profit pour un niveau de risque donné), ils seront également d'améliorer les besoins du sociétaire en sa qualité de client. Est-ce une source tangible d'amélioration de l'efficacité commerciale ? C'est ce que nous allons tenter d'apprécier dans la seconde partie de cette présentation.

PARTIE II : LES DÉFIS DU DÉVELOPPEMENT DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE MUTUALISTE ET LES OCCASIONS MANQUÉES

Les défis du développement des mutuelles et des coopératives, outre le partage des pouvoirs et des responsabilités entre instances politiques « théoriquement » démocratiquement désignées, la technostructure indispensable à l'exercice de métiers de plus en plus complexes, résident, désormais, dans la gestion de la contradiction émergente entre la défense des valeurs mutualistes et l'exigence de rentabilité financière. Outre l'accès aux marchés financiers et les rapprochements industriels, quelle sera l'ampleur de la contrainte nouvelle du « *Return On Equity* » dans le partage de la création de richesse entre la création de valeur actionnariale, l'accumulation des réserves et la rémunération des sociétaires. Des sociétaires qui pourraient être doublement pénalisés ; d'une part en qualité de propriétaires par l'accaparement progressif de la création de valeur par les autres propriétaires que sont les actionnaires et la dilution plus forte encore du contrôle sur l'entité fédérale ; d'autre part en tant que clients par une qualité de service moindre. Ces interrogations, à elles seules, justifiant pleinement le titre de notre intervention !

À travers les quelques repères théoriques déjà évoqués [de la maximisation du profit (théorie néoclassique), en passant par la valeur pour l'actionnaire (relation entre la rentabilité et le risque), à la valorisation pour les parties prenantes (extra financier)] et en partant de la principale critique formulée par nombre d'auteurs anglo-saxons sur l'inefficacité organisationnelle du statut de propriété des coopératives, nous allons nous efforcer de nous interroger sur les nécessaires évolutions des formes de gouvernance de la sphère mutualiste pour améliorer son efficacité et assurer sa pérennisation. Les préoccupations de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) affectent-elles les projets des firmes. En s'homogénéisant, en se livrant à la course à la taille, le mutualisme tend-il à laisser augurer d'un potentiel d'affaires significatif ? Incite-t-il à la démutualisation ? Le modèle coopératif ou mutualiste est-il susceptible de détenir, dans la sphère financière, un avantage compétitif sur le modèle néolibéral ou corporatif ? À l'heure de la mondialisation, les spécificités du modèle mutualiste peuvent-elles faire la différence ?

D'une façon plus générale, les principes du mutualisme et de la coopération ont fait la preuve de leur adaptation aux secteurs de la banque et de l'assurance. Mais, la réussite des Crédit Agricole, Crédit Mutuel et autres mutuelles d'assurance avec ou sans intermédiaire, a conduit à une certaine banalisation sanctionnée par la soumission au régime fiscal de droit commun. Par opposition au secteur capitaliste qui dispose de la société anonyme « à responsabilités limitées », le secteur mutualiste et coopératif s'est doté d'une organisation à « solidarité plus diffuse » et par là même, elle aussi limitée. Si la contrainte des fonds propres ne s'était pas exagérément fait sentir pour les mutualistes, jusqu'à présent, parce qu'ils ont connu, avant tout, une croissance interne soutenue par une dynamique d'alimentation des fonds propres par les résultats. Celle-ci, se trouve relativement grippée aujourd'hui, soit, parce que la croissance interne a atteint ses limites par quasi-épuiement du marché, soit parce que les structures mutualistes sont de taille insuffisante par rapport à leurs concurrents. Dans ces conditions, certains mutualistes rêvent de se doter d'un véhicule côté susceptible de leur apporter une ouverture sur les marchés financiers. Un phénomène dont l'ampleur, au cours des derniers mois, incite à se demander s'il ne constitue pas une forme de « dé mutualisation de l'intérieur » par absorption, au sommet des organigrammes, des mécanismes de marchés.

Après l'analyse des défis à relever, nous évoquerons les premières occasions manquées et concluons cette seconde partie par l'examen de quelques choix de structures de développement afin d'aborder les domaines du possible.

2.1. Les défis du développement auxquels la sphère mutualiste financière se trouve confrontée aujourd'hui

Après la démonstration de la bonne santé des mutualistes, l'interrogation majeure n'est, peut être, pas tant dans le développement des fonds propres que dans le risque, pour les banques et les assurances mutualistes, de voir la globalisation faire émerger de nouveaux acteurs extérieurs. Quels sont ces défis majeurs communs aux métiers, de la banque et de l'assurance mutualistes ?

1°/ du côté de la nécessaire adaptation de l'offre ; l'évolution de la démographie française marquée par un vieillissement et un besoin croissant de sécurisation. Des faits qui génèrent des services spécifiques, une augmentation des dépenses de santé, y compris pour l'accès à des thérapies nouvelles et onéreuses.... et le développement de produits de substitution pour essayer de maintenir un niveau de protection sociale que l'État ne sera plus en mesure d'apporter. Parallèlement, on assiste à une intégration croissante des services financiers (monétique, crédit, assurance, placement sous forme de « conventions de relation ») mais, aussi, au développement de ces ventes par des non-financiers plus rompus à gérer des contacts fréquents et amplifiés (la grande distribution, l'automobile ou la téléphonie...) auprès de clients de plus en plus exigeants et avertis. Malgré cette tertiarisation accrue et cette complexification des services, la banalisation est de mise dans un monde où les acteurs traditionnels de la finance seront moins en compétition entre eux qu'avec des autres grands réseaux de services aux personnes.

2°/ sur un plan environnemental, à côté des évolutions technologiques, il faut intégrer les nouvelles législations insufflées par la Commission européenne : par exemple, la disparition des clauses d'exclusivité des concessionnaires automobiles amplifiant le développement du courtage commercialisant le véhicule, mais aussi un bouquet de services (du financement, à l'assurance et à la maintenance..), l'harmonisation progressive de la fiscalité européenne en matière d'assurance, la libéralisation du marché des pièces détachées automobiles de nature à influencer la gestion des sinistres et à structurer de puissants réseaux d'achats chez les assureurs pour l'approvisionnement de leurs réparateurs.... Bruxelles, c'est 70 % de notre Droit !

3°/ Le concept de taille critique appliqué aux mutualistes : quelle signification ? Au fil des fusions, acquisitions et restructurations¹⁸ du paysage financier national et international, de très nombreuses questions sont posées quant aux économies ainsi réalisées et à la véritable rentabilité obtenue par ces opérations. Les conclusions des récentes recherches sont assez nuancées, en raison de la multiplicité des critères à intégrer résultant de la variété des métiers exercés et des structures juridiques. La notion de taille critique doit être relativisée. Elle s'apprécie au regard de l'environnement concurrentiel (concentration des moyens), de l'internationalisation et de l'interpénétration des métiers (réponses mondiales en terme d'offres de service) et des nouvelles technologies de l'information et de la communication capables d'infléchir les comportements d'achats (élargissement des choix sous la contrainte de

