

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
ArcelorMittal
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP-EAP
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mars 2008)

**LES MYSTÈRES DE LA GOUVERNANCE
DES BANQUES MUTUALISTES**

par

Étienne PFLIMLIN
Président du Crédit Mutuel

Séance du 11 janvier 2008
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Les banques mutualistes ont un mode de gouvernance qui ferait frémir plus d'un théoricien du management. Le Crédit Mutuel compte par exemple 24 000 administrateurs pour 35 000 salariés. Il est organisé selon un système fédéral : 2 000 caisses locales sont gouvernées par un conseil d'administration élu par les sociétaires (les clients) ; les administrateurs locaux élisent des administrateurs régionaux, qui élisent des administrateurs nationaux ; le président est élu par l'assemblée générale, pour un mandat renouvelable tous les cinq ans. Les décisions sont prises selon le principe "un homme, une voix". Il n'y a pas d'autres fonds propres que ceux apportés par les sociétaires et l'accumulation des réserves. Bien que ce système puisse paraître étrange, les banques mutualistes détiennent 60 % du marché de la banque de détail. Le Crédit Mutuel a racheté le CIC, et le Crédit Agricole a acquis le Crédit Lyonnais. Quel est le secret de cette efficacité ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ d'Étienne PFLIMLIN

L'intitulé proposé par Michel Berry pour cette conférence m'a un peu déconcerté et amusé, mais il est vrai que sans être une secte, le monde mutualiste et coopératif a un mode de fonctionnement et de gestion qui peut paraître un peu ésotérique et complexe. J'avoue toutefois préférer, personnellement, un système compliqué qui fonctionne à un système simple qui ne fonctionne pas...

Méconnaissance plutôt que mystère

Cela dit, l'impression de mystère vient davantage de la méconnaissance de ce système que d'une étrangeté intrinsèque. Trop peu d'études ont été réalisées sur la gouvernance des mutuelles. Les rapports Viénot et Bouton, en particulier, n'en disent rien. Récemment, cependant, l'Institut français des administrateurs (IFA), après avoir étudié le mode de management des entreprises capitalistes, s'est intéressé à celui des coopératives et mutuelles. J'ai été amené à présider le groupe de travail qui a piloté un rapport rendu en 2006¹.

Cette méconnaissance du monde mutualiste est d'autant plus étonnante qu'il représente une part significative du monde économique. Il existe en Europe 4 400 banques coopératives, qui détiennent environ 20 % du marché, et 4 000 mutuelles de santé, qui protègent 120 millions de personnes. Au total, un Européen sur trois est concerné à un titre ou un autre par le système mutuel. En France, les banques mutualistes détiennent 60 % du marché des dépôts.

Les principes du système coopératif et mutualiste

Les principes de base du système coopératif et mutualiste ont été imaginés au XIX^e siècle, pour répondre à des besoins collectifs non satisfaits et en particulier pour assurer des formes d'autosubsistance et d'autodéveloppement à des populations exclues de l'accès aux services bancaires. Ceci passait par des pratiques de solidarité et de partage s'inspirant de courants humanistes et chrétiens. Souvent, les premières banques coopératives étaient fondées par les prêtres, dans les paroisses catholiques, et par les pasteurs, dans les paroisses protestantes, avec l'appui du maire ou de l'instituteur.

La finalité des banques coopératives et mutualistes a une incidence directe sur leur stratégie et leur mode de gouvernance. Le pivot du système est le sociétaire, qui est à la fois actionnaire et client de la banque, ce qui a une conséquence importante : les conflits entre intérêts des actionnaires et intérêts des clients, qui se produisent dans les entreprises classiques, n'existent pas dans une banque mutualiste.

Les qualificatifs de coopératif et de mutualiste sont aujourd'hui employés de façon interchangeable, mais en principe, on parle de coopération lorsque des individus s'organisent pour mettre des moyens en commun afin d'atteindre des objectifs de financement ou de production, alors que la notion de mutualité renvoie à une ouverture plus grande vers l'extérieur. Une banque comme le Crédit Mutuel est coopérative au sens juridique du terme, et mutualiste au sens où elle n'est pas refermée sur ses sociétaires, mais ouverte à d'autres clients.

Aujourd'hui, la taille et la performance des entreprises n'ont plus rien à voir avec ce qu'elles étaient à l'origine, mais les principes de base n'ont pas changé, même s'il existe une grande diversité dans leur application. Je vais montrer comment ces principes sont mis en œuvre au Crédit Mutuel.

¹ *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, janvier 2006.

