

IFSAM 2010 in Paris, July 8th to the 10th
“Justice and Sustainability in the Global Economy”

Track S3 : Corporate democracy and performance

Réalités de la démocratie sociétariale : ce que révèlent les Assemblées générales locales des banques coopératives françaises

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 (EA 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

Sophie NIVOIX

Maître de conférences HDR de Sciences de Gestion – Responsable du Master Professionnel « Droit et marketing »

CEREGE (EA 1722) – 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 : sophie.nivoix@univ-poitiers.fr

I. Introduction

L'ambition démocratique est un des arguments forts de l'affirmation, en interne et en externe, de la singularité de l'économie sociale, en France (Charte de l'économie sociale, CNLAMCA, 1995), au plan européen (Charte européenne de l'économie sociale, CEP-CMAF, 2002) et international (Déclaration sur l'identité coopérative internationale, ACI, 1995 ; Préambule des statuts, AIM (Mutuelles de santé), 2008). Au-delà de la vertu éthique accordée à la démocratie, la gouvernance sociétariale aurait trois avantages comparatifs sur la gouvernance actionnariale : une juste conciliation entre l'efficacité du marché et la satisfaction des besoins sociaux de ses membres et de la collectivité; une meilleure maîtrise des risques (moins d'anti-sélection et de risque moral) du fait d'une réduction des asymétries d'information ; un ancrage local fort permettant une meilleure connaissance du terrain et le développement de relations de confiance ; une stabilité institutionnelle notamment par l'impossibilité des OPA et des délocalisations (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2008). Pourtant de nombreux travaux récents soulignent sa fragilité actuelle du fait de processus de managérialisation, d'isomorphisme institutionnel, de banalisation des pratiques de GRH, de développement de filiales SA dans les groupes coopératifs, de concentration des lieux de décision... (voir par exemple les très intéressants actes du colloque ISTEAC, 2007). Ces diverses interrogations sont l'expression d'autant de doutes sur l'effectivité du projet démocratique dans des structures d'économie sociale de très grande taille.

Plusieurs travaux se sont penchés sur les relations Conseil d'administration / managers (notamment Spear, 2004, Cornforth 2004, Fonteyne, 2007), mais aucun travail universitaire ne s'est intéressé spécifiquement aux assemblées générales de proximité des grandes entreprises de l'économie sociale - du moins à notre connaissance. L'AG est pourtant en principe l'instant démocratique par excellence. Elle permet aux élus de restituer la confiance accordée par les sociétaires. Certes il existe d'autres occasions de communication entre la structure et ses sociétaires (lettres d'entreprise, forum internet, Clubs de sociétaires, rendez-vous personnels avec les administrateurs, courrier des sociétaires...). Mais l'assemblée générale est l'unique rendez-vous collectif où l'ensemble de la communauté des sociétaires est conviée (et même « convoquée ») à faire entendre sa voix, au double sens de libre parole et de votes, validant ou invalidant les orientations, passées et à venir, des Dirigeants (approbation des comptes, nomination de nouveaux administrateurs, augmentation de capital, évocation de la stratégie future).

L'AG constitue l'instant de rencontre contractuel de la logique de responsabilité - le passage de client à sociétaire est la marque d'un engagement, d'un partage du projet et sa présence à l'AG l'expression de son désir de participation - et de la logique politique croisant transparence, confiance, légitimité et autorité. L'AG est en conséquence aussi un des moments où se concrétisent certaines fractures au sein du fameux quadrilatère de Desroche (1976) symbolisant les relations et la répartition du pouvoir dans les coopératives, quadrilatère aux angles duquel figurent les managers, les salariés, les administrateurs et les sociétaires. Parmi les diverses fractures possibles entre ces 4 pôles, deux nous semblent pouvoir être plus particulièrement évaluées en étudiant le déroulement des AG locales : 1) entre le binôme dirigeant (managers et administrateurs, et/ou directeurs et présidents) et les sociétaires de base ; 2) entre les sociétaires eux-mêmes.

Malo (2001) propose une autre schématisation de la gouvernance en économie sociale en termes de sablier, où contrairement au modèle classique pyramidal où les dirigeants sont au sommet, c'est l'Assemblée générale qui est au sommet (la direction générale est placée au goulot entre le haut du sablier - la gouvernance par le groupement de personnes - et le bas du sablier - le rapport entre l'environnement sectoriel et l'entreprise). Il nous semble donc

intéressant d'apprécier la tangibilité de la gouvernance sociétariale en étudiant l'endroit d'où sont supposées « s'écouler » les valeurs de participation et de délibération.

Dans cette communication, nous adoptons une démarche empirique qui s'appuie sur l'étude des statuts de Caisses locales des quatre réseaux coopératifs français et sur nos observations du déroulement de quelques Assemblées générales locales. Le choix du secteur bancaire n'est pas neutre pour trois raisons :

- il s'agit d'un élément central du système capitaliste où pourtant paradoxalement l'économie sociale est extrêmement puissante, voire dominante comme en France. Les groupes coopératifs français (Crédit Agricole, Banque populaire-Caisse d'épargne, Crédit mutuel) représentent 60% des dépôts, 40% des crédits, 50 Milliards de Produit net bancaire et 3000 Milliards d'€ de Total de bilan. En Europe, les 4500 banques coopératives détiennent 15 à 20% de parts de marché sur les dépôts (Source : EACB). Potentiellement, ce pourrait être un levier financier extraordinaire de diffusion du projet démocratique de l'économie sociale¹ ;

- les réseaux bancaires coopératifs français se structurent en près de 100 caisses régionales et plus de 4500 caisses locales - et donc autant d'assemblées générales annuelles – qui fédèrent plus de 20 millions de sociétaires et 64 000 administrateurs élus. « 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 ailleurs², si l'on excepte les deux administrateurs élus par les salariés imposés par la loi. Ces données (cf. également le tableau 1 ci-dessous) révèlent l'ampleur des potentialités démocratiques et d'ancrage territorial des banques coopératives. Dans l'économie sociale, seules certaines mutuelles de santé (par leurs sections locales) ou d'assurance (par leur nombre de sociétaires) sont de taille comparable ;

- Ory, Jaeger et Gurtner (2006) étudiant l'émergence de SA dans les banques coopératives (véhicules côtés Crédit Agricole SA (CASA), Natixis, et filiales Crédit Lyonnais, CIC...) proposent de transformer le quadrilatère traditionnel de Desroche en pentagone, dans lequel les actionnaires forment le nouvel angle, transformation créant de facto deux types d'assemblées générales, de sociétaires et d'actionnaires relevant de deux projets de gouvernance différents, sociétarial et actionnarial.

Notre communication commence par une mise en perspective de la place des sociétaires dans la littérature sur la gouvernance en économie sociale. Puis à travers l'exemple des AG de Caisses locales de banques coopératives françaises, nous proposons ensuite une discussion critique approfondie des modalités d'expression des quatre valeurs démocratiques de l'économie sociale : libre adhésion, égalité de vote, libre participation, absence de but lucratif. Nous nous appuyons pour cela Enfin nous en déduisons un certain nombre d'indicateurs d'évaluation de la « vitalité démocratique » des organisations d'économie sociale.

¹ L'EACB (2004) classe ainsi les contributions des banques coopératives en quatre catégories: 1) elles contribuent à l'efficacité du système bancaire et par là de l'économie; 2) elles offrent un service accessible et de haute qualité ; 3) elles interviennent activement au niveau local; 4) elles renforcent la stabilité des systèmes financiers.

² 98 personnes représentent 43 % des droits de vote dans les Conseils des entreprises du CAC 40 (*Le Monde*, 12/01/2010).

