

**Stratégie et
gouvernance des
institutions
mutualistes: une
expérience bancaire**

L'organisation des institutions bancaires mutualistes



✓ Les bases : la construction de la notion d'organe central

- ❑ Historiquement les banques mutualistes sont:
 - Des banques coopératives
 - Implantées régionalement
 - Liées à des secteurs (Crédit Agricole) ou à des initiatives de quelques pionniers (Banques Populaires)
- ❑ Leur rapprochement se fait, au départ, sans difficulté majeure de gouvernance en vue d'un renforcement mutuel
 - L'organe central, association ou filiale commune aux banques membres, est le pivot du rapprochement
 - Il assure « la solvabilité et la liquidité » des banques, en organisant le sauvetage si nécessaire
 - Chaque banque cotise (en proportion de ses risques) au fonds de solidarité rechargeable
 - L'OC arbitre les « conflits territoriaux » sur la clientèle, rares puisque les banques sont régionales
 - L'autonomie règne, la centralisation est l'exception, même en matière de liquidité

✓ L'organe central aujourd'hui

- ❑ Légalement, des prérogatives étendues, avec les règles supplémentaires suivantes :
 - Droit d'agrément des dirigeants (et de révocation)
 - Droit de révocation du Conseil d'Administration ou de Surveillance
- ❑ En pratique, l'organe central joue plusieurs rôles :
 - Un rôle « d'arbitre », dans l'intérêt collectif des banques membres (audit, contrôle des risques)
 - Un rôle de holding de filières métiers (Gestion d'Actifs, BFI, Assurances, International..) dont les maisons-mères sont incitées (ou plus..) à commercialiser les services
 - Un rôle de fournisseur de services aux banques (informatique, modèles prudentiels)

L'organisation des institutions bancaires mutualistes



✓ Les points positifs

- ❑ **La solidité financière liée au principe de la solidarité indéfinie**
 - Mécanisme légal (force supérieure à un contrat ou à un lien mère-filiale) dont on sort difficilement
 - Reconnu par les agences de notation (un seul rating)
 - A permis une expansion du secteur (LCL, CIC,...) réussie sur la France
- ❑ **La mutualisation des moyens**
 - Systématique, dès lors qu'elle porte sur des compétences d'organe central : exemple du recours à des modèles internes en prudentiel
 - Appréciable sur les autres sujets, tant qu'elle repose sur l'incitation

✓ Les points négatifs

- ❑ **L'organe central édicte des règles « pour le plus grand nombre », difficilement applicables aux banques membres à caractère spécifique:**
 - Banques à couverture nationale ou à clientèle spécifique
 - Banques traditionnellement actives dans des métiers que l'OC, en tant que holding, considère de son ressort exclusif
- ❑ **Les autorités de supervision bancaire ont une difficulté à traiter**
 - Les banques coopératives
 - Les groupes bancaires décentralisés
 - ✓ il faut noter que l'Allemagne a traditionnellement une habileté dans ce domaine beaucoup plus grande

L'organisation des institutions bancaires mutualistes



✓ La gouvernance

- ❑ **La difficulté des rapports avec l'organe central vient de son rôle ambigu**
 - Filiale, donc, en droit des sociétés, placée sous l'autorité du collectif des banques-membres
 - Dotée par la loi de pouvoirs de maison-mère, dans des domaines limités
 - Avec une capacité d'extension autonome de ses prérogatives, via la réglementation interne

- ❑ **“Cette difficulté se double d'une autre ambiguïté**
 - L'organe exécutif de l'OC est à la fois:
 - ✓ Impliqué dans la direction opérationnelle des filiales métiers
 - ✓ Arbitre sur des sujets liés aux relations entre ces banques membres et les filiales métiers ou aux risques pris par ses filiales
 - Lorsque la prise de risques excessive vient des filiales métiers, que se passe-t-il?

- ❑ **La définition délicate d'une stratégie de Groupe**
 - Qui doit définir la stratégie de chaque banque?
 - Risque de dérive vers une stratégie de banque intégrée

- ❑ **Une question-clé : qui contrôle le contrôleur?**
 - L'organe délibérant de l'OC est constitué des Pdts et DG des maisons-mères
 - L'écart entre le nombre de Pdts et le nombre de DG témoigne de l'ancrage sociétarial

L'organisation des institutions bancaires mutualistes



La culture mutualiste

- ❑ **La culture coopérative est inégale parmi les maisons-mères, faible au niveau de l'OC**
 - Cas particulier des Caisses d'Epargne, coopératives depuis 1999 seulement
 - La culture coopérative est la principale justification de la décentralisation, et l'OC ne peut donc la promouvoir que s'il ne recherche pas l'extension de ses pouvoirs
 - Au niveau de l'OC, la dimension coopérative est souvent confondue avec la RSE
 - Le caractère hybride des groupes (filiales cotées, maisons –mères coopératives) et la faible visibilité des principes coopératifs et de leurs corollaires concrets fait pencher la balance vers une culture d'entreprise classique

- ❑ **Le lobbying illustre ce phénomène**
 - Il est très majoritairement le fait de l'OC, faute de moyens ou de prise de conscience des maisons-mère
 - Il a presque toujours joué en faveur du renforcement des pouvoirs de l'OC
 - ✓ Intégration fiscale mutualiste
 - ✓ Définition des prérogatives de l'OC en cas de fusion de deux organes centraux

- ❑ **Les fédérations : un élément d'équilibre?**
 - Instituées par la loi ou par les statuts
 - Instances dites « politiques » parce qu'elles sont chargées de veiller au caractère coopératif du Groupe

L'organisation des institutions bancaires mutualistes



✓ **Conclusion : quelques pistes de réflexion, personnelles, pour un bon équilibre des pouvoirs dans des groupes mutualistes**

❑ **Politique RH de l'organe central**

- Eviter le recrutement direct, prévoir en tous cas rapidement un passage par une entité mutualiste du Groupe
- Assurer une formation à la culture coopérative ou mutualiste

❑ **"Le lobbying**

- Organiser un contrôle de l'activité de lobbying par les représentants des sociétaires (Fédérations, Présidents?)

❑ **Renforcer le rôle d'arbitre de l'organe central**

- En séparant plus nettement les fonctions « régaliennes », des fonctions exercées dans les filiales