

***IXemes Rencontres Internationales
du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire***

Entreprendre en économie sociale et solidaire : une question politique?

***Université Jean Monnet, IUT de Roanne, France
Les 18 et 19 juin 2009***

Gilles Caire

Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale

Axe D : De l'innovation à la reproduction, du local à l'international comment maîtriser les changements d'échelle survenus dans le champ de l'ESS?

Gilles CAIRE

Maître de conférences HDR de Sciences économiques – Responsable du Master Professionnel « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire »

CEDES-LAB. RII (E.A. 3604) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des Sciences sociales - 93 avenue du Recteur Pineau - BP 623 - 86022 POITIERS Cedex

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : gilles.caire@univ-poitiers.fr

Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale

Gilles CAIRE (CEDES - Université de Poitiers)

Près de 100 caisses régionales, plus de 4500 caisses locales - et donc autant d'assemblées générales annuelles - 19 millions de sociétaires prenant des décisions selon le principe « un Homme égal une voix », 64 000 administrateurs élus. Ces données révèlent l'ampleur des potentialités démocratiques et d'ancrage territorial des banques coopératives (Crédit agricole, Caisse d'épargne, Crédit mutuel, Banque populaire, Crédit coopératif). « En face », les deux grands groupes bancaires « capitalistes » français (Société générale et BNP-Paribas) ne proposent qu'une assemblée générale annuelle "parisienne" à leurs 110 000 actionnaires, dont le pouvoir est proportionnel à la part de capital détenu. Et leurs Conseils d'administration ne comportent respectivement que 14 et 17 membres, presque tous grands patrons par ailleurs, si l'on excepte les deux administrateurs élus par les salariés imposés par la loi.

L'ambition démocratique (libre adhésion, égalité de vote, libre participation, absence de but lucratif des représentants) est un des arguments forts de l'affirmation, en interne et en externe, de la singularité et de l'efficacité de la gouvernance coopérative (GNC, 2005). La gouvernance sociétariale aurait selon ses promoteurs trois qualités : une conciliation entre l'efficacité du marché et la satisfaction des besoins sociaux ; une meilleure maîtrise des risques du fait d'une réduction de l'asymétrie d'information ; un ancrage local fort permettant une meilleure connaissance du terrain et le développement de relations de confiance (RICHEZ-BATTESTI, GIANFALDONI, 2006).

Pourtant plusieurs évènements des cinq dernières années posent question quant à l'effectivité et à l'efficacité de ce pouvoir émanant de la base. La crise financière actuelle n'épargne pas le réseau coopératif, et la banque française - tous types confondus - la plus malmenée financièrement semble bien être la Caisse d'épargne, avec au premier plan le désastre Natixis. Les regroupements des Caisses de niveau « régional » et les fusions des caisses locales s'inscrivent dans un mouvement mutualiste généralisé de « rationalisation » des unités décentralisées qui peut faire douter de la pérennité de l'ancrage local. La « banalisation » réglementaire, nationale et européenne, et le développement de filiales SA en France et à l'étranger détruisent les spécificités fonctionnelles des banques coopératives tant au niveau des produits que des publics. Les interventions directes de l'Elysée - démissions « obligées » en octobre 2008 du Président et du Directeur général de la Caisse d'Épargne, pression pour une fusion à marche forcée et enfin désignation fin février 2009 du Secrétaire Général adjoint de la Présidence François Pérol à la tête du nouveau groupe Caisse d'épargne/Banque populaire – constituent une profonde remise en cause de l'indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Autant d'indices d'un possible délitement de la gouvernance « *bottom up* » des banques coopératives qui nous amènent à réinterroger politiquement l'effectivité du projet démocratique de proximité à travers l'exemple de deux caisses locales de deux réseaux coopératifs différents. Nous utilisons une entrée de terrain, une sorte d'approche ethnographique, se fondant sur l'assistance à deux assemblées générales locales. Nous ne cherchons donc pas dans cette communication à proposer une analyse statistiquement

représentative¹ des pratiques démocratiques dans les banques coopératives mais plutôt à souligner ce qui peut paraître étonnant « vu d'en bas » au regard des ambitions démocratiques affichées. Dans une première partie, nous suivons de manière détaillée le fil chronologique du déroulement des deux assemblées générales afin d'en faire revivre leur « atmosphère ». Puis dans une seconde partie, nous explicitons en quoi ces deux « cas d'espèce » illustrent selon nous un questionnement doublement politique pour les banques se revendiquant de l'économie sociale, en termes de procédure démocratique et de projet économique.

1. Des Assemblées Générales à sens unique

Le choix des deux caisses locales est arbitraire, dicté par notre lieu de résidence et par le fait d'être sociétaire de l'une et invité par un sociétaire dans l'autre. Ceci nous a permis d'être dans la position d'un sociétaire anonyme. Ces deux caisses locales ont pour particularités d'être l'une à dominante rurale (Banque A) et l'autre plutôt urbaine (Banque B), et de combiner en 2009 à la fois une AG ordinaire et une AG extraordinaire consacrée à la fusion avec une autre caisse locale pour la première, et à la scission en trois caisses pour la seconde.

1.1. Récit de l'AG 2009 de la Caisse locale de la Banque A

Notre premier récit concerne l'assemblée générale d'une Caisse locale de la Banque A comportant 5811 sociétaires. Cette caisse couvre un territoire rural à cheval sur deux départements représentant approximativement deux arrondissements départementaux d'environ 110 000 habitants et dont les cinq principaux bourgs ont une population inférieure à 7500 habitants.

La convocation - qui comporte classiquement l'ordre du jour, les résolutions qui seront portées au vote et l'annonce d'un apéritif de clôture - est un formulaire type pour tout le réseau national, seuls les noms des caisses régionales et locales, la date et le lieu de réunion sont modifiés. Le texte est signé « Le Conseil d'Administration » sans aucune personnalisation². Concernant le coupon-réponse à renvoyer avec une enveloppe T, deux possibilités sont proposées pour les non présents : donner pouvoir à un sociétaire de son choix (avec un maximum de 3 mandats par sociétaire présent) ou donner pouvoir au Président de l'AG (sans limite de mandats pour celui-ci). Dans ce dernier cas, il est précisé : « *j'ai bien noté que le Président de l'AG émet un vote favorable à l'adoption des résolutions présentées ou agréées par le Conseil d'administration de la Caisse locale et émet un vote défavorable à l'adoption de tous les autres projets de résolution* ».

L'Assemblée générale est organisée dans la salle de spectacle d'un des chefs de lieu de canton un jeudi et débute à 16 heures. Les années précédentes, l'AG débutait en général à 18 heures mais cette fois-ci il s'agit d'organiser au préalable et successivement deux assemblées générales extraordinaires de deux Caisses locales (de 16h à 17h pour l'une et de 17h à 18h pour l'autre) afin d'approuver leur fusion³ puis de tenir l'AG ordinaire électorale des nouveaux

¹ Nous pensions à l'origine pouvoir disposer de statistiques nationales de réseaux concernant l'assistance aux assemblées générales et les caractéristiques socio-démographiques des administrateurs mais nous n'avons pu nous les procurer auprès des deux banques ciblées. Les banques sont très peu transparentes sur ce point.

² On note également en en-tête une photo où deux mains sortant de manches de costume (et non d'un vêtement de travailleur manuel au revenu précaire) se passent un témoin (une volonté de renouvellement des Conseils d'administration ?) devant un homme ayant la quarantaine et une femme trentenaire souriants (une volonté de rajeunissement des sociétaires présents aux AG ?) En bas, un cartouche avec une urne et une main glissant un bulletin au logo de la Banque A (alors que l'ensemble des votes de l'AG se feront à main levée). Autant d'actes manqués ?