la personnalisation accrue de la relation). D'une façon plus générale, seront à surmonter des faiblesses internes et le faible enclin à s'exporter. Au niveau des défis internes à relever, soulignons, en premier lieu, l'éternelle question du comment concilier « esprit mutualiste » et performance financière. Ensuite, le nécessaire regroupement d'établissements renforce les liens verticaux au détriment de la proximité territoriale. Enfin, la répartition complexe des pouvoirs au détriment de l'efficacité n'est pas toujours bien comprise ou perçue par les analystes extérieurs. Au niveau international, l'hétérogénéité des formes d'organisations et des statuts (au sud de l'Europe, les banques sont plutôt coopératives et les assurances mutualistes et inversement...) a restreint la possibilité de développements structurés. Pour la banque, l'analyse de la taille critique s'effectue sur les fondements du métier. Il suffit d'analyser la fonction liée à la réduction de l'asymétrie d'information entre prêteurs et emprunteurs pour l'intermédiation, d'une part, et la gestion des moyens de paiement, d'autre part. Les économies d'échelle, conséquences attendues de cette course à la taille semblent être devenues « le principal facteur de motricité industrielle » de la profession, selon les dires du Professeur Olivier Pastré. Avoir la taille critique ne signifie pas nécessairement être rentable. Inversement, l'absence de taille critique ne condamne pas l'acteur concerné qui peut parfois compenser cette apparente faiblesse. La stratégie de niche avec une spécialisation optimale apportant une offre maximale pour un segment de clientèle donné peut constituer une réponse efficace. L'économie d'échelle est, alors souvent compensée par une économie de gamme pour une forte implantation régionale ou une profession très ciblée (cette position se doit, aussi, d'être relativisée par le fait que le coût d'acquisition d'un nouveau client est plus élevé que le coût de fidélisation largement encouragé par les choix possibles entre de multiples gammes de services). Des voies de coopération entre mutualistes sont-elles possibles tout en préservant les spécificités économiques de chaque partenaire et ce, sans succomber à la mode de la « démutualisation » qui ne constitue pas la panacée. Les mutuelles qui troqueraient leur statut devraient rapidement augmenter le rendement de leurs fonds propres afin de répondre aux exigences de leurs nouveaux actionnaires et peut-être, ainsi, porter préjudice à leur solvabilité ! D'autres voies existent, mais y a-t-il une volonté commune et partagée de les emprunter ? Pour répondre à la question centrale : « le mutualisme, est-ce encore un levier de la croissance durable ? », nous avons recherché l'avis des professionnels à travers quatre familles (le politique, les praticiens, la représentation professionnelle et les consultants). Une vingtaine d'entretiens ont été conduits sur la base de questions ouvertes dans le cadre d'un fil conducteur construit autour du devenir du système mutualiste, de l'avantage d'image et du choix du véhicule de fonds propres futur pour accompagner le développement. Voués par essence « à penser global, agir local » (expression de Philippe Vasseur, Ancien Ministre, Président du Crédit Mutuel Nord Europe, Revue Banque n° 667), les banques coopératives disposent d'une place incontournable dans le système économique qu'elles conserveront sous réserve d'une stratégie pertinente et différenciante. Elles ne sont pas seules à pouvoir s'affirmer entreprises citoyennes. La notion incontournable de performance, mesurée dans la logique capitaliste par le rendement du capital investi, doit trouver, chez les mutualistes, d'autres implications. Leurs structures et leur mode de fonctionnement les prédisposent à évoluer vers une certaine quête du sens ! Dégagées provisoirement de l'obsession de la valeur pour l'actionnaire et donc à l'abri d'éventuels prédateurs, elles doivent répondre à deux contradictions majeures : celle du caractère unilatéral de cette protection et à celle, où en devenant indirectement coté par l'acquisition de confrères, ne risquent-elles pas de glisser vers le modèle de penser unique et d'y perdre leur âme ! Sans chercher à créer une vision dichotomique entre économie de marché et économie sociale qui opposerait la prééminence

des marchés à cette démocratie économique, se trouve posée la question des conséquences des mutations systémiques en cours sur le mutualisme de la sphère financière. La « démutualisation » en question : vraie solution à un faux problème ! Le mutualisme est-il soluble dans le capitalisme ? Les banques et assurances mutualistes ont-elles les moyens de préserver l'originalité de leur modèle, voire de l'étendre à l'international en raison de son efficacité ? Nous avons essayé de défendre l'idée que le mutualisme n'est pas une formule saugrenue en voie de disparition et qu'il représente une autre voie, une façon de faire de l'économie autrement et durablement. Malgré la présence de contraintes qui peuvent créer quelques pesanteurs dans le financement de la croissance externe, le mythe de la taille critique ne semblait pas être au cœur des préoccupations des dirigeants rencontrés. La conception de la mondialisation supposant l'uniformité ne couvre pas toutes les attentes et les besoins. De ce fait et de façon quasi unanime, les spécialistes interrogés nous ont assuré que la taille critique n'est assurément pas la même pour toutes les activités bancaires et financières. « L'avenir n'appartient pas seulement aux banques universelles ». Si certaines activités nécessitent de se livrer à la course à la taille, il est, aussi, utile de savoir pourquoi, jusqu'où et comment. En France l'avenir du mutualisme est-il menacé ? Dans un environnement dominé par le jeu des marchés, entre dogmes et tentations les mutualistes avancent en ordre dispersé. Dans l'assurance, sur le point du nécessaire élargissement des possibilités de financement et de la création du statut de la mutuelle européenne, les membres du GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurance) et ceux de la FFSAM (Branche mutualiste de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance) sont en phase. Mais, sur tous les autres sujets, la volonté de faire entendre sa voix se double d'une véritable revendication identitaire, en particulier de la part des adhérents du GEMA qui soulignent leur différence mutualiste par leurs valeurs (la primauté de l'homme sur l'argent) et leurs principes (la participation de chacun aux décisions de tous selon le principe « un homme, une voix » et une gestion transparente et responsable) à l'image du Crédit Coopératif, le groupe le plus militant du monde bancaire. Le renforcement du pôle mutualiste, au sein de la Fédération Française des Sociétés d'Assurance (FFSA), n'est pas pour demain, à l'exemple de la GMF, un groupement mutualiste de fonctionnaires sans intermédiaire dont les produits sont distribués à travers ses propres bureaux et non par des intermédiaires commissionnés comme les agents généraux de la plupart des mutuelles de la FFSA, revenu au bercaïl du Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances ! Bien sûr, il est normal que les mutualistes mettent en avant le caractère démocratique de leur mode de fonctionnement, mais la réalité de la pratique est souvent moins digne d'éloges. En plus des préoccupations de politique professionnelle et identitaire se pose, également, la question de l'opposition de plus en plus marquée entre cette démocratie annoncée et la nouvelle technocratie dirigeante qui s'est progressivement imposée en raison de la complexification des affaires et de la technologie. De ce fait, la prééminence des sociétaires dans le contrôle des modes de fonctionnement et des dirigeants n'est plus aussi patente. Aujourd'hui, que reste-t-il des dogmes fondateurs ? Dans la nuance, les uns disent que la finalité du mutualisme n'est pas de maximiser le profit, mais d'offrir aux sociétaires des services de qualité aux prix les moins élevés possible. D'autres et en particulier, le Président du Groupe Crédit Mutuel, Monsieur Étienne Pflimlin, parlera plus volontiers de « l'existence exclusive de deux secteurs, le public et celui dans lequel il se situe, le marché », tout en s'empressant de préciser que le mode de création de valeur dans le secteur privé n'est qu'une valeur à court terme pour l'actionnaire. Lors de ce même entretien, le Président Pflimlin, nous déclara : « allez-vous empêcher un écologiste d'utiliser sa voiture ! Non, pour nous, c'est la même chose, nous avons des instruments de marché à notre disposition, pourquoi ne pas les

utiliser pour le financement de nos besoins ». Il y a encore peu de temps, rien que l'idée de créer une filiale de la mutuelle, sous forme de société anonyme, réveillait des querelles idéologiques chez les assureurs de « l'économie sociale »¹⁹. Les choses évoluent, mais, à la différence des banques coopératives, à l'exemple de la Banque Fédérale des Banques Populaires et de sa filiale Natexis Banques Populaires (banque de financement et d'investissement représentant la dimension capitaliste du Groupe) ou du Crédit Agricole de conjuguer « les atouts du mutualisme avec ceux du marché », les assureurs mutualistes paraissent plus difficilement trouver l'équilibre entre dogmes et véhicules cotés. Ils craignent vraisemblablement que pour faire face aux exigences des marchés financiers, la société capitaliste créée ne cannibalise, un jour, l'ensemble du groupe. En France, avec son idéal et ses performances, la firme mutualiste fait plus que résister. Mais, elle se trouve en situation défensive et de cet état naît, déjà, une première inquiétude pour ne pas dire une première fragilisation. Certains ont évoqué « une démutualisation » à la française. Quelles pourraient en être les grandes lignes après avoir défini l'acception du terme ? En France, si « démutualiser » signifie transformer une société à forme mutuelle en société par actions alors, effectivement, le droit ne le permet pas. Mais, si l'expression veut dire passer un contrat d'assurance d'une mutuelle vers une société anonyme, le droit français et le droit européen autorisent cette opération. Il n'est donc pas possible de procéder de la même façon que Norwich Union, dont les sociétaires français, en 1998, se sont partagé 1,9 milliard de francs lors de sa transformation en société cotée. Le système juridique français permet de « démutualiser », mais pas « à l'anglaise ». Il est aussi possible de transférer un portefeuille de contrats, avec le passif et l'actif s'y rapportant, d'une mutuelle à une société anonyme filiale de la mutuelle de tête. Il se produit alors une « démutualisation interne ». Cette liberté joue également en sens inverse, ainsi qu'entre deux sociétés de même forme juridique. Utilisés au sein du GEMA, ces mécanismes permettent d'accueillir des partenaires et de cofinancer des projets de développement.