Tableau 1 : Comparaisons socio-économiques des réseaux bancaires en France

2008	Crédit agricole	Caisse d'épargne	Crédit mutuel	Banque Populaire	<i>Société générale (France)</i>	<i>BNP-Paribas</i>	<i>La Banque Postale</i>
Date de création de la première caisse	1885	1818 (statut coop. en 1999)	1899	1878	1864	1966	2006 (1918 pour les CCP)
Clients	20 M (particuliers)	27 M	15,3 M	9,4 M (8 M particuliers)	9 M	6 M	29 M
Sociétaires	6,2 M	3,7 M	7,2 M	3,5 M	90 000 actionnaires	22 000 actionnaires	1 (l'Etat)
Administrateurs	32 900	4100	24 000	284	14	17	13
Nombre d'agences	7400	4780	5148	3390	2997	2200	12700
Nombre de Caisses régionales	39	17	18	18 (+CASDEN + Crédit coopératif)	-	-	-
Nombre de caisses locales	2549	287	1830	- (1)	-	-	-
Salariés (France)	41 000	51 700	60 000	44 000	59 000	64 000	30 000
Produit net bancaire	16,7 Md	8,4 Md	10,6 Md	7,4 Md	7 Md	6 Md	4,7 Md
Fonds propres totaux	63,7 Md	18,6 Md	24,7 Md	17,7 Md	27,2 Md	53,8 Md	3,7Md
Valeurs (comm. institutionnelle)	"Une relation durable, ça change la vie"	"Ambition, confiance, engagement"	"La banque à qui parler"	"L'audace, la coopération, l'homme"	"On est là pour vous aider"	"La banque d'un monde qui change"	"Bien plus qu'une banque"

Sources : Rapports d'activités, Documents de référence des différentes banques

II. Théories de la gouvernance, AG d'actionnaires, AG de militants et AG de sociétaires

La figure du sociétaire doit être théoriquement appréhendée en référence à la fois à l'actionnaire et au militant. Nous aborderons donc la gouvernance sociétariale d'abord sous l'angle de la gouvernance d'entreprise, puis sous celui de la gouvernance politique.

Théorie de l'agence et économie sociale

Le sociétariat³ se distingue de l'actionnariat sur trois plans : 1) les sociétaires sont à la fois individuellement des « clients » et collectivement les « propriétaires » ; 2) la détention de part(s) sociale(s) ne donne droit qu'à une rémunération annuelle limitée (encadrée par la Loi de 1947)⁴ et ne peut occasionner une plus-value (revente au prix d'achat) ; 3) les votes s'expriment selon le principe « 1 membre = 1 voix » et non en fonction du capital détenu. Sur la base de ces différences, de nombreux auteurs (Cornforth 2004, Giandaloni et Richez-Battesti 2006) pensent que l'approche *stakeholder* (partenariale) de la gouvernance est mieux adaptée à l'analyse de la gouvernance des coopératives que l'approche *shareholder* (actionnariale). Nous ne remettons pas en cause ce point de vue mais concernant notre objet, l'étude des AG, nous privilégions dans ce qui suit la seconde. En effet, l'Assemblée générale,

³ La gouvernance sociétariale au sens strict (usagers avec part sociale) concerne les coopératives d'agriculteurs, d'artisans, de commerçants, les coopératives de consommateurs, d'épargne et de crédit. Même si les caractéristiques juridiques sont différentes, la logique de gouvernance est cependant relativement proche dans les coopératives de salariés (les SCOP), les mutuelles d'assurance et de santé-prévoyance.

⁴ Les coopératives ne peuvent servir à leur capital qu'un intérêt dont le taux est au plus égal au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées publié par le Ministre chargé de l'économie.

qu'elle soit d'actionnaires ou de sociétaires, est le lieu où s'exprime exclusivement le pouvoir des propriétaires - les autres parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs, citoyens ...) ne pouvant y assister - c'est-à-dire selon la définition du pouvoir d'H. Mintzberg (1982), « *la capacité à produire ou à modifier les résultats organisationnels, à faire exécuter ce que l'on souhaite pour obtenir ce que l'on veut* ».

Les propriétaires d'une entreprise peuvent soit la diriger eux-mêmes, soit mandater des dirigeants pour le faire en leur nom. Mais il existe un risque, qualifié de moral, que ces derniers ne remplissent pas correctement leur contrat. Selon la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976) le problème essentiel des actionnaires (le principal) est d'inciter les dirigeants (l'agent) à maximiser la rentabilité de l'entreprise. Une façon d'y parvenir est de rendre la rémunération des dirigeants en partie dépendante du prix de l'action de la firme. Le problème de gouvernance est accru dans le cas d'un actionnariat éclaté. Les petits actionnaires n'ont ni les informations ni le pouvoir nécessaire pour mettre en œuvre les décisions qu'ils souhaitent. Cela crée alors les conditions d'une trop grande liberté d'action pour les dirigeants, qui peuvent obtenir une rente de situation sans danger d'être évincés.

La question est alors de savoir comment s'assurer que les dirigeants agissent conformément aux intérêts de tous les actionnaires. La réponse ne réside pas seulement dans les incitations données aux dirigeants, mais également dans l'organisation des actions collectives des actionnaires. La recherche d'information pour des agents rationnels doit en théorie s'arrêter lorsque le bénéfice marginal qu'ils en attendent ne dépasse plus le coût marginal. Les petits actionnaires sont peu incités à chercher des informations dans la mesure où celle-ci s'avère rapidement coûteuse et peu profitable pour eux. En effet, leur pouvoir quant à son utilisation reste très limité, et ils se trouvent souvent dépendants des informations qui leur sont données « gratuitement » par les dirigeants. La solution consiste alors pour les petits actionnaires à former une coalition homogène quant aux intérêts en présence, en évitant les comportements de « passager clandestin » de certains d'entre eux, qui souhaitent éviter les coûts liés à la formation d'une coalition. Ainsi Van der Burg et Prinz (2006) identifient un processus en trois étapes. Premièrement, les petits actionnaires choisissent des représentants aptes à défendre leurs intérêts. Deuxièmement, ces représentants choisissent, avec les gros actionnaires, mieux informés et plus puissants, les membres de l'équipe dirigeante (conseil d'administration, ou conseil de surveillance). Troisièmement cette équipe choisit le dirigeant de l'entreprise, évalue ses décisions et les approuve ou éventuellement le remplace.

Qu'en est-il en matière d'économie sociale, le sociétaire remplaçant l'actionnaire en tant qu'agent ? Pour la plupart des auteurs, le risque moral est accru par les principes mêmes du sociétariat :

- la limitation à un droit de vote quelle que soit la part de capital détenu correspond au cas extrême, et inexistant dans les SA classiques, de l'actionnariat totalement émietté. Par nature, il n'y a pas de « gros sociétaires », pas de blocs ou de pactes d'actionnaires, pas d'administrateurs indépendants ou d'investisseurs institutionnels, qui ont les ressources et/ou le pouvoir de vote pour contrôler activement et en continu les dirigeants salariés et élus. Par contre et paradoxalement, s'il existe un véhicule côté, il peut y avoir de « gros actionnaires »⁵ en mesure de collecter leurs propres informations et en capacité d'imposer leurs décisions aux dirigeants (lors de l'AG de la SA), éventuellement au détriment des sociétaires.

- les dirigeants ne sont pas soumis à un risque de sanctions par le marché, rachat hostile ou chute du cours de l'action. Ils ne peuvent non plus être incités par des stocks-options, sauf existence d'une filiale ou d'un véhicule côté.

⁵ Le flottant en bourse représente 32% du capital de Natixis et 39% pour CASA.

- la limitation législative de la rémunération annuelle, l'impossibilité de plus-value et l'impartageabilité des réserves n'induit pour le sociétaire qu'un bénéfice financier très marginal⁶ vis-à-vis des efforts d'analyse des enjeux et de déplacement à l'Assemblée générale, bénéfice qui est disproportionné au regard de l'influence des effets de son seul vote⁷.

- les finalités multiples des coopérateurs (rapport qualité-prix des services, utilité collective, solidarité, rendement durable...) provoquent deux difficultés : 1) il est plus difficile de contrôler et de mesurer les performances des managers, alors que dans la gouvernance actionnariale le cours de l'action est l'indicateur unique de la performance ; 2) ces différentes finalités peuvent être réparties diversement entre les membres (notamment à travers la dilution du sociétariat et de l'identité d'origine), alors que les actionnaires recherchent unanimement et uniquement la rentabilité.

Dans le contexte des organisations de l'économie sociale, la théorie de l'agence privilégie sans doute trop les droits de propriété et la rationalité financière⁸. Peut-on espérer que les engagements militants des sociétaires puissent contrebalancer ces difficultés de contrôle des dirigeants ?