³ Suite à la fusion, la nouvelle Caisse locale couvre maintenant à peu près quatre arrondissements sur trois départements différents. Entre les deux extrémités de ce nouveau territoire il y a plus de 160 kilomètres.

membres du Conseil d'administration de la Caisse fusionnée à partir de 18 heures. Certes l'ordre du jour est à priori « copieux » mais le fait que l'horaire ne soit que difficilement compatible avec l'emploi du temps des personnes actives ne semble pas avoir préoccupé les membres du Conseil d'administration.

A l'entrée de la salle chaque sociétaire est invité à signer la feuille de présence et en contrepartie reçoit un carton de vote indiquant le nombre de voix en fonction des éventuels mandats dont il dispose et un (ou plusieurs s'il dispose de mandats) stylo(s) promotionnel(s). Aucun document relatif à la fusion ou aux comptes n'est distribué.

Dans la salle notre impression visuelle est que seuls des retraités (hommes, femmes, souvent par couple) sont présents (l'horaire y est sans doute pour quelque chose). La moyenne d'âge doit être supérieure à 70 ans, alors que selon l'espace sociétaires du site internet 30 % des sociétaires ont moins de 40 ans, 38 % entre 40 à 60 ans et 32 % de plus de 60 ans (données nationales de la Banque A). Les vêtements portés laissent supposer une certaine mixité sociale, on note peu de vêtements « bourgeois ». Il n'y a aucun décor sur la scène, seulement une table avec quatre chaises - pour le Président de la Caisse, les deux vice-Présidents et le Directeur adjoint régional – et un écran avec vidéo-projecteur.

Le Président de la Caisse locale présente ses vœux (nous sommes en janvier) puis constate que le quorum d'un quart n'est pas atteint (fixé à 1459 présents et pouvoirs), et ouvre dans la foulée conformément aux statuts une deuxième assemblée générale extraordinaire qui ne nécessite pas de quorum. Il annonce que sur les 5811 sociétaires enregistrés⁴, 45 sociétaires sont présents dans la salle disposant de 14 pouvoirs en sus et que le Président dispose de 682 pouvoirs. Les présents représentent donc 0,8% des sociétaires, et les représentés 12,7%⁵. On notera également que d'emblée « le pouvoir est à la tribune » puisque le Président dispose de onze fois plus de pouvoirs de vote que toute la salle réunie.

Le Président explique - très rapidement - que la fusion des Caisses locales est nécessaire car le regroupement des Caisses régionales (division par deux au plan national) fait qu'il faut également diviser par deux le nombre de caisses locales afin de garantir que chaque Président de caisse locale soit toujours présent au Conseil d'administration régional. Pour lui la logique de représentation semble naturellement l'emporter sur celle de proximité. Il lit ensuite de manière monocorde et intégrale le texte - très technique - de fusion des deux caisses ainsi que les dispositions financières y afférant pendant une durée d'environ 10 minutes. Puis il demande s'il y a des questions dans la salle. Grand silence... un retraité d'environ 80 ans se lance pour une question ...qui n'a rien à voir avec la proposition de fusion⁶. Aucune autre question n'arrivant⁷, le Président passe au vote à main levée avec les cartons distribués à l'entrée : unanimité des votes en faveur de la fusion, aucune abstention, aucun vote contre (le vote étant extrêmement rapide nous n'avons pas eu le temps de repérer si certaines personnes n'avaient levé leurs cartons à aucun des trois items). Cette AG extraordinaire a duré en tout moins de trente minutes.

Après l'AG extraordinaire de la seconde caisse (à laquelle n'étant pas sociétaire nous n'avons

⁴ Ces 5811 sociétaires disposent de 472 522 parts, soit une moyenne de 81 parts par sociétaire représentant un capital de 1600€ soit près du double de la moyenne nationale du réseau.

⁵ Ratio identique à celui annoncé au plan national (12%) dans le rapport d'activité 2007 de la Banque A.

⁶ Il a constaté après avoir ouvert pour lui et sa femme deux livrets avec la même somme que les intérêts versés début janvier discordaient de 1 centime. Le directeur général lui répond poliment que ce type de question relève plutôt du débat en assemblée générale ordinaire et qu'il s'agit pour le moment de se cantonner au projet de fusion. Une jeune salariée vient de suite lui expliquer en aparté les modalités pour poser une question à l'AG ordinaire.

⁷ A la fin de l'AG, plusieurs sociétaires nous avoueront n'avoir rien compris au texte présenté, notamment concernant la prime de fusion.

pas assisté) qui durera également une trentaine de minutes, débute la première AG ordinaire de la caisse nouvellement fusionnée. La Présidente du bureau présente ses vœux et annonce que 99 sociétaires sont présents (plus 21 pouvoirs) et qu'elle dispose de 2013 pouvoirs (soit près de 20 fois le poids électoral de la salle). On passe à l'ordre du jour comportant 18 résolutions, chaque résolution portant sur l'approbation de la candidature au Conseil d'administration d'une personne ; il y a 18 candidats pour 18 postes, les candidats ont tous l'agrément des deux Conseils d'administration sortants. La Présidente lit le nom du premier candidat et passe directement au vote. Une personne lève la main dans la salle en demandant s'il serait possible d'avoir quelques précisions sur les candidats. La Présidente consent à donner la parole à chacun des candidats présents (15 sur les 18, les autres étant excusés pour raison de santé ou professionnelle) : chaque candidat se lève, reçoit le micro et se contente de dire où il habite et s'il était déjà administrateur (ils l'étaient de fait tous). A chaque vote (toujours à main levée) il n'y a aucune abstention, ni aucun vote contre, que des votes pour. Les 18 candidats sont élus à l'unanimité en moins de 10 minutes.

Le Directeur général adjoint de la Caisse régionale prend ensuite la parole pour faire un tour didactique de l'actualité financière et de l'actualité nationale de la Banque. Il n'élude pas les difficultés liées à la crise mondiale mais attribue les pertes de la Caisse nationale pour l'essentiel à des circonstances externes, la stratégie adoptée par les dirigeants nationaux depuis quelques années ayant été selon lui la meilleure possible. Il passe ensuite la parole au Directeur départemental. Celui-ci explique la nouvelle organisation du réseau d'agences, puis met en exergue le nouvel agencement de certaines agences⁸ et enfin présente un à un tous les chefs d'agence de secteur présents dans la salle (avec un contraste d'âge saisissant entre les 30-40 ans des directeurs d'agence et les 60-80 ans des sociétaires présents).

La place est ensuite laissée aux questions de la salle. Trois personnes prennent la parole : la première évoque les pertes de la banque et émet des doutes sur la facilité d'usage de l'agence nouveau concept ; la seconde critique les courriers incompréhensibles envoyés à propos d'un placement désastreux commercialisé de façon massive et très active par l'ensemble des agences du réseau national ; la troisième détaille les difficultés de relations avec une filiale assurantielle de la Banque. A chaque fois, le Directeur général adjoint répond en se montrant très compréhensif et en soulignant le rôle de conseiller des directeurs d'agence en cas de difficultés. A aucun moment les administrateurs élus présents ne prendront la parole.