Dans l'attente de la mise en place du statut hypothétique de « la mutuelle européenne » (travaux interrompus en septembre 2005), des voies tant juridiques qu'économiques pourraient être explorées : 1°/ pour une mutuelle d'assurance, la possibilité de choisir entre la forme mutualiste ou coopérative. 2°/ pour renforcer le contrôle des sociétaires sur la gestion, il suffirait d'officialiser dans les statuts la présence d'un comité interne composé pour partie d'administrateurs et pour partie de sociétaires non-administrateurs. Ce comité serait chargé de veiller au respect des principes mutualistes et de corriger l'absentéisme rampant aux assemblées générales par manque d'intérêt ou de compétences en matière de gestion. 3°/ renforcer la notion de « groupe de mutuelles » 4°/ le positionnement des mutuelles sur leur marché (mode de distribution, nature du portefeuille clients...), 5°/ leurs atouts (structure des coûts, potentialités de développement...), 6°/ leur capacité à créer de la valeur en terme d'offres différenciées. Amenée à reprendre des sociétés anonymes, confrontées à une vague de concentration sans précédent, la question déterminante pour les banques et assurances mutualistes porte, moins sur le statut, les fonds propres ou l'utilisation des réserves, mais sur la culture dominante à terme. Au sein des Groupes qui de la mutuelle ou de la société anonyme l'emportera ? Le futur, au-delà des évolutions juridiques et financières, appartiendra aux établissements porteurs d'un projet collectif partagé et perçu par les salariés, les clients, les actionnaires et les sociétaires. D'une façon plus générale, les principes du mutualisme et de la coopération ont fait la preuve de leur adaptation aux secteurs de la banque et de l'assurance. Mais, la réussite des Crédit Agricole, Crédit Mutuel et autres mutuelles d'assurance avec ou

sans intermédiaire, a conduit à une certaine banalisation sanctionnée par la soumission au régime fiscal de droit commun. Par opposition au secteur capitaliste qui dispose de la société anonyme « à responsabilités limitées », le secteur mutualiste et coopératif s'est doté d'une organisation à « solidarité plus diffuse » et par là même, elle aussi limitée. Si la contrainte des fonds propres ne s'était pas exagérément fait sentir pour les mutualistes, jusqu'à présent, parce qu'ils ont connu, avant tout, une croissance interne soutenue par une dynamique d'alimentation des fonds propres par les résultats. Celle-ci, se trouve relativement grippée aujourd'hui, soit, parce que la croissance interne a atteint ses limites par quasi-épuiement du marché, soit parce que les structures mutualistes sont de taille insuffisante par rapport à leurs concurrents. Dans ces conditions, certains mutualistes rêvent de se doter d'un véhicule côté susceptible de leur apporter une ouverture sur les marchés financiers. Un phénomène dont l'ampleur, au cours des derniers mois, incite à se demander s'il ne constitue pas une forme de « démutualisation de l'intérieur » par absorption, au sommet des organigrammes, des mécanismes de marchés.

2.2 Les occasions manquées

À partir de ce constat, il convient de se demander pourquoi les banques coopératives et les mutuelles d'assurance n'ont pas, de notre point de vue, su saisir, de façon suffisante, ce nouveau levier de création de valeur que constitue la finance éthique. Une structure de gouvernance particulière est-elle de nature à la pérenniser et à en obtenir un avantage compétitif ?

Mais, au fait la finance éthique, c'est quoi ? La finance éthique victime de la modestie de ses flux et de sa jeunesse apparente entre la truculence provocatrice et la dérision était souvent confondue avec le domaine des fonds spécialisés « socialement responsable » et considérée comme le champ de prédilection des doux rêveurs du capitalisme. Notre objectif principal consiste, simplement, à replacer le concept dans une perspective beaucoup plus positive : ne serait-ce pas une sorte de bouée de secours du capitalisme et ce sans succomber à la tentation de prédire son agonie voir sa fin (la profusion d'ouvrages sur ce thème de la part d'éminents spécialistes le font mieux que nous). Dans ce contexte foisonnant d'idées, il nous aurait été assez facile de rejoindre la vague de ces éminents « déclinologues » qui s'interrogent sur les limites de la finance moderne et du capitalisme : pour les uns, ce sont les agences de notations qui tuent le capitalisme (Bébéar), pour les autres, c'est la politique qui fait défaut (Peyrelevade), pour d'autres, ce sont les fonds de pension ou les banques d'affaires (Artus)..... Au moment où l'on assiste à la montée du capital fictif et spéculatif, nous avons essayé de mettre à profit la citation de Goethe : « Penser est facile, agir est difficile, agir en homme de pensée est la chose la plus difficile au monde ». C'est-à-dire, penser et agir autrement ! Alors, la finance peut être la meilleure ou la pire des choses, la pire quand elle s'active pour le seul profit de quelques-uns, la meilleure quand s'appuyant sur l'innovation et la créativité, elle génère de la valeur pour les actionnaires et son environnement écologique, économique et social. La mondialisation a considérablement accru les attentes de la société à l'encontre de l'entreprise en sa qualité d'expression de la réussite économique et sociale. La société exige peut-être trop de l'entreprise au niveau sociétal, une exigence incompatible avec toutes ses potentialités. Réduction de la pauvreté et de l'injustice, rétablissement de la morale, protection de l'environnement dans une société de consommation où règne la valeur d'usage. Devant l'incapacité des autorités à prévenir, devant le catastrophisme ambiant, d'autres acteurs

émergent et prennent pour cible le comportement ou l'absence de comportement sociétal de la firme. Une entreprise de plus en plus confrontée avec la résilience, cette nouvelle gestion des chocs! Pour les uns, conjuguer finance et éthique, c'est impossible, les finalités sont différentes. Pour les autres, la finance éthique, c'est un effet de mode, de la communication ou du marketing. Pour beaucoup, c'est donner une importance excessive à un processus marginal selon les investisseurs ! Comment dépasser ces réserves, la bonne question : la finance éthique ne serait-elle pas en train de devenir l'arme du bon fonctionnement de la finance moderne, l'occasion du rachat, l'occasion de se doter d'une bonne conduite, d'aucun parlerait déjà de repentance ! La référence à l'éthique constitue un nouveau point d'ancrage dans un univers où l'innovation financière s'entête à susciter de la différenciation (pour mieux créer de la marge). Préalablement, explicitons le vocable et dressons une brève cartographie de cette finance éthique (entre ISR, micro crédit, épargne solidaire...) très largement marquée par des différences de perception socio-culturelles et des frontières étanches entre certains de ces constituants, ce qui impacte sa gestion. La démarche : relativiser, mettre en perspective historique et géographique, s'interroger sur « l'éthicité » de certains produits, s'interroger sur le lien entre envie d'éthique et modicité des capitaux qui y sont investis. Quel rôle pour le régulateur, les agences de notation, le marché, l'actionnaire ? Bref, modestement, une nouvelle façon de jeter les bases de l'émergence d'une nouvelle culture économique, de passer à l'action en réconciliant solidarité et intérêt général ! De quelques rappels statistiques :

Tableau 1 : évolution des encours de la démarche solidaire, en millions d'euros

<i>Produits/ans</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>
épargne/sal*				13,63	137,96	100
solidaire**	103,27	118,1	144,52	165,43	258,65	440
partage***	102,20	105,9	117,79	124,77	141,92	173
Totaux	205, 47	224,1	262,31	303,83	538,53	613

* Chiffres connus à partir de 2002, en 2004 l'encours des produits de l'épargne salariale est à vérifier en raison du fait qu'il a été affecté par la loi pour le soutien à la consommation et à l'investissement (loi n° 2004-804 du 9 août 2004) permettant le déblocage anticipé.

** Pour le produit solidaire, seule une partie de l'épargne, variable selon le produit choisi, finance des projets (138 millions en 2004).