Théorie de la dégénérescence démocratique et économie sociale

Chaves et Sajardo-Moreno (2004) soulignent qu'il existe deux théories qui en économie sociale font référence au contrôle interne et à la « dégénérescence démocratique » qui favorise une minorité au détriment de la majorité.

La première citée est celle de Michels (1911), connue sous le nom de « la loi d'airain de l'oligarchie » (*Iron law of oligarchy*), centrée sur l'étude des syndicats et des partis socialistes de l'époque. Selon cet auteur, la démocratie nécessite de l'organisation, mais il existe une tendance des organisations à créer une oligarchie. Sa théorie est basée sur deux hypothèses : la première est que la capacité à diriger sur le plan professionnel et social est inégalement distribuée parmi les membres d'une organisation démocratique (une minorité possède de plus grandes qualités sur ces points), et la seconde est que la taille et la complexité croissante des organisations démocratiques nécessitent une stabilité accrue parmi les dirigeants. Il en déduit qu'en raison de la division du travail et de l'agrandissement des organisations, il faut des « dirigeants professionnels ». Ce processus se renforce ensuite à cause du charisme des leaders et du suivisme des autres membres qui acceptent de leur donner une marge de manœuvre plus grande.

La seconde théorie est due à Meister (1974) qui étend la théorie de Michels dans une approche dynamique, et l'applique aux organisations démocratiques ayant des activités économiques. Il identifie quatre étapes dans un processus général de transformation interne (ou dégénérescence) des organisations démocratiques (associations et coopératives) en entreprises, au cours duquel le pouvoir des dirigeants (administrateurs) s'accroît et devient hégémonique tandis que les objectifs économiques prennent le pas sur les objectifs sociaux et d'autogestion. Ces étapes sont la conquête (démocratie directe et peu d'activité économique),

⁶ Un sociétaire détient en moyenne 900€ de parts sociales au Crédit mutuel, 1060€ à la Caisse d'épargne.

⁷ Parfois il n'en connaît même pas les implications. Coté (2007) relève « *un contexte où une très grande majorité de membres ne savent pas reconnaître la nature particulière qui les lie à la coopérative* ».

⁸ Giandalfoni et Richez-Battesti (2008) évoque ainsi la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon (1976), qui induit une logique de *satisficing*. L'agent du fait d'une capacité limitée de traitement de l'information et du poids des normes sociales optera pour des modèles familiers de comportements (rationalité procédurale) qui conduiront à des solutions qu'il jugera personnellement suffisamment satisfaisantes (good enough) mais qui sont non optimales dans l'absolu (absence de rationalité substantielle). Ce qui peut donner dans le sociétariat la priorité à la recherche de consensus sur un projet plutôt qu'à la maximisation de la création de valeur.

la transition économique (démocratie déléguée et consolidation de l'activité économique), la coexistence (émergence du pouvoir managérial et développement économique dominant), et le pouvoir administratif (pouvoir managérial et développement économique complexe). Le pouvoir des dirigeants dans l'économie sociale s'accroît ainsi pour deux séries de raisons, d'une part techniques et économiques, d'autre part organisationnelles, de façon similaire aux entreprises capitalistes.

Pour Chaves (2004), il existe également le risque d'une certaine connivence entre les administrateurs et les managers, issus des mêmes élites économiques, politiques et culturelles. Ils partagent le système de valeurs du secteur capitaliste, de compétition interpersonnelle, de bonheur par la possession matérielle, d'idéalisation du marché, et minorent les valeurs telles que la démocratie, la satisfaction des besoins sociaux et les problèmes de pauvreté. Cela peut même aller jusqu'à considérer les sociétaires comme des charges (*burdens*). Dirigeants élus et salariés adoptent alors une stratégie d'enracinement financier (rétention des informations stratégiques), institutionnel (adaptation des statuts) et politique (sélection des sociétaires sur la base de leur rentabilité relative et non au regard d'un partage du projet, cooptation des nouveaux membres du conseil d'administration).

On retrouve alors l'analyse du « système technicien » de Jacques Ellul dans son ouvrage *L'illusion politique* (1965) pour qui « *la démocratie n'est plus un moyen de contrôler le pouvoir mais d'encadrer les masses* ». Sur l'exemple des banques coopératives, Gianfaldoni, et Richez-Battesti (2008) illustrent parfaitement ce passage d'une « démocratie-contrôle », dans laquelle les administrateurs sont réellement contrôlés par les sociétaires, à une « démocratie-encadrement » : « *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'utilisateur, 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 privilégiés)* ».

Nous allons maintenant essayer d'évaluer la validité de ces grilles de lecture (pessimistes) de la gouvernance sociétariale sur les AG locales des banques coopératives françaises, à travers les dispositions statutaires et nos propres observations de terrain⁹. Nous procéderons en faisant référence aux quatre valeurs démocratiques de l'économie sociale : libre adhésion, égalité de vote, libre participation, absence de but lucratif.

III. « Adhésion volontaire et ouverte à tous » : devenir sociétaire pour participer à l'AG

L'adhésion libre et volontaire est le premier principe de la gouvernance sociétariale. Elle est le gage d'un engagement responsable en toute connaissance de cause, prise en charge et responsabilité figurant parmi les valeurs coopératives - et mutualistes – fondamentales (ACI, 1995). Elle se matérialise dans les banques coopératives par l'achat d'au moins une part sociale¹⁰, à un prix accessible¹¹. Ce premier principe peut être évalué à l'aune des statuts¹²

⁹ Le lecteur intéressé pourra consulter une description complète de la tenue de deux assemblées générales dans un de nos articles précédents (Caire, 2009).

¹⁰ Le Crédit mutuel est le seul à distinguer des parts A non rémunérées avec droit de vote et des parts B rémunérées (accessibles à condition de disposer déjà d'au moins une part A).

¹¹ 7,50€ au Crédit Mutuel ; 15€ au Crédit agricole ; 16€ à la Banque populaire (moyenne car variable selon les Caisses) ; 20€ à la Caisse d'épargne (16€ pour la première part).

¹² Notre analyse ci-dessous est fondée sur les statuts de 3 Caisses locales (CA de Chauvigny, CE Nord Poitou –

des Caisses locales et des pratiques commerciales en agence.

La double qualité

Un des principes coopératifs centraux est celui de la double qualité du sociétaire¹³, à la fois usager et co-proprétaire. « *Il n'existe dès lors aucun motif de conflit d'intérêt entre les actionnaires et clients* » (EACB, 2007). Dans notre cas l'adhésion signifierait devenir à la fois client et sociétaire de la banque¹⁴. Or comme leur permettent les dispositions du Code monétaire et financier par exception à la Loi de 1947¹⁵, les statuts des Caisses locales n'appliquent pas systématiquement le principe de la double qualité :

- aucune des quatre banques n'impose d'être sociétaire pour être client. Le Crédit mutuel n'accorde cependant statutairement des prêts qu'à ses sociétaires ;

- à la Caisse d'épargne et au Crédit agricole seuls les clients de la Caisse régionale peuvent devenir sociétaires. Par contre à la Banque populaire et au Crédit mutuel, on peut être sociétaire sans être client. Le Crédit mutuel intègre cependant un critère territorial : le sociétaire doit « *habiter ou exercer sa profession ou avoir un intérêt personnel ou familial dans la circonscription de la Caisse* ».

La double qualité et la règle de territorialité ne sont donc pas systématiques au sein des banques coopératives françaises. L'impossibilité de conflit n'est donc pas aussi simple qu'annoncée puisqu'il existe des sociétaires, sans doute rares, qui ne sont pas des clients et surtout des clients qui ne sont pas sociétaires. Ils sont même la majorité à être dans ce dernier cas pour 3 banques : le ratio sociétaires/clients est en 2008 de 42% pour les Banques populaires (ratio calculé sur la clientèle de particuliers), de 29% au Crédit agricole, de 15% pour les Caisses d'épargne¹⁶. Seul le Crédit mutuel possède une majorité de sociétaires parmi ces clients (65%). Les intérêts des clients et des sociétaires ne sont donc pas forcément concordants, notamment si la population des sociétaires n'est pas représentative de la population des clients, en termes d'âge, de catégorie sociale ou de difficultés bancaires¹⁷.

Haute Charentes, CM de Chauvigny) et d'une Caisse régionale (BP Rives de Paris). Les dispositions statutaires peuvent varier à la marge entre Caisses locales d'un même réseau, mais les statuts-type prédominent.

