

DE LA DÉMOCRATIE LOCALE DANS CERTAINES BANQUES COOPÉRATIVES

par Gilles Caire*

Cet article s'intéresse aux pratiques démocratiques des banques coopératives en prenant appui sur la description du déroulement de deux assemblées générales de caisses locales. Sans prétendre aucunement à la représentativité, l'étude de terrain permet cependant de mettre en exergue certaines difficultés à faire vivre dans les structures de très grande taille les grands principes coopératifs : la libre adhésion, l'égalité de vote, la libre participation à la gestion et l'absence de but lucratif des représentants élus. Elle permet aussi de souligner l'absence de débat sur la construction d'un projet alternatif au fonctionnement financier capitaliste.

* Maître de conférences HDR en sciences économiques, chercheur au Centre d'études sur le développement économique et social (Cedes, université de Poitiers) et responsable du master professionnel « Droit et développement de l'économie sociale et solidaire ». Mél.: gilles.caire@univ-poitiers.fr.

Près de 100 caisses régionales, plus de 4 500 caisses locales – et donc autant d'assemblées générales (AG) annuelles –, 20 millions de sociétaires prenant des décisions selon le principe « Une personne égale une voix », 64 000 administrateurs élus : ces données révèlent l'ampleur des potentialités démocratiques et d'ancrage territorial des banques coopératives (Crédit agricole, Crédit mutuel, Caisse d'épargne, 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⁽¹⁾, 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 quatre 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 ; une stabilité institutionnelle, notamment par l'impossibilité des OPA et des délocalisations (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2006).

Pourtant, plusieurs événements des cinq dernières années posent question quant à l'effectivité et à l'efficacité de ce pouvoir émanant de la base.

(1) Dans les conseils des entreprises du CAC 40, 98 personnes représentent à elles seules 43 % des droits de vote (*Le Monde*, 12 janvier 2010).

La crise financière actuelle n'épargne pas le réseau coopératif et la banque française – tous types confondus – la plus malmenée financièrement est 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 qu'au niveau des publics. Les interventions directes de l'Élysée dans la constitution du nouveau groupe Caisse d'épargne-Banque populaire constituent une profonde remise en cause de l'indépendance vis-à-vis du pouvoir politique.

Afin d'apprécier la réalité du projet démocratique de proximité des banques coopératives, nous avons choisi une entrée de terrain, une sorte d'approche ethnographique se fondant sur l'observation de deux assemblées générales annuelles locales, selon un choix très arbitraire dicté par notre lieu de résidence. Nous ne prétendons donc en aucun cas proposer une analyse représentative des pratiques dans l'ensemble des banques coopératives. Il s'agit simplement de relever quelques faits étonnants (*surprising facts*), « vus d'en bas », qui constituent des éclairages ponctuels sur certaines difficultés du passage des statuts aux pratiques. Dans une première partie, nous suivons de manière détaillée le fil chronologique du déroulement de deux assemblées générales afin d'en faire revivre leur atmosphère. Puis dans une seconde partie, nous explicitions en quoi ces deux « cas d'espèce » peuvent selon nous illustrer un questionnement doublement politique pour les banques se revendiquant de l'économie sociale, en termes de procédure démocratique et de projet économique.

Des assemblées générales à sens unique

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.

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 5 811 sociétaires. La convocation 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 personnalisation. Sur le coupon-réponse à renvoyer dans une enveloppe T, deux possibilités sont offertes aux non-présents : donner pouvoir à un sociétaire de leur choix (avec un

maximum de trois 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 un jeudi, dans la salle de spectacle d'un des chefs-lieux de canton, et débute à 16 heures. A l'entrée de la salle, chaque sociétaire est invité à signer la feuille de présence et reçoit en contrepartie un carton de vote indiquant son nombre de voix en fonction des éventuels mandats dont il dispose. 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 en couple) sont présents (l'horaire y est sans doute pour quelque chose). La moyenne d'âge est supérieure à 70 ans, alors que, selon l'« Espace sociétaire » 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). Il n'y a aucun décor sur la scène, seulement une table et quatre chaises, pour le président de la caisse, les deux vice-présidents et le directeur adjoint régional.