*** Ces produits ont permis de générer 2,3 millions de dons en 2004, au bénéfice de 54 associations, acteurs financiers solidaires et ONG.

(Source : Finansol)

Tableau 2 : les réseaux de collectes de la démarche solidaire, base 2003, source Finansol, en millions d'euros

<i>Crédit Coopératif</i>	<i>111</i>
<i>Natexis Inter épargne</i>	<i>103</i>
<i>CDC/Caisse d'épargne IXIS/AM</i>	<i>95</i>
<i>Crédit Agricole/Crédit Lyonnais</i>	<i>65</i>
<i>Banque Populaire d'Alsace</i>	<i>25</i>
<i>Fongépar</i>	<i>15</i>
<i>Autres</i>	<i>37</i>

Tableau 3 : le marché de l'ISR des résidents français (Source : Novethic)

<i>En milliards d'euros</i>	2003	2004	2003/2004
Particuliers	2,12	2,8	+ 32%
Dont gestion collective	1,6	2	+ 25%
Épargne salariale	0,12	0,15	+ 25%
FCP ép. salariale	0,4	0,65	+ 63%
Investisseurs institutionnels	1,8	4,1	+ 128%
Dont gestion collective	1,2	2,85	+ 138%
Gestion dédiée	0,6	1,25	+ 108%
Total	3,92	6,9	+ 76%

Selon le dernier indicateur Novethic au titre de 2005 : « l'encours des fonds ISR a presque atteint les 10 milliards d'€. La principale raison de ce doublement est due au développement d'une offre obligatoire et monétaire de DEXIA AM., principal offreur étranger et leader du marché de l'ISR avec près de 3 milliards d'euros d'encours sur des fonds ouverts et commercialisés en France..... Le nombre de fonds (128 contre 80 à fin 2002 et leur taille continuent d'augmenter alors que le nombre de sociétés de gestion se réduit (44 à fin 2005 contre 49 à fin 2004) ».

La banque et la banque coopérative, en particulier, n'a-t-elle pas oublié ses clients dans les vagues de réorganisations et de concentrations inachevées ? L'exemple actuel français de la tentative de rapprochement entre les Caisses d'épargne et le Groupe des Banques populaires réactive sérieusement la question ! Les projets de vie se sont accélérés tant chez les particuliers que chez les entreprises. Pendant que la profession bancaire concentrait son attention sur elle-même, des changements sont intervenus chez ses clients au-delà de ce qu'elle a pu percevoir. En France, nous gagnons un trimestre de vie chaque année, une jeune fille sur deux qui naît en ce début de 21e siècle sera centenaire, de nouveaux modèles de progrès social fondé sur l'accumulation et la gestion des patrimoines sont apparus. Les entreprises qui vivaient du cycle de renouvellement naturel de leurs produits sont désormais conduites à provoquer le choc de l'offre et confronter à multiplier leurs investissements dans l'immatériel (études, publicité, brevets...). Les relations à l'argent des clients des banques changent plus vite qu'elles ne l'ont perçu ! Comment répondre aux nouveaux risques et aux nouveaux acteurs ? N'y a-t-il pas là, une forme de politique de l'autruche ? Nous croyons d'avantage à la tenue de propos plus nuancés, car, il y a, avant tout, une coresponsabilité. Après le risque systémique, le risque comptable et le risque boursier ; quand la sphère financière ne sait plus lire ni comprendre les comptes, elle consomme, aujourd'hui, les dividendes de demain. Dans ce contexte de concurrence exacerbée, de déréglementations excessives et de législations imparfaites qui frappent la quasi-totalité des pays « développés », il y a, aussi, ceux qui refusent de voir (les banques financeurs et administrateurs, les avocats qui ont trouvé là des niches rémunératrices...), il y a ceux qui refusent d'entendre (les comptables, les régulateurs....) et ceux qui refusent de parler ou sont trop discrets sur le sujet, à savoir, les économistes et les autres.... ! La dérégulation, la mondialisation et les normes comptables anglo-saxonnes obligent à se focaliser sur le haut de bilan, la taille critique et la valorisation des firmes plus que sur la saine gestion. Une règle, un statut permettront-ils de restaurer la confiance des hommes dans une économie responsable et dans l'entreprise ? Entre autisme, manque de transparence et accroissement de la volatilité, quel moindre mal choisir, telle est la question. Les investissements ont vu, eux aussi, ces dernières années, leur démarche d'analyse

et de sélection des titres enrichie de ce que l'on appelle maintenant l'investissement éthique ou socialement responsable fondé sur des critères financiers et extra financiers. L'analyse s'est progressivement systématisée et modélisée ; des Quakers de 1920 qui refusaient d'investir dans les manufactures d'armes, d'alcool ou de tabac, en passant par des motifs politiques (apartheid, Vietnam...) pour refuser l'investissement, à partir de 1980, l'entreprise est abordée sous l'angle des relations qu'elle peut entretenir avec ses parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires, environnement). Trois grands types de facteurs ont favorisé cette évolution : la prise de conscience de la nécessité d'une saine gestion des ressources de la planète (« Nous n'hériterons pas de la Terre de nos parents, nous l'emprunterons à nos enfants » Saint Exupéry), en second lieu, le fait que les entreprises sont de plus en plus observées par une multitude d'instances de la société civile et enfin les scandales financiers et autres précités. Les législations nationales se sont fait les amplificateurs de cette pression (Aux États-Unis, la Loi « Sarbanes Oxley Act » de juillet 2002 sur la transparence et la responsabilité, l'Union européenne par son livre vert et par une résolution de son Conseil qui demande aux états membres de promouvoir le Développement Durable, la France et sa Loi de 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques qui fait obligation aux sociétés cotées de publier un rapport de gestion. Ces investissements éthiques ne constituent, encore, que 2 à 3% de la masse globale des placements réalisés en France, mais, ils progressent de façon spectaculaire (les encours 2005 des fonds ISR ont été multipliés par près de 2 en 1 an, progressant de 94% en 2005 et passant de plus de 5 milliards, fin 2004, à presque 10 milliards, fin 2005, selon le communiqué de presse de Novethic en date du 31/01/06 dans ce contexte financier brièvement esquissé, quel pourrait être le rôle de la responsabilité sociale des entreprises bancaires coopératives ? Des entreprises qui, au demeurant, ne se sentaient pas polluées, et qui vont devoir affronter la dimension transversale de ce « nouveau concept vieux de plus de trente ans » qu'est la « RSE ». N'est-elle pas marquée par des différences de perception culturelle ? Si récemment, la Commission européenne²⁰ a reconnu que les entreprises sont les acteurs principaux de la RSE, elle affirme, aussi que les parties prenantes, et en particulier les salariés et leurs représentants doivent jouer un rôle. Certains commentateurs sociaux ont regretté, à cette occasion, que la Commission ne prenne pas la voie législative pour imposer la RSE aux entreprises. Mais, la définition même de la RSE donnée par la Commission, aller volontairement au-delà de la loi, fait de la RSE obligatoire un oxymore²¹. Par ailleurs et paradoxalement, on sait bien que les chartes ou les accords sur la RSE se contentent bien souvent d'énoncer que l'entreprise suivra les normes internationales (ONU, OIT, OCDE...), c'est-à-dire qu'elle respectera la loi internationale. Néanmoins, cette contradiction n'est qu'apparente, parce que remplir pleinement les obligations imposées par les conventions n'est pas, quoi qu'on en dise, le fait de toutes les firmes. Il conviendrait, aussi, que l'Union et les États éditent des lois applicables (la France, en sait quelque chose avec la promulgation de textes qu'elle ne souhaite pas appliquer !). Il faudrait, aussi, une conception commune de la RSE et de quelques indicateurs y afférents ! Comme en finance, la RSE est, parfois, pavée de bonnes intentions, mais, l'effet pervers n'est pas forcément loin (le financement de projets polluants, le financement d'un hôpital qui ne fonctionnera pas faute de personnels formés...peuvent relever de comportements irresponsables) ! La RSE porte également sur l'égalité professionnelle, la mixité, le micro crédit ou crédit social, encore, considéré avec sympathie en France, mais regardé surtout comme la tontine des pays en voie de développement. Les exigences de productivité et de sélection des risques, renforcées par la prochaine mise en place des nouvelles normes prudentielles de Bâle II, éloignent la banque concurrentielle (y compris la banque coopérative) des nouveaux pauvres. La finance éthique