Après ces trois questions, plus personne ne désirant intervenir, le Président passe à la remise de trois prix de la fondation de la banque distinguant des projets solidaires locaux : un foyer de jeunes travailleurs, une association de jardins ouvriers, une association d'entraide aux personnes en situation de handicap psychique. Un représentant de chaque initiative primée dispose ensuite d'un temps de parole de 5 à 10 minutes pour présenter sa structure et le projet récompensé. L'assemblée générale prend fin à 19 h 15. Elle laisse place à un buffet dînatoire, assez copieux pour la centaine de personnes présentes, qui semble une bonne occasion pour les Directeurs d'agence de renforcer leurs « contacts clientèle ».

⁸ L'agence « nouveau concept » - en très fort développement depuis environ 5 ans dans l'ensemble des réseaux bancaires - ne comporte plus de guichet mais uniquement des distributeurs de retrait et d'opérations et des coffres pour les demandes de monnaie d'appoint. Seul un salarié agent d'accueil est présent derrière un comptoir pour renseigner les clients au téléphone, aider à l'utilisation des distributeurs, accompagner les clients aux coffres, et procéder aux « accroches commerciales ». Le salarié n'a plus aucun contact avec du liquide, l'argument mis en avant est celui de la sécurité.

1.2 Récit de l'AG 2009 de la Caisse locale de la Banque B

Notre second récit concerne l'assemblée générale d'une Caisse locale de la Banque B comportant 17 000 sociétaires. Cette caisse couvre un territoire urbain d'une agglomération de 150 000 habitants.

La lettre de convocation est aussi classique (ordre du jour, bon pour pouvoir, annonce d'un buffet de clôture) mais est plus personnalisée que celle de la Banque A. Y figure le logo de la Caisse régionale et la lettre est signée « Votre Président de Caisse locale, Monsieur C. M. ». On note également sur la convocation les deux rappels suivants : « *Les sociétaires qui souhaitent poser leur candidature au Conseil d'administration doivent en informer le Président de leur Caisse locale par écrit, au moins 8 jours francs avant la réunion de l'assemblée générale* » et « *Vous pouvez consulter les documents sociaux (bilan, compte de résultats et statuts) 8 jours avant l'assemblée Générale au siège de la Caisse locale* ». Le dos de la convocation est constitué d'une information sur le mutualisme (expliquant techniquement les notions de sociétaire, de Caisse locale, d'administrateur, de Président, de Secrétaire) et d'un appel à la participation agrémenté de trois photos de jeunes trentenaires dynamiques et intitulé « *Assemblée générale de ma caisse locale. Pourquoi j'y vais ?* »⁹. En bas figure un coupon de 5 lignes « *Faites-nous part de vos questions ou observations. Nous ne manquerons pas d'y répondre à l'Assemblée générale ou par écrit.* »

L'Assemblée générale est organisée dans une grande salle de spectacle un vendredi à 18 h 30. A l'entrée, la signature des registres de présence s'effectue sous l'accompagnement musical d'un orchestre de jazz. Chaque sociétaire reçoit un bulletin de vote avec le nom des candidats aux postes d'administrateurs ainsi que le nom du candidat au poste de commissaire vérificateur. Aucun autre document n'est distribué.

L'Assemblée générale ne débute finalement que vers 18 h 50. Le retard au démarrage est très vraisemblablement imputable à la queue aux différents registres de signatures. On attend que tout le monde soit rentré dans la salle pour commencer.

La salle est pleine, il y a environ 750 personnes présentes (sociétaires, invités des sociétaires et directeurs d'agences). Le taux de présents est donc d'environ 4 %. Par contre il est impossible de déterminer le nombre de personnes représentées car le nombre de mandats ne fut jamais annoncé. L'impression visuelle est la suivante, il s'agit très majoritairement de couples d'une moyenne d'âge de 60-70 ans. Néanmoins à la différence de la Banque A quelques couples plus jeunes sont présents y compris deux ou trois couples d'une vingtaine d'année. On note aussi qu'une part non négligeable des sociétaires portent des vêtements traduisant une certaine notabilité.

⁹ Le texte intégral est le suivant (les éléments en gras sont d'origine) : « Assemblée Générale de ma Caisse locale. Pourquoi j'y vais ?

Parce que je suis convaincu(e) que l'union fait la réussite ! En participant à l'assemblée générale, je vais pouvoir **élire** les représentants de ma Caisse locale qui vont contribuer à **l'amélioration du service bancaire, au développement** de mon territoire tant dans le domaine **économique** que **social** et **culturel**.

Parce que je suis reconnu par ma banque comme un acteur engagé ! Lors de cette assemblée, je vais pouvoir **échanger** avec les élus et dirigeants de ma banque et **faire progresser** l'idée d'un développement local au service des femmes et des hommes.

Parce que ma banque sera ce que j'en ferai ! En tant que sociétaire, je ne suis pas un client comme un autre. Je dispose d'un droit d'information sur la gestion de ma banque et d'un pouvoir de décision sur le principe mutualiste « **un homme, une voix** » et ce, quel que soit le capital que j'ai souscrit. C'est grâce à ce principe qu'au cours de l'Assemblée Générale, je vais pouvoir **approuver les comptes** de l'exercice écoulé **et le montant de l'intérêt** servi aux parts sociales.

Venez partager nos valeurs mutualistes. [et dans un encadré en couleur] **En tant que sociétaire vous est plus qu'un client. Votez, dialoguez, échangez avec les dirigeants de votre Caisse locale et les dirigeants [de la Banque B] en participant à l'Assemblée Générale de votre caisse locale.** »

L'AG est conçue comme un spectacle. Sur la scène est reconstitué un décor de petite place urbaine :

- à droite trois devantures de commerce (brasserie, agence de la Banque B et boulangerie), avec en avant quatre tables de bistrot derrière lesquelles sont assis les sept intervenants de la soirée (le Président de la caisse locale, le premier Vice-président de la Caisse locale - l'autre est malade, un Vice-président de la Caisse régionale, le Directeur général adjoint de la Caisse régionale, le Secrétaire de la caisse locale, le Commissaire vérificateur, le Directeur des marchés spécialisés) ; devant les tables de bistrot on a posé des bacs de fleurs qui cachent des écrans d'ordinateurs permettant la visualisation sans se retourner des diapos projetées (ou peut-être servant de prompteurs ?)
- au milieu un écran de projection géant encadré de petits lampadaires et de fleurs, sur les côtés des petits arbustes ; au sol un tapis d'imitation de pavés;
- à gauche un pupitre qui sera finalement très peu utilisé par les intervenants qui soit resteront assis à leur table ou circuleront sur la scène avec un micro portable ;
- complètement à droite deux traductrices en langage des signes ;
- complètement à gauche de la scène et pendant pratiquement toute la soirée une dizaine d'apprentis construiront une petite maison en bois avec le défi annoncé par le Président « de faire le moins de bruit possible »¹⁰.

Le Président de la Caisse locale prend la parole, annonce le thème de l'AG 2009 : « *Penser global, agir local. Des hommes et des femmes au cœur du territoire. Venez partager nos initiatives* » et présente l'ordonnancement de l'AG qui présente la particularité d'intégrer en son sein une assemblée générale extraordinaire de scission de la caisse locale en trois caisses autonomes. Après la nomination des deux scrutateurs et du secrétaire de séance sans opposition déclarée à main levée, le Président passe à l'examen du procès-verbal de l'Assemblée générale de l'année précédente. Il tend un classeur bleu volumineux au bout de sa main et annonce qu'il est consultable par celui qui le veut, mais fait voter immédiatement à main levée son approbation, aucune voix contre et aucune abstention.