¹³ Le sociétariat est ouvert aux personnes physiques et morales (et aux collectivités locales au Crédit Agricole (liste fixée par Décret), et à la Caisse d'épargne avec un plafond de 20% de détention du capital pour chaque Société locale d'épargne). A la Caisse d'épargne au plan national, 93% des sociétaires sont des particuliers, 4% des associations et des entreprises, 2% des collectivités locales. On note également que 55% des salariés des Caisses d'épargne sont sociétaires, représentant 0,8% du total des sociétaires (Source : Rapport d'activité 2008).

¹⁴ Historiquement fondatrice dans l'histoire des banques coopératives, la limitation du sociétariat à certaines professions (agriculteurs pour le Crédit agricole, commerçants et artisans pour les Banques populaires – on en trouve encore les traces dans le Code Monétaire et financier, cf. L512-22 pour le Crédit agricole et L512-2 pour les Banques populaires), est aujourd'hui très marginale : CASDEN-BP et Crédit mutuel enseignants, Crédit mutuel des professions de santé.

¹⁵ « Les coopératives ne peuvent admettre les tiers non sociétaires à bénéficier de leurs services, à moins que les lois particulières qui les régissent ne les y autorisent » (Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, article 3).

¹⁶ Ce dernier ratio est à prendre avec précaution. La distribution exclusive du Livret A jusqu'au 1^{er} janvier 2009 gonflait le nombre de clients des CE (près de la moitié de la population française). D'après la FNCE, 3/4 des sociétaires ont la CE comme banque principale, le 1/4 restant ne disposant que d'un Livret. Selon nos calculs, le taux de sociétariat calculé par rapport aux seuls détenteurs de comptes de dépôts serait plutôt de l'ordre de 30%.

¹⁷ Il est très difficile d'évaluer ce point. Les banques ne communiquent pas publiquement sur la composition de leur clientèle, confidentialité qui peut se comprendre pour des raisons commerciales, et très peu sur la composition de leur sociétariat, ce qui est plus étonnant en termes de transparence démocratique. Nous ne disposons que de quelques données présentées par la FNCE : parmi les sociétaires, 54% sont des femmes, 30% ont moins de 40 ans, 70% habitent une ville de moins de 20000 habitants, 70% sont des clients de la CE depuis plus de 20 ans. Les données clientèle n'étant pas publiques, il est cependant impossible d'apprécier les différences structurelles entre le sociétariat et la clientèle.

Ainsi concernant la Caisse d'épargne, « *les sociétaires appartiennent en grande partie à des segments très fidèles et à fort potentiel commercial. Ils détiennent deux fois plus de produits et le PNB par sociétaire est 3 fois supérieur à celui d'un client ordinaire* » (FNCE, 2007).

Libres entrée et sortie

Statutairement dans les quatre banques, la candidature au sociétariat doit être agréée par le Conseil d'administration. Mais aucune des Banques ne précise quels peuvent être les motifs de refus, la Banque populaire précise même que « *le CA n'a pas à motiver son refus* ». Le Crédit mutuel spécifie cependant que « *le CA ne peut subordonner l'adhésion des Sociétaires à aucune condition d'appartenance politique, syndicale ou religieuse* ».

Libre adhésion signifie aussi libre sortie. Si la démission volontaire (avec remboursement de la part) est toujours possible dans les quatre banques, par contre le sociétaire peut également être exclu contre sa volonté par le Conseil d'administration. On retrouve dans les statuts des quatre banques¹⁸ les deux séries suivantes de motifs d'exclusion :

- le non-remboursement de prêts, l'interdiction de chèques, la faillite personnelle, « la déconfiture notoire », la liquidation judiciaire, l'emprisonnement...

- les agissements nuisibles aux intérêts de la Caisse locale ou Régionale, sans plus de précisions pour les Caisses d'épargne, « *par des actes ou propos de nature à troubler le fonctionnement de la Caisse* » pour le Crédit Agricole, « *en portant atteinte d'une façon évidente aux intérêts de la Société* » pour la Banque populaire. Le Crédit Mutuel limite la possibilité d'exclusion au cas où le sociétaire « *oblige la Caisse à recourir contre lui aux voies judiciaires* ». Cependant pour les quatre banques, ce pouvoir relativement discrétionnaire accordé au Conseil d'administration est encadré car c'est toujours l'Assemblée générale qui tranche en dernier ressort, après éventuellement audition du sociétaire concerné.

Pratiques commerciales et motivations du sociétariat

Du point de vue des pratiques commerciales, les chargés de clientèle communiquent et « placent » souvent les parts sociales en les présentant plutôt comme des placements sécurisés et au rendement régulier plutôt que comme un acte d'engagement 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 obligatoire lors de l'ouverture d'un compte ou d'une demande de crédit immobilier. 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 lors de la souscription de parts, ni facilement accessible, en agence ou sur le site internet de la Banque¹⁹. En conséquence il peut se constituer un « sociétariat d'épargne », voire contraint, 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

¹⁸ Au Crédit agricole et à la Caisse d'épargne, conformément au principe que seuls les clients peuvent être sociétaires, l'exclusion peut aussi être prononcée lorsque le sociétaire ne recourt plus aux services de la banque, sans durée précisée (CE) ou pendant plus de 10 ans (CA).

¹⁹ Les expériences de demandes de statuts que nous avons initiées ont suscité systématiquement une réelle surprise des salariés et des élus, accompagnée d'une certaine méfiance. Il faut souvent plusieurs relances pour obtenir des statuts qui paraissent relever d'une certaine confidentialité assez incompréhensible. En effet, ces statuts sont très banals et les Caisses locales se contentent très majoritairement de reproduire des statuts-types nationaux en intégrant simplement les dénomination et délimitation territoriales de la Caisse (Caire, 2009).

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* ».

Une étude (EACB, 2007), menée auprès de 10 banques coopératives de six Etats européens (Allemagne, Autriche, France, Finlande, Italie, Pays-Bas) conduit à une perception très différente du sociétariat²⁰. Elle classe ainsi hiérarchiquement cinq catégories de raisons de devenir sociétaire :

- la participation à la vie démocratique, avec les arguments suivants : prendre part à une banque différente, avoir son mot à dire dans la définition des orientations stratégiques de la banque, participer aux principaux événements statutaires, partager les valeurs coopératives ;
- la contribution au développement de la communauté locale : engagement communautaire, être membre d'une entité qui soutient la vie locale, prendre part à l'économie locale et à des activités sociales promues par la banque et ses sociétaires ;
- l'accès à des produits de haute qualité et des services à un prix convenable : conditions favorables sur les produits de crédit, d'assurance et d'épargne, avantages des programmes de fidélisation ;
- l'opportunité d'acheter un titre attractif : stabilité de la rémunération dans le temps, placement rentable à moindre risque ;
- autres : identification à la marque, vente liée de la part sociale avec un produit financier.

Contrairement au constat de la Caisse d'Epargne, l'étude EACB conclut que les motifs non consuméristes, les deux premiers cités, seraient ainsi dominants. Faute d'accès aux enquêtes qualitatives des différentes banques sur leur sociétariat – là encore considérées comme confidentielles - il est impossible de trancher entre ces deux visions très éloignées du sociétariat, « sociétariat d'épargne » versus « sociétariat d'adhésion ».

IV. « Egalité démocratique » : modalités de vote en AG

Le second principe « une personne égale une voix » est au cœur même du projet coopératif. « *Le sociétaire est considéré pour ce qu'il est, pas pour ce qu'il représente financièrement* » (EACB, 2007). L'effectivité de ce principe peut s'apprécier dans les règles statutaires de vote à cinq niveaux : la possibilité ou non de voter à distance ; le système du mandatement ; la fixation du quorum ; le vote à main levée ou à bulletin secret ; les dispositions concernant les AG extraordinaires.