présentée à ses débuts comme un phénomène réservé à quelques utopistes du développement durable connaît une progression. Certes, comparés aux mille milliards de dollars qui circulent quotidiennement dans le monde, les fonds mis en jeu par la finance éthique peuvent paraître quantitativement insignifiants. Il n'en demeure pas moins que la finance éthique, pour accéder à de nouvelles lignes de crédit, pour constituer des fonds de garantie, recourt aux marchés financiers internationaux et contribue ainsi à la financiarisation qui caractérise la globalisation. Elle se professionnalise et elle est en train de devenir une branche à part entière de la finance, avec ses analystes, ses experts, ses détracteurs. Supposées contribuer à la création d'activités génératrices de revenus partagés et à la lutte contre la pauvreté, les institutions mutualistes chargées plus particulièrement de la promouvoir ne répondent cependant qu'imparfaitement aux attentes grandissantes de la société. La rentabilité financière doit intégrer l'évaluation d'un score social et la sphère mutualiste se doit de positionner au cœur de ses préoccupations un modèle d'allocation de portefeuille privilégiant systématiquement cette approche éthique. Un mois après le lancement, en janvier 2006, de la campagne « Banque françaises : épargnez le climat », l'ONG « les Amis de la Terre » vient de publier un rapport intitulé « Banques françaises et environnement : presque tout reste à faire »²². Une analyse détaillée des performances environnementales des 8 plus grands réseaux bancaires français²³ au regard des meilleures normes et pratiques françaises et internationales. Cette étude porte sur quatre domaines précis : le système de management environnemental, le système d'évaluation des politiques environnementales, les impacts environnementaux directs et les impacts environnementaux indirects (politique d'investissement et de financement). Le rapport conclut que, parmi les huit banques françaises étudiées, dont quatre mutualistes, aucune ne dispose aujourd'hui d'une véritable politique environnementale. Dans l'évaluation globale les mutualistes occupent des rangs moyens (3e Banques Populaires, 4e CA) voire médiocres (7e Caisse d'Épargne et 8e Crédit Mutuel). Selon cette étude, les banques françaises n'apportent pas la preuve qu'elles font de l'environnement la priorité qu'elles affichent toutes. Elle souligne l'absence de transparence, les objectifs environnementaux flous, l'absence de valeur ajoutée réelle sur la base d'engagements volontaires et la nécessité de renforcer les dispositifs de la loi NRE, voire, d'en sanctionner le non-respect chez les banques. Coïncidence heureuse ou fâcheuse ! C'est le moment choisi par le Groupe Banque Populaire pour la diffusion nationale : de son livret Codevair, pour lequel l'épargne collectée est affectée au financement des projets immobiliers favorisant les économies d'énergie ; de son prêt immobilier Prevoir destiné à financer les équipements écologiques des projets de construction ou de rénovation. Ces deux produits existent depuis le début des années 90 et il aura fallu 15 ans pour que l'expérience de la Banque Populaire du Haut-Rhin soit élargie au niveau national. C'est, aussi, le moment choisi par le Crédit Coopératif, désormais filiale des Banques Populaires, pour lancer, en ce début avril 2006, la semaine du micro crédit, son nouveau produit d'épargne solidaire dont les souscripteurs choisissent de céder 50, 75 ? 100% de leurs intérêts annuels sous forme de dons à l'Association pour le Droit à l'Initiative Économique (ADIE) pour soutenir son action d'accompagnement de personnes en difficulté souhaitant créer leur entreprise ! « En refusant ou en acceptant un prêt, en couvrant ou non tel risque, en investissant sur un créneau plutôt qu'un autre, l'industrie financière est celle qui exerce l'effet d'entraînement le plus puissant sur l'environnement économique général »²⁴. Les banques coopératives, acteurs des marchés concurrentiels de la finance, devraient s'approprier, plus particulièrement cette observation. L'actualité financière toute récente, relative à la banque coopérative, souligne cette nécessité. En effet, au moment où Natixis (nouvelle structure cotée issue d'Ixis du Groupe des Caisses d'épargne et de Natexis du Groupe des Banques

populaires) dépensait quelque 15 millions d'euros de frais de publicité pour accompagner l'introduction en bourse de cette nouvelle entité commune, les collants Weil, entreprise de lingerie féminine appartenant à Natexis, délocalisait sa production et fermait son unité du département du Gard qui employait 300 personnes ! Une mauvaise note supplémentaire dans les pratiques de la responsabilité sociale en usage chez les banques coopératives. Pour résumer et sans dresser une liste parfaitement exhaustive de l'état des lieux, après :

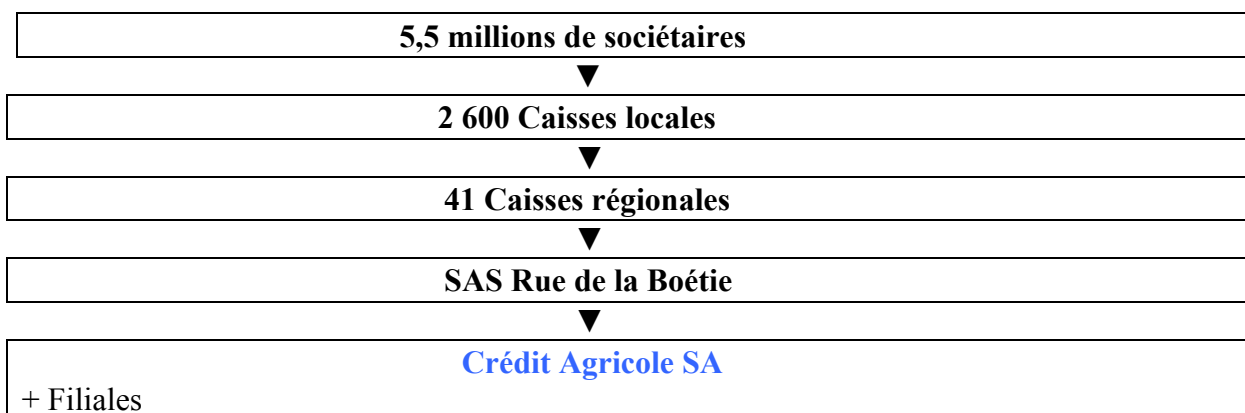
- la banalisation des offres, des tarifs, des comportements commerciaux, des attitudes responsables avec l'environnement
- la multiplication des sociétés anonymes filiales, de véhicules cotés, des acquisitions....

À l'évidence les mutuelles d'assurance et les coopératives bancaires se sont transformées, elles sont devenues plus diverses, pas exclusivement par la taille, mais, par leur logique et leur posture vis-à-vis de la collectivité.

2.3 Quelques exemples de structures et de modèles de développement différents

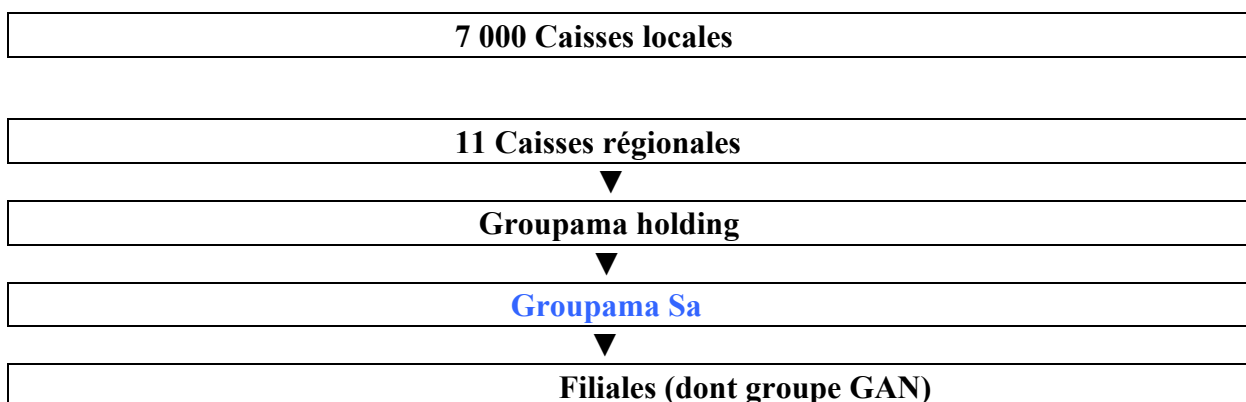
Si l'enracinement historique et le principe démocratique perdurent en qualité de valeurs communes fondamentales, les mutuelles d'assurance et les banques coopératives françaises possèdent, cependant, des structures et des modèles de développement déjà bien différents. Avant d'examiner les éventuels impacts de la cotation, observons, à travers trois exemples relevant de la sphère mutualiste, des stratégies différenciées en matière d'introduction d'un véhicule coté.