Dix apprentis entrent alors en scène pour construire la maison en bois et commencent leur travail au moment même où les données financières sont présentées par le Commissaire vérificateur. Son rapport est entièrement oral, il n'y a aucune projection des chiffres sur l'écran¹¹ et il termine sa présentation par : « *je vous engage à approuver les comptes* ». Durant cette présentation de très nombreuses têtes de la salle étaient tournées vers le coin des apprentis...

Puis le Président annonce que son rapport d'activité est consultable sur Internet, et qu'il ne le présente donc pas ! Suivent :

- une intervention du Secrétaire (salarié) de la Caisse locale qui décrit l'évolution de l'activité bancaire de la structure. Il rappelle que la Caisse comporte 16 points de vente intégrant plus de 100 "équipiers" et "équipières" et il conclut « *nous prêtons si on pousse notre porte d'agence* » ;
- une intervention du Vice-président de la Caisse régionale (à la fois agriculteur et PDG d'une entreprise de travaux publics, et Président d'une autre caisse locale). Il reprend les difficultés actuelles et conclut « *c'est la particularité de notre banque, on peut se dire des choses et*

¹⁰ Peut-on y voir une volonté subliminale que la salle elle aussi fasse le moins de « bruit » possible quant aux conséquences de la crise financière pour la Banque B ?

¹¹ Le Président le remercie et annonce que c'était la dernière année de sa fonction de commissaire vérificateur mais que « *nous aurons la joie de le revoir l'année prochaine car il va devenir administrateur de la Caisse.* »

organiser des moments pour le faire »;

- une intervention du directeur des marchés spécialisés. Il explique que cela recouvre trois domaines : professionnel; immobilier ; haut de gamme en précisant « *je n'aime pas ce terme, je préfère centre d'affaires privées ou patrimoniales* »¹² ;

- le rapport moral du premier Vice-président de la Caisse locale. Il détaille le mode de fonctionnement du Conseil d'administration ainsi que ses actions de solidarité et de soutien financier aux événements sportifs et culturels locaux.

La première partie de l'AG se clôture par un vote à main levée groupé sur cinq résolutions dont l'approbation des comptes et la rémunération du capital social pour l'année écoulée. Aucun vote contre, aucune abstention¹³.

S'ouvre alors l'Assemblée générale extraordinaire consacrée à la scission. Après une présentation sur l'écran du Conseil d'administration actuel (21 noms avec photo de chacun), le Président explique que la scission en trois caisses locales devrait permettre de tenir des AG de plus petite taille et d'augmenter le nombre total d'administrateurs (de 21 à 3 fois 15). Le Président annonce que les nouveaux statuts sont à disposition des sociétaires depuis 15 jours. Le vote se fait à main levée : aucun contre, aucune abstention... La scission est approuvée et le Président au micro fait cette remarque : « *c'est fait, c'est l'essentiel, pour que le sigle (sic) soit beau* »¹⁴.

Suit une présentation des listes d'administrateurs des trois nouvelles caisses complétée de celle des salariés d'agences des trois territoires (avec photos des équipes « *faites par deux administrateurs* ») et un petit mot de chaque directeur d'agence. Puis le Président présente un à un les nouveaux candidats avec leur origine géographique et leur profession. Sur les huit candidats¹⁵ pour huit postes, il y a quatre hommes et quatre femmes présentés ainsi : « *garagiste ; dans les télécom. ; comptable ; directeur d'une grande organisation financière : urgentiste ; dans les travaux publics ; VRP ; dans les alarmes* », chacun des candidats se lève mais ne parle pas.

Les urnes de vote descendent du haut en bas de la salle et circulent dans les rangs où chacun peut déposer au passage le bulletin reçu à l'entrée lors de la signature des registres. Le vote se fait sur la liste, mais il n'est pas précisé si l'on peut rayer un nom.

Commence alors la « *partie informative sur l'actualité et les événements marquants pour 2008* ». Cela débute par un film institutionnel national de 10 minutes sur l'origine de la crise financière « *racontée* » par un économiste français renommé. L'explication est scénarisée et mise en musique avec des coups de tonnerre, des dollars qui naviguent des États-Unis vers la Chine, des crédits qui rentrent dans une machine de laquelle ressortent des CDO (*collateralised debt obligation*, structures de titrisation) comparés à de gigantesques salades russes... Le Vice-président régional enchaîne sur ce sujet en notant que la Banque B était impliquée dans les subprimes, « *c'était normal pour une grande banque mais c'est regrettable* », que la banque « *résiste plutôt mieux que la plupart des autres banques* », que l'« *on l'avait pas vraiment besoin de l'argent du gouvernement [le plan de recapitalisation d'octobre 2008] mais il s'agissait d'être solidaire avec les autres banques car si celles qui en avaient besoin y étaient*

¹² On peut s'interroger sur cette remarque : est-ce l'expression d'une « pudeur » de banquier ou une mise en conformité avec l'affichage économie sociale de la banque ?

¹³ Alors que chaque sociétaire pouvait inviter une personne non sociétaire de son choix et/ou disposer de mandats, les votes s'effectuent à main levée sans carton indiquant le nombre de voix, ce qui paraît juridiquement incorrect, mais démocratiquement très peu grave puisqu'à chaque fois il y a unanimité !

¹⁴ Là aussi cette remarque pose question : ce changement de statuts ne serait-il finalement qu'une question d'image ?

¹⁵ Dans la Banque B, le renouvellement se fait par tiers.

allés seules cela aurait été un désastre », que « *la caisse régionale s'adapte de façon réactive* » et que dans les trois derniers mois « *on a prêté plus que d'habitude, dame, on a envie de renverser la vapeur* ».

Le Directeur adjoint régional décrit ensuite l'évolution de l'activité de la Caisse régionale en 2008 : nombre de clients nouveaux (mais sans évoquer le nombre de clients partis) ; nombre de livrets A ouverts ; nouveaux produits « *dont on a fait profiter nos clients* » ; données sur l'évolution de la collecte de dépôts, sur le nombre des produits et services vendus, sur les parts de marché ; nombre des recrutements en CDI (mais sans comparer au nombre de départs sur la même période, on ne peut donc savoir s'il y a eu création nette d'emplois) ; rénovation des agences.

Le Vice-Président régional reprend alors la parole pour exposer la politique développement durable en soulignant que « *sans le savoir cela fait longtemps qu'on en fait* » : micro-crédits, aides de la Fondation au petit patrimoine local, partenariat avec des structures d'insertion, action en direction des handicapés (clients et salariés), service d'accompagnement aux clients en difficulté, économies de papier (relevés bancaires recto-verso), partenariat avec la Région sur des projets d'économie d'énergie...

