

Nanterre, le 25 Mars 2005

INTERVENTION DE FRANÇOIS SOULAGE

LE MODE DE GOUVERNANCE DANS LES COOPERATIVES L'EXEMPLE DES GROUPES BANCAIRES COOPERATIFS FRANÇAIS

UNE GOUVERNANCE DIFFERENTE

La gouvernance des groupes coopératifs se distingue de la gouvernance d'autres entreprises sur trois points :

- I. La définition des droits et des devoirs des actionnaires qui sont aussi des stakeholders.**
- II. La transparence qui est liée à la nature démocratique de l'entreprise en transparence concernant l'organisation de l'entreprise, la rémunération des dirigeants, la formation financière.**
- III. L'indépendance des administrateurs, question d'actualité devant les nouvelles propositions de la Commission sur le statut de l'administrateur indépendant.**

*
* *

I. LA DEFINITION DES DROITS ET DES DEVOIRS DES ACTIONNAIRES

Les groupes coopératifs français du secteur bancaire continuent à être très attachés à la notion d'actionnaires liés à l'entreprise non par un apport en capital, mais par la détention de parts sociales liées à une activité faite avec le groupe. Dans les groupes bancaires l'actionnariat est lié au crédit obtenu de la part de la banque, il y a donc bien un rapport entre la détention de capital et le fait de tirer de l'entreprise un avantage, ce qui conduit à la situation de stakeholders.

II. LA TRANSPARENCE

Cette transparence est assurée à travers le maintien de structures aussi décentralisées que possible malgré les conditions spécifiques au monde bancaire. Mais elle repose sur la multiplication des instances devant lesquelles l'entreprise doit rendre des comptes. Ce n'est pas seulement un conseil d'administration ou une assemblée d'actionnaires « irresponsables », mais un ensemble d'assemblées d'utilisateurs des services aptes à juger la qualité des services de la banque.

III. L'INDEPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Dans les banques coopératives et dans les coopératives en général, cette indépendance est impossible. En effet, l'administrateur dans une entreprise coopérative doit d'abord défendre l'intérêt commun de l'ensemble des membres. Il s'agit donc bien d'un projet identifiable et délimité. L'administrateur porteur de l'intérêt commun est donc issu des rangs des membres, faute de quoi il ne peut être raisonnablement associé aux décisions. Dans une entreprise coopérative l'administrateur a d'abord un lien d'usager avant un lien de fonction. Il faut rappeler que le sociétariat des entreprises coopératives ou mutualistes est composé uniquement de ses membres et donc il n'y a pas d'autres logiques au fonctionnement que d'être membre. Les administrateurs indépendants sont des contre-pouvoirs face aux dirigeants dans les entreprises classiques. Or la logique démocratique qui est celle de nos organismes fait qu'un administrateur local, régional, national représente les membres qui l'ont élu. Sa légitimité tient donc à son élection, c'est ce qui lui confère le rôle de contre-pouvoir. Cette singularité doit être aujourd'hui extrêmement développée et doit demeurer au centre de nos préoccupations.

La structure de propriété du capital est aussi la raison pour laquelle l'indépendance est impossible. Les apporteurs de capitaux nécessaires dans une banque coopérative ne le font pas pour des raisons de rentabilité financière mais bien pour permettre à l'outil bancaire de fonctionner au mieux. L'administrateur indépendant ne peut donc, de ce point de vue être en état de juger de la qualité du service qui est fourni, seul le membre utilisateur peut le faire et l'administrateur est un représentant de ces membres.

UN MODE DE GOUVERNANCE CONTRAINT PAR LA LOI BANCAIRE

Les principes coopératifs ont conduit les groupes bancaires coopératifs français à adopter en définitive des modes de gouvernance assez voisins, renforcés en cela par la contrainte de la loi bancaire française. Sous l'empire de cette loi bancaire, chacun des groupes coopératifs a été doté d'un organe de contrôle de l'ensemble des composantes autonomes. La loi bancaire ne rendait pas nécessaire la détention de capital de la part des entités composant le groupe, mais instaurait par contre des procédures de contrôle, de désignation des dirigeants par l'instance nationale de contrôle créée par la loi.

Les groupes coopératifs bancaires français ont une structure dans laquelle les entités de base, caisses locales ou banques régionales, autonomes appartiennent à un ensemble dont elles élisent les représentants au sein de l'organe de contrôle. Les noms ont été différents : Chambre syndicale des Banques Populaires, Caisse Nationale de Crédit Agricole, Caisse Centrale de Crédit Coopératif, Confédération du Crédit Mutuel.

Aujourd'hui cette fonction de contrôle est toujours exercée mais les noms ont changé dans la mesure où les structures prévues par la loi bancaire ont été autorisées à évoluer. Mais la Confédération Nationale du Crédit Mutuel est toujours une association à laquelle adhère chacune des composantes et n'a aucun lien en capital avec les autres composantes du groupe coopératif.

La Banque Fédérale des Banques Populaires qui joue ce rôle de contrôle est maintenant détenue – c'est une coopérative – par les Banques Populaires autonomes qu'elle est chargée de contrôler. Le Crédit Coopératif est détenu par les représentants groupés de ses clients représentés par les mouvements, mais conserve cette fonction de contrôle direct de ses propres affiliés qui ne sont pas représentés à son capital.

Enfin, le Crédit Agricole a choisi une voie différente puisque la Caisse Nationale est devenue une société anonyme qui a conservé les fonctions de contrôle et dont le capital est détenu aujourd'hui à 54% par les banques régionales qu'elle est chargée de contrôler.

En définitive, ce qui est important à noter c'est que nous devons, à l'intérieur des groupes coopératifs, tenter de trouver les moyens de respecter l'autonomie des composantes avec la nécessité sans cesse accrue, en particulier dans le secteur bancaire, d'un contrôle de l'activité.