a/ L'organisation du Crédit Agricole :



Source : Fédération nationale du Crédit Agricole, 2005, la FNCA contribue à la gouvernance des Caisses régionales et de Crédit Agricole SA. Les 41 Caisses régionales détiennent 100 % du capital de la SAS Rue de la Boétie qui détient 54,7 % de Crédit Agricole SA (CA sa). Les 45,3 % de CA sa sont détenus par le public et se décomposent : l'autocontrôle (1,7 %), les salariés (5,9 %), les investisseurs institutionnels (27,1 %) et les actionnaires individuels (10,6 %). Par ailleurs, CA sa détient 25 % des 41 Caisses régionales.

b/ L'organisation de Groupama :



Les 11 caisses régionales détiennent 100 % de Groupama Holding qui détient 99,9 % de Groupama SA. Le solde, soit 0,1 % du capital de Groupama sa est détenu par les salariés et les mandataires. Groupama est un groupe d'assurance centenaire (deuxième assureur généraliste français ce groupe s'est bâti sur des principes d'action hérités du mutualisme agricole. En 2006, autorisation est donnée par la Fédération nationale Groupama d'ouvrir le capital de Groupama sa si le financement de sa croissance future le nécessite. La fédération nationale Groupama, Groupama sa et Groupama holding portent les participations des Caisses régionales dans Groupama sa.

c/ l'organisation de Natixis :

Les groupes Caisse d'épargne et Banque populaire viennent de se rapprocher pour donner naissance au deuxième groupe bancaire français derrière le Crédit Agricole avec une part de marché de 20 %. 6 millions de sociétaires en sont propriétaires. Natixis est désormais, depuis le 11 décembre 2006, le véhicule coté des groupes Caisse d'épargne et Banque populaire :

- La Caisse National des Caisses d'épargne détient 34,5 % de Natixis
- La banque Fédérale des Banques Populaires détient 34,5 % de Natixis
- Le flottant est de 31 %, y compris DZ Bank (1,87%) et San Paolo IMI (1,68 %)

La stratégie historique de croissance externe qui domine ces trois exemples peut-elle s'avérer antagoniste au statut ? Parce qu'elles ne peuvent être cotées, il est impossible aux banques à statut coopératif de se faire racheter, ni de fusionner avec des firmes non coopératives. Les opérations de fusion acquisition ne sont donc généralement que des rachats réglés en cash. Ce qui nécessite une mobilisation conséquente de capitaux et où parfois l'utilisation des réserves a des limites. Pour dépasser ces contraintes, le réseau du Crédit Agricole a transformé son entité fédérale (la CNCA) en société anonyme (la CA sa), désormais cotée. La banque Fédérale des Banques populaires est devenue également société anonyme par la loi du 15 mai 2001, mais n'a pas été introduite en Bourse. Le groupe des Banques populaires a utilisé, dans un premier temps, Natixis comme véhicule coté ; la Banque Fédérale lui a cédé les participations qu'elle détenait. Eulia (forme de Banque d'affaires), contrôlé par le groupe des Caisses d'épargne était appelé à être introduit en Bourse, le rapprochement avec le groupe des banques populaires a modifié ce projet.

L'existence, au sein de groupes mutualistes ou coopératifs, de sociétés faisant appel public à l'épargne et quel qu'en soit le niveau (chapeau, cas du projet Groupama; filiale spécialisée, cas de Natixis...) facilite, certes, la levée de fonds, mais pourrait générer des difficultés jusqu'à présent contournées, telles la liquidité du titre ou la perte de son contrôle ; la maximisation de la rentabilité de nature à opposer deux catégories de propriétaires (les actionnaires et les sociétaires). Les trois exemples présentés partent d'une démarche et d'un constat communs : s'interdire le recours au marché, c'est accepté, à un terme rapproché, la marginalisation. Quel est le risque le plus conséquent : la perte du contrôle ou la marginalisation ? Doit-on pour autant oublier l'enracinement et la démocratie ? Faut-il privilégier un modèle de véhicule coté ?

PARTIE III : PERSPECTIVES ET DOMAINES DU POSSIBLE

En dépit de leurs spécificités culturelles, historiques, statutaires, les orientations stratégiques des banques coopératives et des mutuelles d'assurances françaises convergent :

- vers la recherche de revenus supplémentaires liés à la diversification de leurs offres et à la conquête de nouvelles clientèles.
- vers l'atteinte d'une taille critique pour dégager de nouveaux gains de productivité
- vers l'internationalisation des activités

La coexistence de plusieurs modèles de développement portés par des entreprises souhaitant élargir leur territoire stratégique dans des directions semblables ne peut que contribuer à l'intensification de la concurrence entre eux et avec les modèles capitalistiques. Dans ces conditions, parler de mutualisme devient difficile, car cette notion recouvre différentes définitions. Dans l'absolu, le mutualisme pourrait se définir comme un projet alternatif de société susceptible d'apporter une approche des relations économiques différente de celle des rapports marchands. Mais, quand le non marchand devient marchand, il y a perte de repères. Dans la réalité, le mutualisme revêt la forme spécifique d'un projet d'utilité collective instaurant des rapports de force nouveaux entre les parties prenantes. Alors, comment assurer la gestion des paradoxes dont il fait l'objet pour assurer sa survie. C'est l'objet de cette dernière partie qui sera divisée en deux sous parties : comment concilier mutualisme et rentabilité financière ? Pour quelles perspectives ?

3.1. La gestion des paradoxes

Jusqu'à présent, c'est-à-dire avant ce regard porté vers la Bourse, le traditionnel conflit « d'agence » observé dans les sociétés par actions se trouvait partiellement résolu chez les mutualistes par le biais de la part sociale à la rémunération moins forte que celle des actionnaires, mais, aussi, moins risquée. L'arrivée d'un véhicule cotée dans la sphère mutualiste génère un nouveau type de conflit entre propriétaires (le sociétaire-client et l'investisseur-actionnaire).

Sans être totalement exhaustif, le tableau ci-dessous recense les principaux impacts d'un tel changement pour la sphère mutualiste :

Principaux impacts significatifs de l'usage d'un véhicule coté :

	Sans véhicule coté	Avec un véhicule coté
Organisation	démocratique et décentralisée	convergence vers la centralisation
Gouvernance	orientée client	orientée actionnaire
Culture	de l'implicite	de l'explicite, du contrat
Valeurs	l'intérêt collectif	individualisation de la performance
Échéances	le long terme	le « courtermisme »

Si la littérature anglo-saxonne insiste sur les difficultés rencontrées par la sphère mutualiste à lever des fonds (une des motivations des *building societies* britanniques pour se convertir au capitalisme), elle s'est une nouvelle fois trompée sur le cas France car nos banques coopératives n'ont pas été bridées, dans un premier temps, pour leur développement, réserves accumulées et caractéristiques des parts sociales répondant à la croissance externe. Mais, l'utilisation des réserves à des limites et ce notamment dans l'accompagnement du développement à l'international. Certes, l'activité majeure de banque de détail pratiquée par les banques coopératives est difficilement exportable, mais, pour les quelques acteurs mutualistes qui ont tenté l'aventure à l'étranger, il convient de remarquer que la voie privilégiée, à tort ou à raison, est demeurée la prise de contrôle capitalistique. Le Crédit Agricole est à ce titre particulièrement représentatif. Il a réalisé des acquisitions à succès mitigé, en Pologne et en Uruguay et a pris des participations plus récentes dans le capital d'acteurs portugais, grecque et italien. En revanche les partenariats, une notion qui devrait être proche de la philosophie mutualiste en raison de ses valeurs de coopération ou d'intégration horizontale, semblent éludés ou ont échoués dans le cas d'un éventuel rapprochement entre le Crédit Agricole et son homologue néerlandais Rabobank.