A 20h50 (soit deux heures après le début de l'Assemblée générale), le Président reprend la parole: « *Nous avons reçu beaucoup de questions. Pour les questions d'ordre personnel, les directeurs d'agence y répondront au cas par cas. Pour les questions générales on y a répondu d'une certaine manière à travers les interventions précédentes, et il se fait tard on va passer aux [projets primés]¹⁶* » ... il semble hésiter puis : « *Éventuellement y a-t-il une question dans la salle ?* » cinq secondes de latence, aucune main se lève « *on passe donc aux [projets primés]* ». Cela commence par un film (projeté dans le noir) de cinq minutes sur un séjour de vacances organisé par une association pour des handicapés au bord de la mer, action financée l'année précédente par la Caisse locale : photos de vacances accompagnées de musique des Bronzés, de Rocky, du Grand Bleu... ce qui a tendance à anesthésier complètement la salle. Le Président présente ensuite les deux [projets primés] pour l'année 2009. La mise en place d'un concours pour 30 jeunes apprentis restaurateurs dans un Centre d'apprentis est présentée à travers un film d'environ cinq minutes suivi d'une intervention de la Directrice et des deux jeunes gagnants. Second projet soutenu : un CFA du Bâtiment, dont les apprentis ont construit la maison en bois. Ils viennent sur le devant de la scène, sont applaudis chaleureusement, le Directeur du CFA décrit les activités de son centre et se voit attribuer également un chèque de soutien¹⁷. En tout, cette partie consacrée au mécénat a duré 40 minutes. Le Président annonce (trionphalement) les résultats du vote des administrateurs : le moins bien élu a 600 voix, le mieux élu 605 voix. Le Président conclut l'Assemblée générale en remerciant ses administrateurs « *je n'ai eu que du plaisir à travailler avec eux* ». Il remercie également le Directeur régional pour le financement de l'assemblée générale sur le budget « *animation mutualiste* ». Un des administrateurs se lève dans la salle et intervient pour remercier chaleureusement « *notre Président* », applaudissements.

L'Assemblée générale prend fin à 21 h 30, on passe au buffet avec accompagnement musical. En près de 3 heures aucune fois la parole n'a été dans la salle. Il est assez savoureux de citer cet extrait de la convocation à cette Assemblée générale : « *au cours de ce temps d'échanges et de partage, notre ambition est de vous informer, d'écouter vos suggestions et de répondre à*

¹⁶ Nous n'utilisons pas ici le terme générique de ces actions de mécénat afin de conserver l'anonymat de la Banque B.

¹⁷ Le choix des deux CFA n'est sans doute pas neutre, le Président de la Caisse locale dirige une entreprise du bâtiment et le premier vice président est salarié de la Chambre de commerce et d'industrie et plus particulièrement en relation avec les restaurateurs.

vos questions, en particulier cette année, celles que vous vous posez sur la crise financière et ses conséquences ». Si l'information (parfaitement maîtrisée et orientée) a été au rendez-vous, l'écoute des suggestions et des questionnements a été en revanche totalement absente.

L'ordonnement de ces deux Assemblées générales est finalement très contrasté. Celui de la Banque A est très « amateur », du type AG (poussive) d'association locale, sans effort d'animation particulier, avec un espace d'ouverture aux questions, mais peu utilisé faute d'effort (de volonté ?) de stimulation. L'AG de la Banque B est par contre très « professionnelle » transposant au plan local la mise en scène spectaculaire des plus grosses entreprises du CAC 40, avec un contrôle absolu de la communication, mais à la différence des groupes capitalistes, en évacuant les réactions dérangeantes des « petits porteurs ». Mais malgré leurs différences formelles, ces deux AG nous semblent, à leur niveau, symboliques d'une réelle déviance par rapport au projet démocratique affiché par l'économie sociale.

2. Le déroulement et le contenu de l'AG, une question éminemment politique

« Non seulement la démocratie représentative (à travers les assemblées générales pour l'essentiel) est encadrée par des mécanismes formels maîtrisés et contrôlés par un « haut encadrement », constitué par des administrateurs élus et épaulés par une technocratie efficace, mais de plus la démocratie participative n'a que peu de consistance sur les questions stratégiques dans les conseils locaux ou régionaux (...) Originellement construite sur les deux composantes de propriétaire et d'usager, la figure du sociétaire tend à se morceler et de la sorte à se réduire à une caution morale (administrateurs locaux) et un instrument de fidélisation (consommateurs avantagés) » (GIANFALDONI, RICHELZ-BATTESTI, 2008). Appliquée à nos deux exemples, cette analyse que nous partageons pleinement, pose la double question des modalités d'expression du sociétariat et de l'absence au niveau local de débat sur les orientations stratégiques.

2.1. Quelles modalités d'expression du sociétariat ?

Nous proposons dans le tableau ci-dessous une synthèse comparative des principes affichés et des pratiques constatées dans les banques coopératives .

Modalités d'expression démocratique

L'ambition démocratique	La pratique
(1) Libre adhésion (passage de client à sociétaire)	« Commercialisation » de la part sociale comme un placement Très faible information sur les droits et devoirs du sociétaire
(2) Egalité de vote (« un homme = une voix »)	Absence de vote par correspondance Vote à main levée Concentration des pouvoirs sur le Président (Banque A)
(3) Libre participation à la gestion : - présence à l'AG - exercice du pouvoir démocratique - candidature aux postes	Regroupement des Caisses occasionnant un éloignement géographique (Banque A) Peu d'informations préalables à l'AG Absence totale de débat avec la salle (Banque B) Evitement des débats sur les options stratégiques Procédure de candidatures masquée (Banque A) ou téléguidée

d'administrateurs	(Banque B)
(4) Absence de but lucratif des représentants élus (défense de l'intérêt commun)	Absence de discussion sur la rémunération des dirigeants régionaux et locaux « Enracinement » notabiliaire des administrateurs

(1) Le principe de libre adhésion s'est en partie transformé en une sorte de principe de libre achat. Les chargés de clientèle communiquent et « placent » très souvent les parts sociales en les présentant plutôt comme des placements sécurisés et au rendement régulier et non comme un acte d'engagement responsable et coopératif. L'incitation financière à vendre des parts les pousse en ce sens, voire même à faire de la vente forcée en argumentant faussement que le sociétariat est obligatoire¹⁸. Il est en conséquence assez évident que se constitue un « sociétariat d'épargne » et non d'adhésion, adoptant une logique utilitariste et consumériste. Ainsi l'Observatoire du sociétariat de la Caisse d'épargne établissait en 2003 trois profils de sociétaires : 15% de « *motivés particulièrement sensibles aux valeurs promues par la Caisse d'épargne, ils ont acheté des parts sociales pour marquer leur adhésion. Pour eux, être sociétaire c'est surtout s'impliquer dans la vie de la Caisse d'épargne* » ; 16 % de motivables aux motivations plus floues et 69 % sont « *des spectateurs pour qui être sociétaire c'est d'abord toucher des dividendes [sic] ou être un client privilégié bénéficiant d'offres ou de services particuliers* ». En conséquence l'objectif affiché par toutes les banques coopératives d'augmentation du ratio sociétaires/clients¹⁹ ne peut en aucun cas être considéré comme l'unique indicateur de la vitalité démocratique d'une banque coopérative et encore moins comme le gage d'un renforcement de *l'affectio mutualis* (selon l'expression de E. Pfimlin dans le rapport IFA, 2006). De plus, l'information juridique sur les statuts des Caisses locales, et donc sur les droits et les devoirs du sociétaire, n'est ni systématique, ni facilement accessible (cf. encadré 1).

Encadré 1 : Des statuts protégés ?