Le pouvoir à la tribune

Le président de la caisse locale constate que le quorum d'un quart n'est pas atteint (fixé à 1 459 présents et pouvoirs) et ouvre dans la foulée, conformément aux statuts, une assemblée générale extraordinaire qui ne nécessite pas de quorum. Il annonce que, sur les 5 811 sociétaires enregistrés (disposant de 472 522 parts, soit une moyenne de 81 parts par sociétaire), 45 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 %⁽²⁾. On note 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 sur le 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 afférentes, pendant environ dix 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 de compte personnel, qui n'a rien à voir avec la proposition de fusion. Aucune autre question n'arrivant⁽³⁾, 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

(2) Dans son rapport national d'activité, la banque A estime à 2 % le taux de présence aux AG locales et à 12 % celui des représentés.

(3) A la fin de l'AG, plusieurs sociétaires nous avouèrent n'avoir rien compris au texte présenté, notamment concernant la prime de fusion.

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

(le vote étant extrêmement rapide, nous n'avons pas eu le temps de repérer si certaines personnes n'avaient levé leur carton à aucun des trois items). Cette AG extraordinaire a duré en tout moins de trente minutes⁽⁴⁾.

Des administrateurs silencieux élus à l'unanimité

Après l'AG extraordinaire de la seconde caisse (à laquelle, n'étant pas sociétaire, nous n'avons 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 vingt fois le poids électoral de la salle). On passe à l'ordre du jour, qui comprend dix-huit résolutions, chacune portant sur l'approbation de la candidature d'une personne au conseil d'administration; il y a dix-huit candidats pour dix-huit postes, et 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 (quinze sur les dix-huit, 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 (de fait, ils l'étaient tous). A chaque vote (toujours à main levée), il n'y a aucune abstention ni aucun vote contre, que des votes pour. Les dix-huit candidats sont élus à l'unanimité en moins de dix 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'évite pas les difficultés liées à la crise mondiale, mais attribue pour l'essentiel les pertes de la caisse nationale 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 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 des agences nouveau concept; la deuxième 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 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 et une association d'entraide aux personnes en situation de handicap psychique.

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 l'occasion pour les directeurs d'agence de renforcer leurs « contacts clientèle ».

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. La lettre de convocation est plus complète et 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 huit jours francs avant la réunion de l'assemblée générale* » et « *Vous pouvez consulter les documents sociaux (bilan, compte de résultat et statuts) huit 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 ?* » (*lire l'encadré 1, en page suivante*). En bas figure un coupon de cinq 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 un vendredi, à 18 h 30, dans une grande salle de spectacle. À 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'administrateur ainsi que le nom du candidat au poste de commissaire vérificateur. Aucun autre document n'est distribué.

La salle est pleine, il y a environ 750 personnes (sociétaires, invités des sociétaires et directeurs d'agence). Le taux de présence est donc d'environ 4 %. Il est impossible de déterminer le nombre de personnes représentées, car le nombre de mandats ne sera 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, dont deux ou trois âgés d'une vingtaine d'années. On note aussi qu'une part non négligeable des sociétaires portent des vêtements traduisant une certaine notabilité.

Encadré 1

« Assemblée générale de ma caisse locale : pourquoi j'y vais ? »

Les éléments en gras sont d'origine.

*« **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 êtes 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.** »*

Une AG spectacle

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

- à droite, trois devantures (brasserie, agence de la banque B et boulangerie) et quatre tables de bistrot derrière lesquelles sont assis les sept intervenants de la soirée (le président et le premier vice-président de la caisse locale, un vice-président de la caisse régionale et le directeur général adjoint de la caisse régionale, le secrétaire de la caisse locale, le commissaire vérificateur et le directeur des marchés spécialisés). Devant les tables de bistrot, des bacs de fleurs cachent des écrans d'ordinateur ;
- au milieu, un écran de projection géant est encadré de petits lampadaires et de fleurs. Sur les côtés, des petits arbustes ; au sol, un tapis imitant des pavés. A droite de l'écran se tiennent deux traductrices en langage des signes ;
- à gauche, 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 »*.