Tableau 2 : Règles statutaires de vote

	Crédit agricole Touraine-P.	Caisse d'épargne Nord Poitou-HC.	Crédit mutuel Chauvigny	Banque populaire Rives de Paris
Vote à distance	Non	Non	Non	Possible (formulaire ou internet)
Mandats				
- qualité du mandataire	sociétaire ou conjoint	sociétaire	sociétaire	libre
- plafond (y compris sa propre voix)	5 voix	4 voix	5 voix	0,25% des droits de vote
- pouvoir au Président	non	oui	non	oui

²⁰ Il est malheureusement impossible de savoir si les réponses à cette enquête se fondent uniquement sur les opinions de ces 10 banques, ou si chacune d'entre elles a décliné l'enquête auprès d'un échantillon représentatif de sociétaires. Il nous semble que l'on se situe plutôt dans le premier cas de figure. E. Pfmilin (2007) lui-même semble quelque peu douter : « *pour nuancer ce qu'il écrit dans l'étude, il n'est pas toujours évident qu'ils sachent pourquoi ils deviennent sociétaires, et quand on leur explique, il faut vraiment plaider la cause en montrant que c'est important* ».

Quorum AG ordinaire - 1 ^{ère} convocation	25% des sociétaires (présents et représentés)	Pas de quorum	Pas de quorum	20% des parts sociales (présents, représentés, votes par correspondance)
- 2 ^e convocation	Pas de délai minimal Pas de quorum	-	-	Pas de délai minimal Pas de quorum
Vote à main levée	- sauf demande de la moitié des présents - sauf élection des administrateurs	Non précisé dans les statuts	- sauf demande du quart des présents	Non précisé dans les statuts
AG extraordinaire - quorum 1 ^{ère} convocation	50%	25%	33%	25% (présents et votes par corresp.)
- quorum 2 ^e convocation	aucun	aucun	aucun	20% (3 ^e convoc. dans le mois qui suit : aucun)
- majorité	2/3	2/3 (1 ^e convoc.), 1/2 (2 ^e convoc.)	2/3	2/3

Vote à distance

En dehors des Banques populaires (le seul réseau à ne pas avoir d'échelon local), 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 cotées²¹, même si dans leur cas les actionnaires sont nationalement et mondialement dispersés). Bien évidemment on peut estimer que la démocratie directe et participative ne peut être que présente, mais en ce cas le lieu, le jour et l'horaire de l'AG doivent être soigneusement choisis de façon à en faciliter l'accès au plus grand nombre et pas seulement aux personnes inactives.

Mandats et procurations au Président

Pour les personnes ne pouvant être présentes, il est toujours possible de se faire représenter par un autre sociétaire (ou conjoint au Crédit agricole ou toute autre personne à la Banque populaire) sur la base d'un mandat écrit. Dans les quatre banques, le nombre de mandats par présent est limité. Chacun des présents ne dispose donc au maximum que de 4 ou 5 voix²², sauf à la Banque populaire où le plafond est exprimé en % du nombre de droits de vote (0,25%) ce qui d'après nos calculs donne un plafond théorique allant de 137 à 920 voix selon le nombre de sociétaires de la Caisse régionale.

Cependant le principe d'une personne = une voix, est dévoyé à la Caisse d'épargne et à la Banque populaire car le Président peut cumuler un nombre infini de pouvoirs (et obligatoirement favorables). Et dans ce cas pour chaque procuration, le Président « *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* », conformément à l'article L. 225-106 du Code du Commerce. En quelque sorte cela revient à accepter le vote par correspondance, mais uniquement pour voter favorablement à l'ensemble des dispositions présentées par l'équipe en place. A titre d'exemple nous avons pu constater dans une Caisse locale de Caisse d'épargne que la Présidente disposait de 2013 pouvoirs, soit près de 20 fois le poids électoral de la salle (Caire, 2009). On a là une possibilité de verrouillage du pouvoir assez étonnante pour une entreprise

²¹ 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.

²² Dans certaines caisses locales le maximum peut monter jusqu'à 10 mandats.

coopérative revendiquant la démocratie. Spear (2004) note également cette tendance écrasante des procurations au Président au Royaume-Uni, lorsque la possibilité en est offerte.

Quorums et modalités de vote

La question du quorum est classique en économie sociale. Pour les Assemblées ordinaires, deux banques (CE et CM) ont choisi de s'en passer, les deux autres l'ont fixé à 25% (CA) et 20% en intégrant les votes par correspondance (BP). Mais dans les faits ce quorum est virtuel puisque la pratique, permise par les statuts qui ne fixent pas de délai minimal, veut que l'on reconvoque immédiatement et au même endroit avec le même ordre du jour la seconde AG²³. Si l'on comprend bien la volonté d'économie de temps et de moyens sous-tendant ces pratiques, on peut cependant y voir un affichage démocratique assez hypocrite.

Concernant les modalités de vote, les statuts du Crédit agricole spécifie que : 1) les votes sur les résolutions ont lieu à main levée, sauf si la majorité des présents demande à main levée un vote à bulletin secret ; 2) l'élection des administrateurs et des commissaires vérificateurs se fait toujours à scrutin secret. Certaines Caisses de Crédit mutuel, mais pas toutes, prévoient également que le vote est secret si le quart de l'Assemblée le demande ou dès lors que le nombre des candidats est supérieur à celui des sièges à pourvoir. Les statuts des deux autres banques sont totalement muets sur ce point. Nos expériences d'Assemblée générale semblent indiquer que le vote à main levée est très largement prédominant, sans que l'on sache s'il s'agit d'une pratique fixée par un règlement spécifique non intégré aux statuts ou relevant de la coutume. On sait cependant que si le vote à main levée est rapide – le vote par boîtier électronique l'est aussi –, « responsabilisant » et peut contribuer à ouvrir le débat, chacun exprimant son point de vue, il est aussi « intimidant » et ne favorise pas la différenciation d'opinions. Certaines personnes en situation de fragilité financière peuvent même craindre des « représailles » en cas de vote dissident.

Modifications des statuts et AG extraordinaire

Pouvant modifier les statuts, voter la dissolution ou la fusion ou la scission, ce que Bebchuk (2004) appelle les décisions fondamentales sur les règles du jeu, sur la fin du jeu, sur la taille du jeu, les Assemblées générales extraordinaires sont régies par des règles différentes de celles des AG ordinaires. Le quorum est théoriquement renforcé. Mais le déroulement d'une seconde AG extraordinaire immédiate est là aussi très largement pratiquée et annihile donc tout effet réel (sauf à la Banque populaire où sans atteinte du quorum aux deux premières AG, la 3^e cette fois-ci sans quorum doit se dérouler à une date ultérieure dans les deux mois qui suivent). Dans les quatre banques il est également prévu que toute décision en AG extraordinaire doit disposer d'une majorité renforcée des deux tiers (sauf 2^e AG à la CE où la majorité simple suffit). Sur ce point, la liberté démocratique locale est de plus très contrôlée car toute modification des statuts doit être agréée par le niveau territorial supérieur : Fédération (CM), Caisse régionale (CA et CE), Banque fédérale (BP).

V. « Participation aux décisions » : prendre la parole en AG et être candidat

Le troisième principe coopératif, la libre participation à la gestion des membres, peut s'apprécier à quatre niveaux : les modalités de convocation des AG et d'inscription de résolutions à l'ordre du jour ; la dimension territoriale de la caisse ; la transparence des

²³ Ou que l'on ait convoqué de façon très confidentielle par seule annonce légale une première AG, avant de convoquer largement, par lettre personnelle à tous les sociétaires, pour la seconde AG sans quorum.

informations accessibles aux sociétaires et les possibilités de questionner les dirigeants ; les procédures de candidature au Conseil d'administration.

Convocation et ordre du jour

Selon les statuts des quatre banques, le Conseil d'administration de la Caisse locale est tenu de convoquer les sociétaires à l'Assemblée générale par tout moyen, publication dans un journal d'annonces légales ou très généralement par lettre personnelle au sociétaire²⁴, en respectant un délai minimal de 15 jours entre la date de convocation et la date de l'Assemblée générale. La convocation doit mentionner l'ordre du jour établi par le Conseil d'administration. Mais en la matière, la participation peut aussi être évaluée à l'aune du pouvoir d'initiative du sociétariat. A la Caisse d'épargne et au Crédit mutuel, si un quart des sociétaires le demande, le Conseil d'administration est obligé de convoquer une Assemblée générale²⁵. On sait cependant que réunir les signatures d'un quart des sociétaires, ce qui représente même pour une petite caisse locale au moins un millier de personnes à contacter, est d'une extrême difficulté.