Un de nos premiers étonnements a été que l'accès aux statuts des Caisses locales soit si difficile. La mise à disposition (papier ou électronique) des statuts pour tous les sociétaires nous paraît pourtant un préalable démocratique incontournable. Dans les deux banques, les statuts ne sont disponibles ni sur le site internet (que ce soit sur la partie publique ou sur celle réservée aux sociétaires), ni en agence. Dans la banque B, les statuts sont consultables uniquement au Greffe du tribunal ou à l'agence professionnelle (siège de la Caisse locale) et ils sont non photocopiables²⁰. Dans la banque A, malgré deux demandes successives, les salariés et le Directeur de l'agence se sont révélés incapables de se les procurer (apparemment du fait d'une non réponse du siège). Une demande par voie mail (rubrique « Contact » de l'espace sociétaire) n'aura pas plus de succès. Nous n'obtiendrons finalement les statuts qu'après une lettre spécifique de rappel des principes coopératifs au Président de la Caisse locale avec copie au Président de la Caisse régionale. Nous avons ressentis lors de nos demandes une réelle

¹⁸ Nous avons été personnellement témoin en deux circonstances de cette dérive : dans la Banque A, lors d'un Crédit immobilier ; dans la Banque B, lors de l'ouverture d'un compte. La personne – aux ressources très faibles - s'est vu prélevée d'office 50€ pour une part - l'achat de part avait sans doute été inclus dans l'ensemble des « papiers à signer » - et lorsqu'elle en a demandé la raison une semaine après, le Chargé de clientèle lui a répondu « *Parce que nous ne sommes pas une Banque comme une autre* » !

¹⁹ Entre 2001 et 2006, le nombre de sociétaires a augmenté de 70% à la Caisse d'épargne, de 60% à la Banque populaire, de 21% au Crédit mutuel et de 4% au Crédit agricole (Source : GNC). C'est aussi pour ces banques une façon de « gonfler les fonds propres » (expression d'un Directeur départemental de la banque A) à bon marché.

²⁰ Nous n'obtiendrons finalement une copie des statuts de la Banque B que de façon détournée par un salarié syndiqué.

surprise des salariés accompagnée d'une certaine méfiance²¹. Les statuts paraissent relever d'une certaine confidentialité assez incompréhensible. En effet ces statuts sont très banals et les Caisses locales se contentent de reproduire des statuts types nationaux en intégrant simplement les dénomination et délimitation territoriales de la Caisse.

(2) Le second principe « un homme²² égal une voix » est au cœur même du projet coopératif. Or l'interprétation de l'égalité démocratique par les statuts paraît curieuse à deux niveaux :

- l'absence de possibilité de vote sur les résolutions par correspondance, électronique ou papier, ne favorise pas une large participation (alors que cette possibilité est systématiquement utilisée dans les entreprises cotées²³, même si dans leur cas les actionnaires sont nationalement et mondialement dispersés). Bien évidemment on peut estimer que la vraie démocratie participative ne peut être que présentielle, mais en ce cas le lieu, le jour et l'horaire de l'AG doivent être choisis de façon à en faciliter l'accès au plus grand nombre²⁴ et pas seulement aux retraités ;

- le vote à main levée (sauf dans la Banque B pour l'élection des administrateurs qui se fait à bulletin secret) ne favorise évidemment pas la différenciation d'opinions. Certaines personnes en situation de fragilité financière peuvent même craindre des « repréailles » en cas de vote d'opposition.

L'interprétation du principe est même franchement contestable dans la Banque A où le Président peut cumuler un nombre infini de mandats (et obligatoirement favorables) alors que les autres personnes présentes ne disposent qu'au maximum de 4 voix (y compris la leur). On a là un cas de verrouillage du pouvoir assez étonnant pour une entreprise coopérative, qui n'est pas sans rappeler certains procédés d'auto-contrôle en vigueur dans le monde capitaliste.

(3) Le troisième principe, la libre participation à la gestion, ne peut rester purement formel comme c'est le cas sur de nombreux points :

- le regroupement des Caisses, locales et régionales, provoque mécaniquement une réduction du nombre d'administrateurs, une moindre proximité des AG pour les sociétaires et un éloignement des lieux de pouvoir²⁵. L'un des fondements historiques des banques coopératives, la proximité et la démocratie qui lui est associée, s'efface ;

- l'information fournie est presque entièrement absente en amont de l'Assemblée générale, alors qu'elle est essentielle pour la réflexion et la préparation des questions. Et en aval, dans les deux banques, les sociétaires ne reçoivent aucune lettre de compte-rendu de l'AG²⁶. Les espaces sociétaires des sites internet sont très pauvres. Ainsi pour la Banque A, les noms des administrateurs locaux figurent sans photo ni aucune mention de leurs qualités ou agence de

²¹ Suite à ces deux expériences nous avons également tester la demande auprès d'une agence d'une mutuelle d'assurance (dont nous sommes aussi sociétaire). Le salarié de permanence, en l'absence de son Directeur, fut très perturbé et incapable de nous informer sur la façon d'obtenir les statuts et nous a rassuré en nous disant que « nous pouvions faire confiance aux administrateurs qui épiluchent les textes et les comptes » et qu'il fallait absolument venir à l'Assemblée générale programmée la semaine suivante car il y avait une « démonstration de la prévention routière extrêmement intéressante ».

²² et une femme...

²³ A titre d'exemple, lors de l'AG 2009 de BNP-Paribas, 30% des actionnaires votants (représentant 77% des droits de vote) ont choisi le vote par correspondance.

²⁴ Avec, pourquoi pas, l'organisation d'une garde collective d'enfants ?

²⁵ La scission de la Caisse locale de la Banque B nous semble un cas très peu fréquent.

²⁶ En sept ans de sociétariat dans la Banque A, en dehors des lettres annuelles de convocation à l'AG, nous n'avons jamais reçu aucun courrier d'information spécifiquement destiné aux sociétaires. Toute l'information de la banque passe par les documents promotionnels annexés aux relevés mensuels. Dans la communication de cette banque, la logique clientèle « étouffe » complètement la logique sociétaire.

rattachement, il n'y a aucune lettre d'information, aucun compte-rendu des AG, aucun rapport d'activité, simplement le rappel (incantatoire ?) de quelques grands principes mutualistes. Par contre les actions de mécénat solidaire et les « conseils produits » sont mis en avant ;

- la présentation lors de l'AG des informations en deux temps : exposition de pur formalisme juridique puis traduction en termes manichéens (« il n'y avait pas d'autres solutions »), est systématique. Il est évident que ce type de présentation ne contribue pas à ouvrir le débat ;

- la parole doit être pluraliste à la fois à la tribune et dans la salle. Or dans la banque B, le temps des questions a totalement disparu et dans la Banque A, les réponses aux questions ne sont venues que du dirigeant salarié et jamais des administrateurs élus (s'estimaient-ils non compétents ?) ;

- le mécénat, même s'il est de solidarité et de développement local, ne peut être ni un « hochet pour administrateurs bienveillants », ni une justification du manque de temps pour le débat, ni une façon élégante de détourner les yeux des sociétaires présents des comptes financiers (cf. pour la banque B la construction de la maison en bois sur la scène), ni pensé comme une « noble cause » qui permet de « réveiller²⁷ » et « souder » le sociétariat.

Toujours concernant le principe de libre participation à la gestion, si la candidature au poste d'administrateur est formellement possible pour n'importe quel sociétaire, la procédure est de fait peu transparente. Dans la banque A, il fallait avoir consulté l'espace sociétaire du site Internet (avec code spécifique) pour être informé de l'ouverture des dépôts de candidature et de leur clôture deux mois avant l'AG (c'est-à-dire un mois avant que la convocation n'arrive chez les sociétaires). Et lors des assemblées générales des deux banques, la présentation des candidats a été plus que succincte. Pour les dirigeants, il paraît finalement normal que le nombre de candidats (cooptés) soit forcément égal au nombre de postes et que le mandat des administrateurs sortants volontaires soit systématiquement renouvelé²⁸. Ce manque d'ouverture des candidatures ne facilite pas la représentativité des administrateurs (en termes d'âge, de sexe et de profession notamment) au regard de la composition socio-démographique de la population des sociétaires.