Malgré son apparente bonne santé, les changements dans l'environnement, les mutations technologiques, le tarissement des réserves incitent certains détracteurs du système mutualiste à prévoir son effondrement ! Dans son rapport précité de décembre 2006, Hervé Juvin n'hésite pas à se poser la question : un système en voie d'extinction ? De rajouter : « Quand un groupe coopératif découvre un nouveau métier, il crée une SA. Quand un groupe coopératif s'étend hors des frontières, il rachète ou crée une SA. Quand deux groupes coopératifs développent une entité commune, c'est une SA..... À maintes reprises, les entreprises coopératives ont plutôt semblé défendre un territoire, une légitimité....un monopole d'utilité.....Tout s'est passé comme si la légitimité historique des sociétés coopératives les avait anesthésiées, comme si l'importance de leur rôle historique leur avait conféré un passeport à durée illimitée. Et tout s'est passé comme si les coopératives s'étaient fait doubler sur le terrain de la légitimité collective par leurs concurrentes ». De multiples exemples confortent cette prise de position tant il vrai que se sont les sociétés par actions qui ont marqué l'opinion par leur soutien au micro crédit (BNP Paribas et son soutien à l'Association pour le Développement par l'Initiative Économique, ADIE), par leur politique sociale ou sociétale (Société Générale et les prêts à taux zéro pour les sinistrés du Département du Gard), par leur politique de lutte contre le handicap (Axa).....Malgré les doutes légitimes, il serait inconcevable d'imaginer un marché de banque unique ou seules seraient pérennisées les firmes bancaires par actions. Pour notre part, malgré les difficultés, nous aurions tendance à penser que les mécanismes qui sous-

tendent l'organisation de la sphère mutualiste ont toujours été la source d'une capacité à rebondir.

3.2. Les domaines du possible et le temps de la réaction : ou comment conforter résilience, compliance et prise de conscience

Il convient de rester lucide et de prendre acte d'une forme de banalisation avec la disparition de toute différence substantielle entre les établissements mutualistes et les autres. Parmi les éléments de différenciation, seuls perdurent l'ancrage territorial source de bonne tenue du marché et l'absence provisoire de menace d'OPA.

Mais, il ne se crée plus de coopérative ou de mutuelle ! Pour la sphère mutualiste, l'exposition aux risques demeure peut-être le meilleur aiguillon pour l'action ! Toutefois, le verrou « anti OPA » représenté par la présence du statut coopératif, même parfois minoritaire désormais au sein des leaders français de la banque de détail ne constitue plus la garantie absolue. En matière de gouvernance chez les mutualistes, la faible culture : du conflit d'intérêts, de la responsabilité civile et pénale des mandataires sociaux, des exigences de la conformité (les Caisses d'épargne et le Groupe des Banques populaires viennent de faire l'objet en 2006 de réprimandes de la part de l'Autorité des Marchés Financiers, le « gendarme de la Bourse ») constitue une faille conséquente d'exposition aux risques. En effet, face à des « prédateurs potentiels qui sauront utiliser largement le fait de l'appel public à l'épargne pour attaquer un groupe mutualiste à la fois sur le terrain de la valeur actionnariale et sur celui de la conformité juridique des décisions et de la vie sociale interne. N'oublions pas, certes, que les banques françaises sont devenues rentables. Le total des résultats nets pour 2006 des cinq premiers groupes bancaires français, dont trois mutualistes, devrait dépasser les 18 milliards d'euros. Parallèlement, le seul résultat net de la même année de Citigroup représentera plus de 60 % de la capitalisation boursière d'un groupe comme BNP Paribas, alors ! En cas de menace, quel sera le comportement des sociétaires face à une évolution très favorable du cours des actions des autres propriétaires/actionnaires d'un groupe mutualiste ? Qui l'emportera : l'intérêt commun ou la logique financière centrifuge ?

Autre enjeu de pouvoir, plus conventionnel et moins nouveau, mais toujours lié au thème de l'efficacité financière : la gestion des flux internes des banques mutualistes. Les quatre grands groupes coopératifs français ont bâti leur organisation suivant le même principe : de par la législation, la liquidité et la solvabilité du réseau sont garanties par un organe central (Crédit Agricole SA, Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, Confédération du Crédit Mutuel ou Banque Fédérale des Banques Populaires). Des entités qui sont utilisées à titre principal ou secondaire pour l'accès aux marchés financiers. Mais, en interne, chacun a décliné des relations financières qui unissent ces têtes de réseau à leurs banques ou caisses régionales, constituant un véritable enjeu de pouvoir et soulevant, à nouveau, la question du comment concilier mutualisme décentralisé et efficacité. Au régional le mutualisme, à Paris la finance moderne ! Ce système de prêts-emprunts interne semble évoluer vers le fait que les réseaux souhaitent conserver la main sur une part croissante de la collecte de leurs ressources. Financière et politique, cette question de gestion actif-passif affecte un autre aspect de la gouvernance : la transparence si chère aux investisseurs-actionnaires qui suspecte d'opacité le commissionnement et le financement de ces flux internes.

Dans un domaine voisin relevant de la rentabilité et donc de l'évaluation de la performance, il s'agit pour les groupes mutualistes de réaliser rapidement des économies en termes de coûts de production (rationalisation des back-offices et des centres informatiques, rationalisation des réseaux de distribution, élimination des sur-effectifs....) A l'image de l'industrie, des gains de productivité internes existent et devient nécessaire de transformer des activités apparemment indépendantes en des processus continus. Pour réaliser des gains substantiels et pour améliorer le « reporting », il est nécessaire de passer rapidement d'une logique de charges à une logique de flux dans les domaines relevant de la production.

En dépit de ces risques majeurs, la sphère financière mutualiste est promise à un bel avenir en Europe. Elle s'appuie sur des parts de marchés non négligeables et elle dispose de marges de progression forte en rentabilité. Les établissements coopératifs et mutualistes se sont nettement modernisés au cours des vingt dernières années. Ils se sont adaptés aux normes de gestion, de « reporting » et de contrôle des risques, même si des progrès plus conséquents restent à accomplir dans les mutuelles d'assurance. La question de fond n'est, même, plus celle de la performance financière. Les ratios de fonds propres de certaines banques mutualistes françaises sont parfois plus élevés que ceux des banques commerciales. Ils accèdent à de meilleures notations financières et réalisent des résultats bien qu'inférieurs globalement à leurs concurrents sociétés par actions qui leur permettent de nourrir leur croissance et de couvrir leurs risques. Au-delà, la véritable question est donc désormais : pour quel projet ? Le choix est de retrouver un projet porté par des militants ou de suivre la logique des marchés financiers. Dans un proche avenir, certains pourront, encore, tenter l'aventure du statut de la société coopérative européenne, mais il convient d'engager une réflexion engageant le plus long terme. **Plus qu'un statut, c'est un projet, non pour changer la vie, mais pour permettre à leurs sociétaires de modifier leur vie avec une vision portée par une approche plus responsable et plus démocratique de la sphère marchande.**

Pourquoi ne pas privilégier le capital humain en formant davantage les salariés, les clients, les épargnants, les administrateurs, tout en le faisant savoir. Le milieu académique pourrait être mieux associé à ce nouveau challenge tant sur le plan de la formation que de la recherche d'une nouvelle prise de conscience d'un projet partagé.

CONCLUSION : UNE GOUVERNANCE MUTUALISTE POUR QUELS PROGRÈS ?

Tout le monde cherche la récurrence et la progression des revenus, les mutualistes comme les sociétés par actions bancaires ou de la grande distribution diversifiée dans la finance, mais la question centrale demeure pour quels projets. Personne n'a le monopole du partage et de la responsabilité. Au risque d'être volontairement provocateur (« La provocation est une façon de remettre la réalité sur ses pieds ». *Bertolt Brecht*), si le monde islamique ne se heurte pas à des divergences dans l'interprétation du Coran au sein même du monde musulman, la finance islamique ne serait-elle pas de nature à constituer une autre alternative concurrente à l'économie de marché ? Cette finance islamique distribuée dans le Golf persique, mais, aussi, de plus en plus en Asie, en Amérique du Nord et en Europe est en pleine expansion (11% par an). Elle vient d'atteindre 300 milliards de dollars en 2005. Respectant les préceptes de la charia (interdiction de percevoir un taux d'intérêt, de spéculer, d'investir dans les industries liées au jeu et à l'alcool,.....introduisant le partage des pertes et des profits) ne constitue-t-elle

pas une autre forme mutualisée de la finance éthique ? Créée, il y a trente ans, lors de la première crise pétrolière par la Dubei Islamic Bank, désormais, à côté des banques islamiques, des confrères occidentaux (Citigroup, HSBC...) en assurent sa distribution dans un souci de différenciation. Plus qu'un statut, il s'agit bien, là encore, d'un projet partagé !

ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

DE SERRES A. et ROUX, M. (2006), "L'impact des stratégies de responsabilité sociale des banques corporatives sur la mission et la gouvernance des institutions financières coopératives", IAE, Brest (France) 22-23-24 mai 2006, Colloque international du réseau RULESCOOP.

ROUX, M. (2002) « Services limités ou responsabilités limitées : le mutualisme de la sphère financière française en proie à la banalisation », *Revue d'économie financière. L'avenir des institutions financières mutualistes*. N° 67, p. 211-229.

ROUX, M. (2005) *Finance éthique*, Éditeur : Revue Banque Édition, ouvrage nominé au Prix Turgot du meilleur ouvrage d'économie financière 2005, mention d'honneur.

ROUX, M. (2006) « Rapport moral 2006 sur l'argent dans le monde » : « Entre perte de confiance et prise de conscience : quel rôle pour la finance éthique dans l'entreprise », numéro spécial de *la Revue d'Économie Financière*. p. 475-488.

NOTES

¹ Séminaire de la Chaire de coopération Guy-Bernier: le 17 janvier 2007, intervention de Michel Roux, Université Paris 13.

² « Si la forme juridique coopérative est probablement née en Angleterre au 19^e siècle... Il ne convient pas d'exagérer les différences entre la société mutuelle et la société coopérative. Si la seconde est constituée d'un capital que, formellement, exclut la première, cette dernière est néanmoins dotée d'un fonds d'établissement, qui en est l'équivalent ; surtout les droits des coopérateurs sont indépendants de leur participation au capital, aucun dividende ne leur étant en principe attribuable, aucune plus-value ne leur étant en principe partageable, le droit de vote étant le même pour tous et la coopérative ne pouvant en principe avoir de relation qu'avec ses membres ». Notes extraites du rapport annuel 1998 du GEMA, contributions ; « Le droit de la mutualité à la croisée des chemins » par le Professeur Jean-Jacques DAIGRE, Professeur de droit des affaires à Paris I. Cependant, il est nécessaire de relever la confusion très souvent et à tort commise entre coopératives et mutuelles ; elle est facilitée par le fait que bon nombre d'entreprises coopératives, en particulier dans les banques, ont choisi d'inclure une référence à la mutualité dans leur nom (exemple : le Crédit mutuel, le Crédit agricole mutuel...)

³ Citons : 1/ « La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA (Groupement des Entreprises Mutuelles d'Assurances) », rapport établi sous la direction de M. Gérard Andreck, octobre 2004 ; 2/ « Les banques coopératives en Europe : des valeurs et une pratique au service du développement », 2004, rapport du Groupement national de la coopération et de l'*European Association of Co-Operative Banks* ; 3/ « Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original », janvier 2006, rapport du groupe de travail présidé par Étienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs ; 4/ pour la première fois, le 26 octobre 2006, les banques coopératives françaises et les assurances mutualistes françaises ont organisé conjointement un colloque au Conseil économique et social (CES) sur le thème : « Coopératives et mutuelles : gouvernement d'entreprise et démocratie d'entreprise » ; 5/ « Les sociétés coopératives de banque et d'assurance : des géants à la recherche de leur âme », décembre 2006, étude réalisée par Hervé Juvin, Eurogroup Institute.

⁴ Au 19e siècle, face aux méfaits du capitalisme et au paupérisme, il convenait de bâtir les fondements d'une autre économie politique et donc de se doter des moyens de cette aspiration sociale. En 1847, Frédéric-Guillaume RAIFFESEIN lance, en Allemagne, « l'association pour la mie de pain ». L'objectif de son association est de procéder à l'achat du bétail grâce à une caution financière commune, première forme de banque mutuelle.

⁶ Auteur d'un rapport publié en 1998 sur « la situation et les perspectives du secteur des assurances en France », rapport dans lequel le sénateur propose, entre autres, de donner aux mutuelles les moyens juridiques de se démutualiser.

⁷ Par financiarisation de l'économie, nous entendons le rôle de plus en plus important accordé à la finance sur le commerce et l'industrie.

⁸ Sur ce sujet, lire, en particulier, *La tyrannie des marchés*, H. Bourguignat, Éditions Economica, 1995.

⁹ Interrogation extraite de l'ouvrage de Jérôme Caby et Gérard Hirigoyen, « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », *Connaissance de la gestion*, Economica, 2005, p.6

¹⁰ Expression de M. Hervé Juvin, page 4, du rapport précité : « Les sociétés coopératives de banque et d'assurance : des géants à la recherche de leur âme », Rapport Eurogroup, décembre 2006.

¹¹ Les mutuelles dites de Niort (Macif, Maif....), la Matmut (Rouen)...

¹² Par exemple : La Mondiale

¹³ Exemples : La Mutuelle d'assurance du Poitou, les assurances mutuelles de Picardie, la Mutuelle d'assurance des pharmaciens.....

¹⁴ Associations d'épargnants, dans le plus pur esprit mutualiste, à l'expiration desquelles les avoirs sont distribués entre les survivants ou entre les ayants droit des membres décédés (liberté du choix : de la durée, du bénéficiaire, du montant, de la périodicité des versements, du choix du capital à terme...)

¹⁵ Propos tenus lors des XIXes journées de l'économie sociale par Mme Nadine Richez-Batesti (Université d'Aix-Marseille) dans sa présentation d'une monographie d'établissement mutualiste local.

¹⁶ Propos de M. Hervé Juvin, page 7 du rapport précité d'Eurogroup Institute.

¹⁷ Source, rapport 2005 de l'ACAM

¹⁸ Sur ces questions théoriques, il convient de consulter, en particulier :-Morvan Y. (1991), « Fondements d'économie industrielle », Economica, Gestion, 2e édition-, - Llewellyn D., (1998), « Le gouvernement d'entreprise dans les mutuelles, *Revue d'Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, n°270-, - Garella P., (1989), « Fusions et acquisitions dans l'industrie européenne », *Observations et Diagnostics économiques*, n°18, dans ce dernier article, l'auteur s'attache à rechercher les motivations qui inspirent les regroupements d'entreprises par acquisition et fusion : trois argumentations complémentaires sont, alors, proposées, une logique financière et fiscale, une logique managériale et une logique industrielle, la plus facilement adaptable à notre étude.

¹⁹ « La MAAF contourne l'ire du ministre de la santé » titrait une information brève du n° 22 de la revue *Challenges* en date du 9 février 2006. C'est une société commerciale, MAAF Assurances SA, et non une mutuelle, qui vante un partenariat anticholestérol avec Fruit d'Or Pro-active du Groupe Unilever. Une manière pour la MAAF, rappelle la revue, d'échapper à l'ire du ministre de la Santé et garant des mutuelles, Xavier Bertrand, lequel avait menacé de sévir contre cette campagne qui « mélange les genres ». Après la campagne télévisuelle lancée début février, le partenariat se poursuivra par des publicités sur le lieu de vente dans la grande distribution et les bureaux de la mutuelle.

²⁰ Création en ce début 2006 d'une Alliance européenne pour la RSE afin de canaliser les nombreuses initiatives des entreprises qui seront très variées du fait de l'hétérogénéité des firmes et des États membres.

²¹ « La RSE obligatoire » est un oxymore, ce qui signifie que l'expression comporte deux termes de sens contraire.

²² Par Charlotte Berthou et Sébastien Godinot : finance@amisdelaterre.org

²³ Par ordre alphabétique : BNP Paribas, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole, Crédit Mutuel – CIC, Dexia, HSBC, Groupe Banque Populaire, Société Générale.

²⁴ Citation extraite de l'ouvrage de Christian de Perthuis : « La génération future a-t-elle de l'avenir ? », Belin, 2003.