Concernant l'ordre du jour, un ou plusieurs sociétaires à la Banque populaire, un dixième des sociétaires au Crédit mutuel et le quart à la Caisse d'épargne peuvent demander par écrit l'inscription d'un projet de résolution (les statuts de la Caisse locale du Crédit agricole dont nous disposons sont muets sur ce point). Quoiqu'il en soit, les lettres de convocation sont généralement discrètes sur cette possibilité de proposer une résolution.

Démocratie de proximité

L'un des fondements historiques des banques coopératives est la proximité et la démocratie directe qui lui est associée. Au Crédit mutuel et au Crédit agricole, le nombre de caisses locales a très peu évolué au cours des dernières années²⁶, permettant la tenue d'assemblées générales de « niveau cantonal »²⁷ et de maintenir un nombre conséquent d'administrateurs locaux au regard du nombre de sociétaires (tableau 3). A la Caisse d'épargne et à la Banque populaire, le regroupement respectivement des Sociétés locales (passées de 440 à 288 entre 2005 et 2009) et des Caisses régionales (de 31 à 18), provoque mécaniquement une réduction du nombre d'administrateurs²⁸, une moindre proximité des AG pour les sociétaires et un éloignement des lieux de pouvoir.

Tableau 3 : Démocratie représentative locale

2008	Crédit agricole	Caisses d'épargne	Crédit mutuel	Banque Populaire
Nombre moyen sociétaires/Caisse locale	2432	12 892	3934	194 444
Ratio sociétaires/administrateur local	188	902	300	12 324
Taux de participation aux AG (présents)	4%*	2%	7%	1,5%*
Nombre moyen de participants à une AG	700*	205	270	1300*

* Pour le CA, il s'agit d'un calcul sur une Caisse locale (urbaine). Pour la BP d'un calcul sur une Caisse régionale. Pour la CE et le CM de calculs à partir des statistiques officielles des rapports d'activité des Banques.

²⁴ Ce qui est toujours possible car les parts sociales sont nominatives, à la différence des sociétés cotées où les actions sont le plus souvent au porteur.

²⁵ A la Banque populaire et au Crédit Agricole, le cas n'est pas prévu dans les statuts dont nous disposons.

²⁶ Au Crédit agricole, il y a eu par contre une concentration des Caisses régionales, passées de 53 en 2001 à 39 en 2008.

²⁷ Il y a un peu plus de 4000 cantons en France.

²⁸ Pourtant sur leur site *Sociétaires*, les Caisses d'épargne affirment : « *Les administrateurs de SLE, véritables capteurs des réalités économiques et sociales des territoires, constituent une force vive indispensable au succès de notre politique* ».

Les taux de participation aux AG sont assez conformes à ce que l'on trouve habituellement dans la littérature. Pour Spear (2004) la participation aux élections dans les coopératives de consommateurs au Royaume-Uni est quelquefois inférieure à 1%, et en général entre 1 et 5 % avec une tendance à la baisse de la participation avec la taille et l'ancienneté de l'organisation. McKillop (2002) affirme que la participation aux assemblées générales des Unions de crédit en Irlande est en moyenne de 2%. Au niveau européen on estime que la participation dans les banques coopératives se situerait entre 5 et 8% (EACB, 2007). Et à titre de comparaison²⁹, il y avait aux Assemblées générales 2009, 1664 actionnaires présents à la BNP, 1756 à la Société générale et 1030 à Crédit agricole SA.

Transparence de l'information et débat

L'information fournie en amont de l'Assemblée générale est la plupart du temps très pauvre, alors qu'elle est essentielle pour la réflexion et la préparation des questions. La convocation - qui comporte classiquement l'ordre du jour, les résolutions qui seront portées au vote et l'annonce d'un apéritif de clôture - se résume souvent à un formulaire-type pour tout le réseau national. Les espaces sociétaires des sites internet sont souvent très pauvres³⁰ et ne permettent pas d'obtenir une version électronique des documents sociaux préparatoires à l'AG, ni d'obtenir ensuite le PV d'AG. A l'entrée de l'AG, il est rare que soit remis aux présents un document synthétique se proposant de rendre l'information la plus intelligible pour le plus grand nombre de personnes possibles. Et en aval, les sociétaires reçoivent très rarement une lettre de compte-rendu de l'AG.

Durant l'AG, il existe un réel effort de pédagogie - parfois à travers un film institutionnel - pour présenter la situation financière générale et les activités du Réseau national et de la Caisse locale. Ainsi dans les trois AG auxquelles nous avons assisté en 2009, les difficultés liées à la crise financière mondiale ont été longuement évoquées³¹. La présentation des comptes est par contre souvent expédiée sans aucun effort ni d'analyse, ni de pédagogie. La présentation des résolutions quant à elle s'effectue généralement en deux temps : exposition de pur formalisme juridique puis explication succincte du contexte et des conséquences en termes manichéens (du type « il n'y a pas d'autres solutions »). Ce type de présentation ne contribue pas à ouvrir le débat et semble cantonner massivement les présents à un rôle d'acquiescement passif. L'impression générale est plutôt celle d'une stratégie de communication que d'une volonté d'éducation et de formation des membres³² conformément au 5^e Principe de la Déclaration de l'Alliance Coopérative Internationale (1995). S'instaurent ainsi des « relations de confiance douillettes » (Spear, 2004) fondées sur des informations qui sont disponibles (sur la table à l'entrée) plutôt que distribuées et comprises.

Au sein du déroulement d'une AG, la séquence des questions-réponses devrait être en principe le moment démocratique le plus riche, un moment de pluralisme de la parole, à la fois à la tribune et dans la salle. Or ce n'est pas toujours le cas. Nos constats sur le terrain semblent dégager trois tendances :

²⁹ Pour les SA, le quorum est calculé en % du capital (BNP 53%, SG 53%, CASA 72% en 2009) et n'est donc pas comparable à celui des banques coopératives. D'après nos calculs on peut estimer que le taux de présents parmi les actionnaires est de l'ordre de 7% à la BNP et de 2% à la Société générale.

³⁰ Par contre sur ces sites les actions de mécénat solidaire et les « conseils produits » sont bien mis en avant.

³¹ Les pertes de la Caisse nationale sont attribuées pour l'essentiel à des circonstances externes, la stratégie adoptée par les dirigeants nationaux depuis quelques années ayant été selon les dirigeants la meilleure possible

³² En dehors des AG, il existe d'autres formes de rencontres avec les sociétaires : les « réunions clarté » du Crédit mutuel, les « réunions thématiques » du Crédit agricole, les « rencontres privilèges » pour les Caisses d'épargne, les « réunions Bienvenue ou Pépinières » pour les Banques populaires... Il est cependant très difficile d'estimer leur fréquence ainsi que leur répartition au sein des diverses caisses régionales et locales. De plus ces rencontres paraissent beaucoup plus répondre à une logique marketing et de fidélisation qu'informative.

- le temps qui est consacré à cette séquence est parfois très restreint du fait d'une parole à la tribune paraissant s'éterniser afin d'en retarder le moment. Dans une AG, malgré une durée totale de 3 heures, nous avons même vu le Président l'escamoter totalement, justifiant sa position ainsi : « *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 de solidarité primés* » (Caire, 2009). Dans d'autres AG, il n'est répondu qu'aux questions écrites préalablement envoyées par courrier ;

- dans les réponses aux questions prédominent souvent les interventions du Dirigeant salarié régional présent, le Président intervenant marginalement et les autres élus pas du tout. La parole « compétente » l'emporte largement sur la parole « militante » ;

- même dans les cas où le temps accordé aux questions est largement ouvert, le nombre de sociétaires posant des questions est très restreint, y compris en période de fortes turbulences financières. L'AG est souvent une « agora endormie », se réveillant dans la partie finale de l'AG lors de la présentation des actions de solidarité financées par la Caisse locale³³. Cette « extinction de voix » du sociétariat tient sans doute à la fois à la sensation de complexité des enjeux financiers, faute peut-être d'une pédagogie adaptée, de la difficulté de prise de parole en public, voire d'un certain désintérêt.

Candidatures et cooptation silencieuse

Toujours concernant le principe de libre participation à la gestion, si la candidature individuelle au poste d'administrateur est statutairement possible pour (presque) n'importe quel sociétaire (cf. tableau 4), la procédure est parfois peu transparente. Ainsi à la Caisse d'épargne, il faut 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).