(4) Le quatrième principe, l'absence de but lucratif des représentants élus, pose la question de la rémunération des plus hauts dirigeants régionaux et nationaux²⁹, question qui n'est jamais

²⁷ A la fin d'une autre AG ordinaire de la Banque A, nous avons assisté à un véritable « concours de charité » pour désigner parmi quatre projets associatifs régionaux celui qui aurait le privilège de « monter à Paris » pour concourir au plan national pour un prix de 5000€ (somme considérable pour une banque...). Pour cela, et après la projection d'un film de présentation des 4 projets de 20 minutes (pour 1h15 d'AG durant laquelle il y eut en tout et pour tout une seule question), chaque sociétaire présent disposait d'un bulletin où il cochant son choix et le glissait dans une urne. Ce fut le seul moment où les personnes présentes dans la salle firent preuve de vivacité, réclamant le bulletin et discutant entre elles de leurs préférences. A leur décharge, ce fut aussi le seul moment où la banque leur offrait la possibilité de choisir entre plusieurs options, de voter à bulletin secret et où le Président ne disposait pas de plus de voix que le sociétaire moyen...

²⁸ A la fin de l'AG de la Banque A, nous avons interpellé le Directeur régional adjoint sur la quasi-clandestinité de l'appel à candidature. Il l'a reconnu bien volontiers mais selon lui un appel public « aurait été inutile car on aurait alors eu trop de candidats par rapport au nombre de postes. Or on avait déjà un problème, il fallait réduire par deux le nombre d'administrateurs par rapport à ce qui existait du fait de la fusion, et personne n'avait démerité ». De plus selon lui cela aurait été « une perte de temps et trop compliqué » car l'envoi des courriers est centralisé à Paris selon un format prédéterminé et il est impossible de modifier la moindre ligne.

²⁹ Pour mémoire, les rémunérations des dirigeants **élus** des Banques coopératives sont d'une ampleur comparable à celles des deux banques « capitalistes » : rémunérations (fixe + variable + jetons + avantages, hors retraites chapeau et *golden hello* ou « golden parachute ») en 2007 : Crédit agricole Président 700 000€, Caisse d'épargne Président 1,5 Million €, Crédit mutuel 850 000 €, Banque populaire Président 800 000 €, Société générale Président 3,3 Millions €, BNP-Paribas Président 1,6 Million € (Source : Rapports financiers des diverses Banques). La création de véhicules côtés avait également pour avantage de permettre de distribuer des stock-options...

débatte en Assemblée générale alors que cela reste un des thèmes privilégiés de celle des entreprises cotées. A l'inverse le bénévolat des administrateurs locaux ne doit pas être une justification pour « conserver son fauteuil », sorte d'« assise de notabilité ».

Le plus étonnant est que certains hauts dirigeants ont parfaitement exposé ces diverses atteintes aux principes et ont fait des propositions qui nous semblent tout à fait pertinentes (nous reproduisons celles concernant le sociétariat dans l'encadré 2). Mais comme nous l'avons constaté, cette prise de conscience et ces préconisations semblent n'avoir que des effets limités au plan des Caisses locales. Est-ce un problème de déficit d'engagement militant général dans la population française, d'insuffisance des moyens financiers accordés en interne à l'animation du sociétariat, d'hétérogénéité croissante du sociétariat, de complexité de la gouvernance en économie sociale (BRACONNIER, CAIRE, 2009) ? Sans doute, mais c'est peut-être aussi le résultat de l'absence de débat sur le projet politique des banques coopératives.

Encadré 2 : Dix propositions concernent le sociétariat parmi les 30 propositions du rapport IFA

« 1. Communiquer fortement en direction des sociétaires sur le gouvernement d'entreprise et leur rôle dans ce gouvernement
2. Accroître le taux de sociétariat dans les coopératives
3. Veiller à une information continue en direction des sociétaires à l'occasion de l'Assemblée générale et également tout au long de l'année
5. Fixer, atteindre et communiquer des objectifs significatifs de participation aux Assemblées générales locales
6. Développer les débats régionaux et nationaux sur les orientations stratégiques (conventions, assises...)
7. Favoriser une meilleure représentativité du sociétariat au sein des Conseils d'administration (âge, sexe, catégories socioprofessionnelles, origines etc.)
11. Organiser des comptes-rendus de mandats auprès des sociétaires
15. Faciliter la compréhension des dossiers présentés aux Assemblées générales (synthèses, options)
23. Le bénévolat est à maintenir dans toute la mesure du possible. En tant que de besoin, renforcer la transparence des indemnités.
24. Informer sur les principaux dirigeants élus sur les sites Internet (date d'élection, biographie, etc)
30. Expliciter précisément le gouvernement d'entreprise sur les sites Internet (fonctionnement général, accès au sociétariat, calendrier des élections...) »

2.2. Quel débat politique au niveau local ?

A la suite d'ENJOLRAS (1996), il est devenu assez commun de caractériser l'évolution de l'économie sociale, et plus particulièrement de sa composante mutualiste et coopérative, à travers le concept d'isomorphisme institutionnel. Rappelons qu'il s'agit d'« un processus contraignant qui forcent les unités d'une population à ressembler aux autres unités qui font face au même ensemble de conditions environnementales » (DI MAGGIO, POWELL, 1983). Ce phénomène est décomposable en trois éléments : 1) l'isomorphisme coercitif qui désigne la pression exercée par la réglementation ; 2) l'isomorphisme mimétique qui décrit la standardisation des réponses aux difficultés par copie des formules « qui marchent » (ou qui à un moment sont supposés marcher) ; 3) l'isomorphisme normatif qui résulte de l'influence de l'expertise et de la professionnalisation.

Sur ces trois points, cette banalisation des banques coopératives s'exprime entre autres par :

- la loi bancaire de 1984, les réglementations financières européennes (ratios prudentiels, banalisation du Livret A...), la suppression de la mission d'intérêt général pour les Caisses

d'épargne³⁰;

- la recherche d'une clientèle de classes moyennes supérieures, cible identique à toutes les banques de dépôts, une offre standardisée de services financiers et de tarifs plutôt qu'une co-conception avec les sociétaires, des sources de financements exclusivement de marché, le développement de placements hautement spéculatifs (comme les *subprimes*)³¹ ;

- le recrutement de cadres dirigeants issus des mêmes grandes écoles que les entreprises capitalistes, pour beaucoup sans engagement antérieur dans l'économie sociale, qui promeuvent la course à la taille et le développement de têtes de réseaux côtées et de filiales SA³², l'application de modalités de management concurrentiel des ressources humaines, la rationalisation des relations clients (et sociétaires), en somme « *l'adaptation des « pratiques démocratiques » aux « pratiques d'affaires » plutôt que l'inverse* » (GIANFALDONI, RICHEZ-BATTESTI, 2008).

N'est-il dès lors pas normal qu'à la banalisation de l'activité réponde une banalisation du sociétariat ? Le vrai problème est peut-être alors l'absence de croyance des dirigeants élus dans la possibilité de construire un projet alternatif au fonctionnement financier capitaliste. Il y aurait une seule route, un seul chemin. Ne pouvant exposer pourquoi l'on se bat, alors pourquoi discuter ? Pourtant l'actualité économique et financière semble favorable à des remises en cause, à des larges débats sur la démocratisation de l'accès au crédit et à l'épargne, sur le conseil « modéré » et non le placement à tout prix de nouveaux produits, sur l'engagement dans le développement économique local (au-delà du mécénat solidaire)... Symptomatique de cette auto-censure fut l'absence totale de débat dans les Caisses locales sur la fusion Banque populaire/Caisse d'épargne car présentée comme l'unique solution. Ce « comportement de soumission » atteint son apogée avec l'acceptation par les Conseils d'administration des deux banques du parachutage par l'Élysée du Secrétaire Général adjoint de la Présidence à la tête du nouveau groupe³³. On notera aussi le silence assourdissant des dirigeants des grandes structures de l'économie sociale dans les débats de l'« affaire Pérol »³⁴.