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 offre la particularité d'intégrer en son sein une assemblée générale extraordinaire de scission de la caisse locale en trois caisses autonomes. Après la nomination à main levée, sans opposition déclarée, des deux scrutateurs et du secrétaire de séance, le président passe à l'examen du procès-verbal de l'assemblée générale de l'année précédente. Il tend un classeur bleu volumineux et annonce que ce dernier est consultable par 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'écran, et il termine sa présentation par : « *Je vous engage à approuver les comptes.* » Durant cette présentation, de très nombreuses têtes, dans la salle, restent 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 seize points de vente, intégrant plus de cent « *équipers 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, PDG d'une entreprise de travaux publics et président d'une autre caisse locale), qui reprend les difficultés actuelles et conclut : « *C'est la particularité de notre banque, on peut se dire des choses et organiser des moments pour le faire* » ;
- une intervention du directeur des marchés spécialisés, qui explique que cela recouvre trois domaines : professionnel, immobilier et haut de gamme, en précisant : « *Je n'aime pas ce terme, je préfère centre d'affaires privées ou patrimoniales* » ;
- le rapport moral du premier vice-président de la caisse locale, qui 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 clôt 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 abstention ⁽⁵⁾. S'ouvre alors l'assemblée générale extraordinaire consacrée à la scission. Après une présentation sur l'écran du conseil d'administration actuel (vingt et un 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 vingt et un à trois fois quinze). Il annonce que les nouveaux statuts sont à la disposition des sociétaires depuis quinze jours au siège. Le vote se fait à main levée : aucun contre, aucune abstention, la scission est approuvée.

(5) Alors que chaque sociétaire pouvait inviter une personne non sociétaire de son choix 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.

(6) Dans la banque B, le renouvellement se fait par tiers.

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 candidats⁽⁶⁾ 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.

Un exposé consensuel sur la crise financière

Commence alors la « *partie informative sur l'actualité et les événements marquants pour 2008* ». Cela débute par un film institutionnel national de dix minutes sur l'origine de la crise financière, « *racontée* » par un économiste français renommé. Le vice-président régional enchaîne 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 n'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 allées 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, 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 produits, données sur l'évolution de la collecte de dépôts, sur les parts de marché, nombre de recrutements en CDI, 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* »: microcrédit, aide 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...

A 20 h 50 (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...* » Il semble hésiter, puis: « *Eventuellement, y a-t-il une question dans la salle?* » Cinq secondes d'attente, aucune main ne se lève.

« On passe donc aux projets primés » (parmi ceux-ci, le CFA du bâtiment dont les apprentis ont construit la maison en bois sur la scène). En tout, cette partie consacrée au mécénat durera quarante 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 ainsi que le directeur régional pour le financement de l'assemblée générale sur le budget « *animation mutualiste* ». L'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 trois heures, aucune fois la parole n'a été dans la salle. Pourtant, la convocation à cette assemblée générale annonçait : « *Au cours de ce temps d'échanges et de partage, notre ambition est de vous informer, d'écouter vos suggestions et de répondre à 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 en revanche été totalement absente.

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

L'ordonnement de ces deux assemblées générales est finalement très contrasté. Celui de la banque A est très « amateur », du type AG d'association locale, sans effort particulier d'animation, avec un espace d'ouverture aux questions, mais peu utilisé faute d'effort de stimulation. L'AG de la banque B est au contraire très « professionnelle », transposant au niveau local la mise en scène spectaculaire des plus grosses entreprises du CAC 40, avec un contrôle absolu de la communication, tout en évacuant les éventuelles réactions dérangeantes venant de la salle. Toutefois, malgré leurs différences formelles, ces deux AG nous semblent, à leur niveau, révéler une certaine déviance par rapport au projet démocratique affiché. « *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 technostructure 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 à un instrument de fidélisation (consommateurs avantagés)* » (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2008). Appliquée à nos deux exemples, cette analyse pose la double question des modalités d'expression du sociétariat et de l'absence au niveau local de débat sur les orientations stratégiques.