Tableau 4 : Règles statutaires de candidature au Conseil d'administration

	Crédit agricole TP	Caisse d'épargne NP-HC	Crédit mutuel Chauvigny	Banque populaire RP
Nombre de membres	6 à 15	18	5 à 12	5 à 18
Conditions d'éligibilité ³⁴	Incompatibilités : - conjoints, ascendants, descendants et collatéraux ne peuvent être simultanément administrateurs - salariés du CA (+ 5 ans après leur départ)	-	« <i>La composition du CA doit être représentative des sociétaires de la Caisse</i> » - ne pas être salarié du CM (+ 5 ans après leur départ)	Détention d'au moins 10 parts sociales et « <i>avoir un crédit incontesté</i> »
Limite d'âge	70 ans	aucune	(les plus de 70 ans ne peuvent représenter plus du 1/3 du CA)	70 ans
Rééligibilité	oui	oui	oui	oui
Durée du mandat	3 ans	6 ans	3 ans	5 ans
Bénévolat	Remboursement des frais + possibilité d'indemnité du temps passé (Article L512-36)	Uniquement remboursement des frais	Uniquement remboursement des frais	Jetons de présence

³³ Il s'agit dans certains cas de voter pour sélectionner le projet qui sera soutenu. C'est alors le seul moment où la banque offre aux sociétaires la possibilité de choisir entre plusieurs options et non de s'exprimer de façon binaire entre approbation et rejet.

³⁴ Dans les 4 Banques, un salarié ou un administrateur d'un établissement concurrent ne peut être candidat.

	du code monétaire)			
--	--------------------	--	--	--

Il est aussi à noter que dans les 4 banques la rééligibilité est infinie, sous réserve de la limite d'âge de 70 ans au Crédit agricole, à la Banque populaire et en partie au Crédit mutuel, et que la durée du mandat est singulièrement longue à la Caisse d'épargne (6 ans) et à la Banque populaire (5 ans). L'enracinement des élus est donc possible.

Sur la base de nos observations, il semble tout à fait normal pour les dirigeants que le nombre de candidats (cooptés) soit égal au nombre de postes et que le mandat des administrateurs sortants volontaires soit systématiquement renouvelé³⁵. Le nombre d'élections contestées, i.e. où le nombre de candidats est supérieur au nombre de poste, est marginal³⁶. Et même en ce cas, la pratique des « Candidatures agréées par le Conseil d'administration » diminue fortement les chances du candidat dissident d'être élu.

Ce manque d'ouverture des candidatures ne facilite pas la représentativité des administrateurs (en termes d'âge, de genre et de profession notamment) au regard de la composition socio-démographique de la population des sociétaires³⁷. Mais là encore faute de transparence des banques, il n'est malheureusement pas possible de quantifier ce point³⁸.

VI. « Absence de but lucratif » : au niveau local...

Le quatrième principe coopératif, l'absence de but lucratif des représentants élus, reste globalement vérifié au niveau des élus locaux (cf. dernière ligne du tableau 4). L'organisation régionale des BP explique les jetons de présence qui existent aussi au niveau régional dans les 3 autres réseaux. Les indemnités pour temps passé sont communes dans les organisations du monde agricole comme la MSA, et sont encadrées par la loi.

On remarque également que la rémunération des plus hauts dirigeants élus régionaux et nationaux³⁹ est très rarement débattue dans les Assemblées générales locales alors que cela reste un des thèmes privilégiés de celles des entreprises cotées. A l'inverse, le bénévolat des

³⁵ A la fin de l'AG de la Caisse d'épargne, 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 diviser 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 (Caire, 2009).

³⁶ Selon McKillop (2002), dans les Unions de Crédit en Irlande les élections contestées seraient croissantes avec la taille de l'organisation : 33% parmi les plus grandes, 18% dans la moyenne, 9,7% dans les petites (pour lesquelles dans 28 % des cas il y a moins de candidats que de postes). Il ne semble pas que ce constat se vérifie en France.

³⁷ De façon intéressante, les statuts du Crédit mutuel précisent que « *la composition du CA doit être représentative des sociétaires de la Caisse* », mais ne font référence à aucun critère précis pour son application.

³⁸ Nous ne disposons que de quelques données fragmentaires. Sur les 284 administrateurs des Banques populaires (hors Crédit Coopératif où les administrateurs sont des personnes morales), 49 % exercent la fonction de chef d'entreprise, 8 % celle d'artisan ou de commerçant, 4 % d'agriculteur ou de viticulteur et 8 % une profession libérale. Ces données reflètent bien l'influence des origines des BP. Aux Caisses d'épargne, 79% des administrateurs de SLE sont des hommes alors que 54% des sociétaires sont des femmes.

³⁹ 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 Président 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 cotés avait également pour avantage de permettre de distribuer des stock-options...

administrateurs locaux est parfois évoqué comme une justification pour « conserver son fauteuil », sorte d'« assise de notabilité ».

VII. Propositions pour des indicateurs de « vitalité démocratique »

En 2006, dans un rapport à l'Institut Français des Administrateurs, Etienne Pflimlin, Président du Crédit mutuel depuis 1987, propose 30 recommandations de bonnes pratiques en matière de gouvernance des coopératives et de mutuelles. Parmi celles-ci, dix concernent spécifiquement le sociétariat :

- « 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...) »

Sur la base de nos observations précédentes et de ces recommandations, nous proposons ci-dessous (dernière colonne du tableau 5) un certain nombre de critères d'appréciation de la démocratie dans les coopératives bancaires. Nous nous inspirons en partie des bilans annuels de l'agence de communication *Capitalcom* concernant les AG d'actionnaires des sociétés du CAC 40, et de la grille appliquée pour attribuer le Prix de « l'Assemblée générale de l'année » (*Capitalcom*, 2009), ainsi que de certains éléments de la Directive européenne 2007/36/CE (non encore transposée en droit français) renforçant les droits des actionnaires de sociétés cotées. Nous ne plaçons pas ici l'adaptation des « pratiques démocratiques » de l'économie sociale aux « pratiques d'affaires », mais simplement nous pointons certaines similitudes de réflexion en matière de progrès de gouvernance qui nous paraissent intéressantes pour notre propos.

Tableau 5 : évaluation des modalités d'expression démocratique

L'ambition démocratique	Les pratiques dominantes	Risques	Propositions de critères d'évaluation
(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	Sociétariat d'épargne plutôt que d'adhésion	Ratio sociétaires/clients Profil socio-démographique du sociétariat /composition de la clientèle Documents fournis lors de la souscription de la part sociale
(2) Egalité de vote (« un homme = une voix »)	Absence de vote par correspondance (sauf BP)	Pouvoir à la tribune	Ratio nombre de procurations du Président/nombre de votants

	Vote à main levée Concentration des pouvoirs sur le Président (CE, BP)	tribune	Possibilité de vote par correspondance Ratio résolutions votées à scrutin secret /nombre total de résolutions
(3) Libre participation à la gestion : - présence à l'AG - exercice du pouvoir démocratique - candidature aux postes d'administrateurs	Regroupement des Caisses Peu d'informations avant, pendant et après l'AG Formulation d'absence d' options Faiblesse du temps de débat avec la salle Forte prise de parole des dirigeants salariés Résolutions toutes adoptées à plus de 97%	Absentéisme « Profanes » face aux « experts » Monologue de la tribune Cooptation	Quorum Profil socio-démo. du sociétariat présent /composition totale du sociétariat Lisibilité de la convocation et du compte-rendu ⁴⁰ Pédagogie et transparence des informations ⁴¹ Existence d'un forum sur le site Sociétaires Modalités d'inscription de points à l'ordre du jour et de dépôt de projets de résolution Temps de débat / durée totale de l'AG Structuration du débat ⁴² Temps de parole des élus / temps de parole des dirigeants salariés Proportion de résolutions rejetées ou adoptées avec réticence (au moins 25% de votes négatifs) Publicité de l'appel à candidature et délais Nombre de candidats/nombre de postes Temps de présentation pendant l'AG des nouveaux candidats ⁴³ Qualité de la présentation des administrateurs sur le site internet
(4) Absence de but lucratif des représentants élus (défense de l'intérêt commun)	Absence de discussion sur la rémunération des dirigeants, élus et salariés, régionaux et locaux	Enracinement	Temps accordé aux explications des rémunérations des dirigeants