³⁰ Cette banalisation réglementaire n'est pas forcément contrainte, imposée par une autorité extérieure, mais parfois plutôt le résultat de la demande expresse de la Banque coopérative. Ce fut notamment plusieurs fois le cas pour la Caisse d'épargne (cf. par exemple « Les Caisses d'épargne réclament le droit à se banaliser » *Le Monde* 06/06/2008). De façon plus générale, Gilles Marchandon (alors Délégué général de la FNIM) soulignait déjà en 2000 dans la RSG ce type d'aller-retour entre économie sociale et pouvoirs publics : « *On doit quelquefois déplorer, hélas, que les acteurs de l'Economie sociale eux-mêmes, saisis à leur tour du trouble que l'époque suscite, et peut-être par réflexe défensif autant que par perte de leurs repères, soient victimes du chant des sirènes de l'économie marchande et, oublieux des valeurs qui les légitiment, cèdent spontanément aux facilités d'une banalisation de leurs activités, qui leur sera ensuite imposée.* » cité par P. Naszalyi (2009)

³¹ « *Dans les années 1980 et 1990, les banques coopératives se sont converties à la gestion. Elles ont vu arriver à leur tête des gens formés aux pratiques des marchés qui leur ont dit : c'est un gâchis de capital, vous devez réaliser des résultats positifs ! Les banques se mettent alors à faire la course aux résultats. Les dirigeants ont eu envie d'aller vers les segments les plus rentables des activités bancaires et financières. C'est là où le diable est entré dans les maisons.* » Hervé Juvin dans *Le Monde* du 03/03/2009

³² avec pression sur les salariés pour qu'ils vendent un maximum d'actions aux clients et sociétaires : cf. « Natixis : chronique d'un naufrage boursier » *Les Echos* 17/01/2009 et « Actions Natixis : les petits épargnants crient au scandale », *Que Choisir*, n°464, novembre 2008.

³³ Vote des Conseils d'administration le 26 2008 concernant la nomination de François Pérol : unanimité à la Banque populaire, une voix contre et deux abstentions à la Caisse d'épargne. Rappelons que François Pérol en tant qu'associé-gérant de la banque Rothschild avait conseillé en 2006 Philippe Dupont, PDG des Banques populaires, lors de la création de Natixis, désastre pour les petits porteurs mais source de très forts émoluments pour F. Pérol, P. Dupont et C. Milhaud... Derniers « rebondissements » le 26/05/2009, le Président du Conseil de surveillance de la CNCE n'était pas reconduit dans ses fonctions après un vote négatif des Présidents de caisses régionales ; par contre le 31/07/2009 Philippe Dupont devenait le premier Président du Conseil de surveillance de la BPCE, nouvel organe chapeau des deux banques.

³⁴ Jean-Claude Detilleux, Président du Crédit coopératif - une des 20 Banques populaires depuis 2003 - fut l'un des très rares dirigeants de l'économie sociale à s'exprimer publiquement dans une tribune du 25/02/2009 au

Au final, l'impression qui prédomine est celle d'une gouvernance notabiliaire (voire oligarchique) et plébiscitaire - qui il est vrai n'est pas nouvelle. La cooptation (implicite car non inscrite dans les statuts), qui du point de vue de l'efficacité peut éventuellement se comprendre pour une question de compétences, de partage des valeurs, de réseaux sociaux, augmente les risques de reproduction sociale et de conformisme, voire de captation du pouvoir (le « pour nous » originel des sociétaires se muant peu à peu et sans le révéler en un « pour nous » des dirigeants). L'impossibilité de voter à distance, la toute puissance du Président, semblent reposer sur l'idée que le pluralisme d'opinions stratégiques dans les Conseils d'administration serait facteur d'inefficacité, et ne laissent la place qu'à un plébiscite révocatoire en cas de mécontentement d'une immense majorité des sociétaires. En économie sociale, la recherche d'un consensus n'interdit pas l'expression d'un pluralisme d'opinions y compris dans les Conseils d'administration.

Malgré toutes ces limites (cf. également ABHERVE, DUBOIS, 2009), les principes démocratiques restent toutefois - au moins à l'état de potentialités ce qui est très important pour l'avenir - supérieurs à ceux de la « démocratie d'entreprise » des banques actionnariales et n'ont pas disparu comme en Grande Bretagne dans la grande déferlante des démutualisations. C'est essentiel car le capitalisme bancaire n'est pas en France économiquement dominant. Les groupes coopératifs représentent 60% des dépôts, 40% des crédits, 3000 Milliards d'€ de Total de bilan, 50 Milliards de Produit net bancaire, le groupe Crédit Agricole est la 4e banque mondiale. A condition de ne pas effacer le Politique et l'intérêt social, les banques de l'économie sociale peuvent ainsi constituer un levier exceptionnel pour améliorer la société, la responsabilité de leurs sociétaires et administrateurs n'en est que plus grande. Autant de raisons d'espérer que les Banques coopératives ne connaissent pas le destin des coopératives de consommateurs...

Bibliographie

ABHERVÉ M., DUBOIS P. (2009), Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale, *mimeo*

BRACONNIER, CAIRE (2009), Complexité, tensions et richesses de la gouvernance des entreprises d'économie sociale, in CALLENS, UZUNIDIS (dir), *Gouvernance. Exercices de pouvoir*, L'Harmattan

DI MAGGIO P., POWELL W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, Vol. 48 (103)

ENJOLRAS B (1996), Associations et isomorphisme institutionnel, *RECMA*, n°261

GNC (2005), *Les banques coopératives en Europe: des valeurs et une pratique au service du développement*, EACB

ISTEC (2007), *Actes du Colloque Coopératives et mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale*, Paris, 20 septembre 2007

NASZALIY P. (2009), Gouvernance et mutualisme : le cas de la FNIM, *Cahiers du Lab.RII*, n°204

Monde intitulée « Plaidoyer pour la biodiversité bancaire française ». Il souligne que « la crise ne remet pas en cause les principes coopératifs, mais leur non-application, ou leurs applications insuffisantes (...) C'est la raison pour laquelle, à l'heure du bilan et des opérations de rapprochement en cours, je dis aux banques coopératives : restons sur nos fondamentaux, ou revenons-y ! Et aux pouvoirs publics : nos principes rencontrent vos préoccupations d'intérêt général ! » (*Le Monde* du 25/02/09) ». A noter aussi la Tribune dans l'Humanité du 9/04/2009 de Jack Potavin et Jean-Pierre Milesy et les dix propositions pleines d'intérêt de Sylvie Mayer et Jean-Pierre Caldier (*La lettre du guide de l'économie équitable*, mars-avril 2009, p.9)

RICHEZ-BATTESTI N. GIANFALDONI P. (dir.) (2006), *Les banques coopératives en France. Le défi de la performance et de la solidarité*, L'Harmattan

RICHEZ-BATTESTI N. GIANFALDONI P. (dir.) (2008), *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*, Rapport à la DIISES

PFIMLIN E. (2006), *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport IFA