Quelles modalités d'expression du sociétariat ?

Nous proposons dans le tableau 1 une synthèse comparative des principes affichés et des pratiques constatées dans les deux caisses étudiées.

Libre adhésion

Ce principe est en partie transformé en une sorte de principe de libre achat. Les chargés de clientèle des deux caisses communiquent et « placent » 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. C'est aussi pour ces banques une façon de renforcer les fonds propres.

En conséquence, 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*

Tableau 1
Modalités d'expression démocratique

L'ambition démocratique	La pratique constatée dans deux caisses locales
Libre adhésion (passage de client à sociétaire)	« Commercialisation » de la part sociale comme un placement Très faible information sur les droits et les devoirs du sociétaire
Egalité de vote (« Une personne égale une voix »)	Absence de vote par correspondance Vote à main levée Concentration des pouvoirs sur le président (banque A)
Libre participation à la gestion : • présence à l'AG • exercice du pouvoir démocratique • candidature aux postes d'administrateur	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 masquée de candidatures (banque A) et cooptation
Absence de but lucratif des représentants élus (défense de l'intérêt commun)	Absence de discussion sur la rémunération des élus régionaux et nationaux « Enracinement » notabiliaire des administrateurs

promues par la Caisse d'épargne, [qui] 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 % de « 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 ». 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 (*lire l'encadré 2, en page suivante*).

« Une personne égale une voix »

Le deuxième principe 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 cotées ⁽⁷⁾, 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 « présenteielle », mais dans 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 nombre et pas seulement aux retraités ;
- le vote à main levée sur les résolutions (sauf pour l'élection des administrateurs dans la banque B, qui se fait à bulletins secrets) ne favorise évidemment pas la différenciation d'opinions.

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 que de quatre voix au maximum (y compris la leur). On a là un cas de verrouillage du pouvoir assez étonnant pour une entreprise coopérative.

La libre participation

Le troisième principe, la libre participation à la gestion, reste formel 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 pouvoir ⁽⁸⁾. 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. En aval, dans les deux banques, les sociétaires ne reçoivent aucune lettre de compte rendu de l'AG. 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 rattachement, il n'y a aucune lettre d'information,

(7) A titre d'exemple, lors de l'AG 2009 de BNP-Paribas, 1 664 actionnaires étaient présents (15 % des actionnaires votants, disposant de 20 % du capital), 58 étaient représentés (0,5 % des votants, 0,01 % du capital), 5 972 avaient choisi le vote par correspondance (54 % des votants, 2,4 % du capital) et 3 347 avaient donné pouvoir au président (30,5 % des votants, 77 % du capital).

(8) La scission de la caisse locale de la banque B nous semble au niveau national un cas peu fréquent.

aucun compte rendu des AG, aucun rapport d'activité, simplement le rappel de quelques grands principes mutualistes. En revanche, les actions de mécénat solidaire et les « conseils produits » sont mis en avant. Dans la communication de cette banque, la logique clientèle « étouffe » la logique sociétariaire.

- La présentation des informations, lors de l'AG, se fait en deux temps : exposition de pur formalisme juridique, puis traduction en termes manichéens (« *Il n'y avait pas d'autre solution* »). Ce type de présentation ne contribue pas à ouvrir le débat.

- La parole n'est pas pluraliste, ni à la tribune ni dans la salle. 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.

- Le mécénat, même s'il est d'abord de solidarité et de développement local, semble être également un « hochet pour administrateurs bienveillants », voire une justification du manque de temps pour le débat ou une façon élégante de détourner des comptes financiers les yeux des sociétaires présents (de même que, pour la banque B, la construction d'une maison en bois sur la scène). Il est aussi conçu comme une « noble cause » qui permet de « réveiller » et de « souder » le sociétariat⁽⁹⁾.