⁴⁰ Clarté, délai de réception, parution sur internet, dans la lettre aux actionnaires, ... (Capitalcom, 2009)

⁴¹ Présentation des résultats, de la stratégie et des métiers, explications sur la responsabilité sociale et environnementale, informations relatives à la gouvernance entreprise, gestion des risques, stratégie financière, présentation de chacune des résolutions, pertinence de l'intervention des commissaires aux comptes... (Capitalcom, 2009)

⁴² Tous les actionnaires le souhaitant ont-ils pu s'exprimer ? qualité des réponses, des précisions données, degré de concision ; considération portée aux actionnaires ; pertinence des réponses écrites ; initiatives particulières pour favoriser le droit d'expression et le pluralisme... (Capitalcom, 2009)

⁴³ Dans les pays anglo-saxons, l'ensemble des administrateurs sont présents sur l'estrade lors de l'assemblée générale et doivent présenter collectivement une évaluation du fonctionnement du Conseil d'administration devant l'assemblée. Les nouveaux candidats fournissent des curriculum vitae détaillés, voire des professions de foi, et viennent également se présenter sur scène de façon à ce que les actionnaires soient à même d'apprécier leur disponibilité, leur compétence et leur indépendance (Capitalcom, 2008). A noter que le Règlement général de fonctionnement du Crédit mutuel mentionne dans l'article 142 : « Afin qu'il en soit fait état à l'assemblée générale, le candidat fait connaître sa situation de famille, son âge, sa profession ainsi que, le cas échéant, ses autres fonctions. »

VIII. Conclusion

« *Le sociétaire est au cœur de nos organisations et on peut dire, comme les hommes politiques par rapport à leurs électeurs, que si nous perdons le sociétaire, tout le reste de la pyramide s'écroule.* » Cette déclaration d'Etienne Pflimlin (EACB, 2007) illustre l'inquiétude actuelle des dirigeants élus des banques coopératives françaises⁴⁴ face aux « agoras endormies » que constituent les Assemblées générales, dont la moyenne d'âge dépasse souvent les 70 ans, où toutes les résolutions sont adoptées à l'unanimité et les questions sont rares. Les raisons en sont sans doute multiples : déficit d'engagement militant général dans la population, hétérogénéité croissante du sociétariat, technicisation et complexification des activités, insuffisance des moyens financiers et humains accordés en interne à l'animation du sociétariat...

Pour notre part, nous avons plus particulièrement insisté sur l'inadaptation de certaines dispositions statutaires et de pratiques qui facilitent l'émergence d'une gouvernance notabiliaire et plébiscitaire. Mais ce constat, « vu d'en bas » à travers les assemblées générales locales, est sans doute symptomatique de trois interrogations politiques de fond sur la démocratie sociétariale :

- les administrateurs sont-ils des représentants des sociétaires (administrateur représentatif), ou siègent-ils en tant qu'experts, pour aviser et appuyer les gestionnaires (administrateur spécialiste) ? (Cornforth, 2004). La cooptation, implicite car non inscrite dans les statuts, peut se comprendre du point de vue des compétences, du partage des valeurs, de renforcement des réseaux sociaux. Mais elle augmente aussi les risques de reproduction sociale et de conformisme, voire de captation du pouvoir, le « pour nous » originel des sociétaires se muant peu à peu en un « pour nous » des dirigeants.

- faut-il accepter – voire favoriser - l'émergence d'une opposition ? La plupart des dispositions statutaires 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. Mais c'est aussi renoncer à l'aiguillon d'une opposition stimulante, porteuse du point de vue de groupes de sociétaires socio-économiquement défavorisés et factrice de renouvellement du projet et des pratiques.

- l'économie sociale peut-elle construire un projet alternatif au fonctionnement financier capitaliste ? Les dirigeants élus des banques coopératives semblent avoir renoncé et partager l'idée qu'il n'y aurait qu'un seul chemin. Ne pouvant exposer pourquoi ils se battent, 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, ou encore sur l'engagement dans le développement économique local...

Bibliographie

ACI (Alliance Coopérative Internationales) (1995), Déclaration sur l'identité coopérative internationale, Manchester

⁴⁴ Notre étude empirique ne concerne que des banques françaises. Une généralisation des résultats présentés aux banques coopératives d'autres pays européens ou d'Amérique du nord nécessiterait un travail d'ampleur beaucoup plus large.

- AIM (Association Internationale de la Mutualité) (2008), *Statuts de l'AIM*, Dresde
- Bebchuk L., Cohen A. (2004), The Costs of Entrenched Boards, *NBER Working Papers* 10587
- Caire G. (2009), Des formes et de la pratique de la démocratie de base dans les banques de l'économie sociale, *IXemes Rencontres Internationales du Réseau Inter-Universitaire de l'Economie Sociale et Solidaire*, Roanne, 18/19 juin 2009
- Capitalcom (2008), Risques et crise : quelles sont les limites de la transparence en AG, *Synthèse de la table ronde lors de la remise du Prix de l'assemblée générale de l'année 2008*
- Capitalcom (2009), *Cap sur les AG 2009*, juillet, n°4, 8p.
- Capitalcom, DLA Piper (2009), *Grille des Critères du Prix de l'assemblée générale de l'année 2009*
- Chaves R., Sajardo-Moreno A. (2004), Social economy managers: between values and entrenchement, *Annals of public and cooperative economics*, 75-1, pp.139-161
- CEP-CMAF (Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutuelles, Associations, Fondations) (2002), *Charte européenne de l'économie sociale*, Salamanque
- CNLAMCA (Comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives) (1995), *Charte de l'économie sociale*
- Cornforth C. (2004), The Governance of Cooperatives and Mutual Associations : A Paradox Perspective, *Annals of Public and Cooperative Economics*, N°75-1, pp. 11-32
- Côté D. (2007), Fondements d'un nouveau paradigme coopératif : quelles incitations pour les acteurs clés ? *RECMA*, n°305
- Desroche H. (1976), *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues*, Éditions Ouvrières, Paris
- EACB (European Association of Cooperative Banks) (2004), *Cooperative Banks in Europe : Values and Practices to promote development*, Bruxelles
- EACB (2007), *60 millions de sociétaires des banques coopératives. Quels enseignements ?* Bruxelles
- Ellul J. (1965), *L'illusion politique*, Robert Laffont, 1965, Paris (Réédition: Livre de poche, 1977)
- FNCE (Fédération Nationale des Caisses d'épargne) (2007), Le sociétariat des Caisses d'Épargne, véritable levier de développement coopératif, *site internet*, mise en ligne 29/06/2007
- Fonteyne W (2007), Cooperative Banks in Europe – Policy Issues, *IMF Working Paper*, WP/07/19
- 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
- Jensen M., Meckling H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, vol.3, pp. 305-360
- Malo M.-C. (2001), La coopération et l'économie sociale, *Cahiers du CRISES*, n°ET0101
- McKillop D. et alii (2002), *Women in the Irish Credit Union Movement : North and South*, Oak Tree, Cork
- Meister A. (1974), *La participation dans les associations*, Les éditions ouvrières, Paris
- Michels R. (1911), *Political parties: a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*, <http://socserv.mcmaster.ca/econ/ugcm/3113/michels/polipart.pdf>
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation, Paris
- Ory J.-N., Jaeger M., Gurtner E. (2006), Les enjeux des mutations récentes des groupes bancaires coopératifs français, *RECMA*, n°301, juillet.

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 DIIIESES

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

Pflimlin E. (2007), Discours, *EACB 2nde Convention sur les Banques Coopératives*, 28 mars 2007

Spear R. (2004), Governance in Democratic Member-Based Organisations, *Annals of Public and Cooperative Economics*, N°75-1, pp. 33-59

Simon H. (1976), From substantive to procedural rationality, in Latsis, editor, *Method and Appraisal in Economics*

Union Européenne (2007), Directive du 11/07/2007 concernant l'exercice de certains droits des actionnaires de sociétés cotées, *JOUE*, L184

Van der Burg T., Prinz A. (2006), Empowering small shareholders : a comparison of three instruments, *Corporate Governance*, 14-5, pp.406-417