Toujours concernant le principe de libre participation à la gestion, si la candidature au poste d'administrateur est formellement possible pour

(9) Lors d'une autre AG ordinaire de la banque A, près de la moitié du temps total de l'AG fut consacrée à présenter puis à sélectionner les projets associatifs régionaux appelés à concourir au niveau national. Chaque sociétaire présent disposait d'un bulletin sur lequel il devait cocher le projet de son choix, avant de le glisser dans une urne. Ce fut le seul moment où les personnes présentes dans la salle firent preuve de vivacité et discutèrent entre elles de leurs préférences. Ce fut aussi le seul moment où la banque leur offrit la possibilité de choisir entre plusieurs options et de voter à bulletins secrets, et où le président ne disposa pas de plus de voix que le sociétaire moyen.

● Encadré 2 Des statuts protégés ?

L'un de nos premiers étonnements a été que l'accès aux statuts des deux caisses locales soit si difficile. La mise à disposition (papier ou électronique) des statuts pour tous les sociétaires nous paraîtrait 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 ne sont pas photocopiables. 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 mail (rubrique « Contact » de l'« Espace sociétaire ») n'a pas eu plus de succès. Nous n'avons finalement obtenu 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 ressenti, lors de nos demandes, une réelle surprise des salariés, accompagnée d'une certaine méfiance. Les statuts paraissent relever d'une certaine confidentialité, assez incompréhensible. Ces statuts sont en effet très banals et les deux caisses locales se contentent de reproduire des statuts types nationaux en intégrant simplement les dénominations et délimitations territoriales de la caisse.

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 un 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 égal au nombre de postes et que le mandat des administrateurs sortants volontaires soit systématiquement renouvelé.

Absence de but lucratif

Le quatrième principe, l'absence de but lucratif des représentants élus, pose la question de la rémunération des plus hauts dirigeants régionaux et nationaux⁽¹⁰⁾, question qui n'est jamais débattue 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 peut pas être une justification pour « conserver son fauteuil », sorte d'« assise de notabilité ». Ces écarts entre principes et pratiques ont sans doute des origines multiples : affaiblissement général de l'engagement militant dans la population française, hétérogénéité croissante des milieux professionnels des sociétaires, technicisation des activités, complexité de la gouvernance en économie sociale. Des mesures visant à faciliter la participation, notamment celles avancées par Etienne Pflimlin (nous reproduisons celles concernant le sociétariat dans l'encadré 3, en page suivante), sont nécessaires. Il nous semble cependant que l'objectif d'augmentation du ratio sociétaires-clients⁽¹¹⁾ affiché par les banques coopératives n'est pas automatiquement le gage d'un renforcement de l'*affectio mutualis*. Il faut aussi interroger l'absence de débat au niveau local sur le projet politique des banques coopératives.

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 force 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 supposées 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 notamment par :

(10) Les rémunérations (fixe, variable, jetons et avantages, hors retraite chapeau et *golden hello* ou *golden parachute*) des présidents élus des banques coopératives étaient en 2007 d'un niveau à peine plus faible que celles des présidents des deux banques « capitalistes » : Crédit agricole, 700 000 d'euros ; Caisse d'épargne, 1,5 million ; Crédit mutuel, 850 000 ; Banque populaire, 800 000 ; Société générale, 3,3 millions ; BNP-Paribas, 1,6 million d'euros (source : rapports financiers des diverses banques).

(11) 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).

- 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'épargne;
- la recherche d'une clientèle de classe moyenne supérieure, 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 financement exclusivement de marché, le développement de placements hautement spéculatifs;
- le recrutement de cadres dirigeants issus des mêmes grandes écoles que ceux des entreprises capitalistes, pour beaucoup sans engagement antérieur dans l'économie sociale, qui promeuvent la course à la taille et le développement de têtes de réseau cotées et de filiales SA, 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* » (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2008)⁽¹²⁾.

(12) Sur ces différents éléments, le lecteur pourra notamment se reporter aux actes du colloque Istec (2007), au point de vue critique de Michel Abhervé et Pierre Dubois (2009) et aux dix propositions pleines d'intérêt de Sylvie Mayer et Jean-Pierre Caldier (2009).

● **Encadré 3** **Dix propositions concernant le sociétariat, parmi les trente 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, catégorie socioprofessionnelle, 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...).

* Pflimlin, 2006.

Banalisation de l'activité, banalisation du sociétariat ?

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 l'absence de croyance de nombreux 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 de 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 autocensure fut l'absence totale de débat dans les caisses locales sur la fusion Banque populaire-Caisse d'épargne, celle-ci étant présentée comme l'unique solution. Ce « comportement de soumission » a atteint son apogée avec l'acceptation quasi unanime 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 groupe. On notera aussi le silence des dirigeants des grandes structures de l'économie sociale dans les débats autour de cette « affaire Pérol ».

Conclusion

Les deux cas exposés sont forcément très limitatifs et ne peuvent être considérés comme représentatifs de l'ensemble des relations entre sociétaires et caisses locales. Il nous semble néanmoins que les deux « agoras endormies » décrites (moyenne d'âge élevée, résolutions toutes adoptées à l'unanimité, questions rares) soulèvent deux questions majeures.

L'assemblée générale est l'instant démocratique par excellence, la rencontre contractuelle de la logique de responsabilité – le passage de client à sociétaire est la marque d'un engagement, d'un partage du projet, et la présence à l'AG l'expression d'un désir de participation – et de la logique politique croisant transparence, confiance, légitimité et autorité. Elle est l'unique rendez-vous collectif auquel toute la communauté des sociétaires est conviée (et même « convoquée ») à faire entendre sa voix, au double sens de libre parole et de vote. La « revitalisation » des AG est cruciale : *« 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 »*⁽¹³⁾. » Cela nécessite d'apporter une attention particulière aux statuts des caisses locales et de mettre en place d'indicateurs d'évaluation de la « vitalité démocratique » (Caire, Nivoix, 2010).

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

(13) Etienne Pflimlin, *Discours à la seconde convention EACB sur les banques coopératives*, 28 mars 2007 (en ligne sur Eurocoopbanks.coop).

(14) Les banques coopératives sont très peu transparentes sur les caractéristiques sociodémographiques des administrateurs locaux.

du pouvoir (le « pour nous » originel des sociétaires se muant peu à peu et sans le révéler en un « pour nous » des dirigeants). Le manque d'ouverture des candidatures ne facilite pas la représentativité des administrateurs (en termes d'âge, de sexe, de profession, de situation financière) au regard de la composition sociodémographique de la population des sociétaires⁽¹⁴⁾. De plus, l'idée que le pluralisme d'opinions stratégiques dans les conseils d'administration serait facteur d'inefficacité ne laisse 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 les limites évoquées, les principes démocratiques restent – 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, 3 000 milliards d'euros de total de bilan, 50 milliards de produit net bancaire, le groupe Crédit agricole est la quatrième 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. ●

Bibliographie

- Abherve M., Dubois P.**, 2009, « Les banques coopératives, du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale », *Revue du Mauss permanente*, 23 janvier 2009 (en ligne).
- Caire G., Nivoix S.**, 2010, « Evidence of democracy among associates: the case of local general assemblies of French cooperative banks », communication au colloque IFSAM « Justice and sustainability in the global economy », Paris, 8-10 juillet 2010.
- Caldier J.-P., Meyer S.**, 2009, « Dix propositions pour plus de démocratie dans les banques coopératives et les mutuelles », *La Lettre du guide de l'économie équitable*, mars-avril 2009 (en ligne).
- 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.
- 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 Diéeses.
- Pffimlin E.**, 2006, *Coopératives et mutuelles: un gouvernement d'entreprise original*, rapport IFA.