Une vraie banque, soumise aux règles communes

Le Crédit Mutuel compte 10,7 millions de clients, 3 000 points de vente et 35 000 collaborateurs. Avec sa filiale, le CIC, il occupe le quatrième ou cinquième rang, en France, en tant que groupe bancaire, et le deuxième en tant que banque de détail, qui est son cœur de métier. Il a inventé le concept de bancassureur dans les années 1970 et fait aujourd'hui partie des dix premiers assureurs français. Le Crédit Mutuel est la première banque des associations, le deuxième prêteur immobilier, le deuxième groupe pour la monétique et le deuxième prêteur pour l'agriculture.

Selon une idée très répandue, les banques mutualistes auraient un mode de fonctionnement qui leur permettrait d'échapper à un certain nombre de règles communes. Les banques mutualistes ne paieraient pas d'impôts, ne seraient pas contrôlées, etc. Quand je suis entré au Crédit Mutuel, un de mes amis m'a affirmé que cette banque était "hors la loi"... Tout cela est parfaitement faux : les banques coopératives sont fortement encadrées, comme toutes les banques. Que ce soit en matière de surveillance, d'impôt ou de concurrence, elles sont soumises aux mêmes contraintes et aux mêmes contrôles que les autres.

Il est vrai qu'elles ont eu, par le passé, l'exclusivité de certains produits comme le livret bleu du Crédit Mutuel ou le livret A de la Caisse d'épargne. Mais aujourd'hui, ces produits ont été accordés à toutes les banques, ou vont l'être, ou ont disparu. Il est vrai aussi qu'un débat a eu lieu, par le passé, dans le monde coopératif, pour savoir si les banques mutualistes étaient de vraies entreprises et devaient gagner de l'argent, ou si elles devaient être subventionnées. Ce débat est clos depuis une dizaine d'années : nous nous considérons comme de vraies entreprises privées, et nous devons être rentables si nous voulons nous refinancer sur les marchés. C'est une différence importante avec les banques publiques, semi-publiques ou nationalisées qui existent en France ou en Europe.

En revanche, notre modèle de gouvernance est original, reconnu comme tel et garanti par des traités, ce qui ne paraît pas choquant : la pluralité des formes d'entreprise est garante de la démocratie économique, comme la pluralité des partis est garante de la démocratie politique. Nous ne demandons aucun privilège particulier, mais simplement le respect de nos spécificités et leur prise en compte dans la rédaction des textes officiels afin que nous puissions exercer notre activité dans des conditions d'équité par rapport à nos concurrents.

L'implication des sociétaires

L'acteur caractéristique du monde coopératif, le sociétaire, est bien présent au Crédit Mutuel. Sur les 10,7 millions de clients, 6,9 millions sont sociétaires, ce qui leur permet de participer à la gouvernance de l'entreprise, d'approuver les comptes et d'élire les dirigeants de leur caisse locale. Ce terme désigne l'équivalent des agences bancaires dans le monde mutualiste.

Chacune des 2 000 caisses locales est une PME qui gère ses fonds, réunit chaque année son assemblée générale et élit ses administrateurs, sur le principe "un homme, une voix", quelle que soit la part de capital détenue par chaque sociétaire. La participation aux assemblées générales est d'environ 8 %, taux qui peut paraître faible mais représente près d'un demi-million de personnes.

La non-centralisation des décisions

Alors qu'une banque commerciale capitaliste dispose d'un seul conseil d'administration composé d'une vingtaine de membres, le Crédit Mutuel compte donc 2 000 conseils d'administration et 24 000 administrateurs.

Pour décrire ce système, nous préférons parler de non-centralisation plutôt que de décentralisation puisque, par principe, le dispositif n'a jamais été centralisé. Cette non-centralisation est, cela dit, beaucoup plus importante que dans d'autres banques coopératives comme le Crédit Agricole, les Caisses d'épargne ou les Banques populaires, qui ont souvent

des organisations faitières davantage resserrées. La tête de réseau du Crédit Mutuel comprend 200 personnes pour 35 000 salariés.

Des administrateurs bénévoles mais formés

Tous les administrateurs sont bénévoles, sauf au niveau régional et national, où ils perçoivent des compensations financières en raison de l'importance de leur charge de travail. La motivation des bénévoles, souvent très impliqués aussi dans la vie associative ou politique locale, est généralement liée à la promotion sociale que représente pour eux leur prise de responsabilité, qui n'est pas anecdotique : nous appliquons le principe de subsidiarité et confions l'essentiel des responsabilités à la base. Ceci a deux conséquences : les dirigeants locaux sont beaucoup plus impliqués et motivés que lorsqu'ils doivent constamment en référer à leur hiérarchie ; il existe une très forte proximité entre les administrateurs et les sociétaires. En cas de conflit avec leur chargé de clientèle ou le management de la caisse locale, ils peuvent se tourner vers les administrateurs, ce qui est rassurant pour eux, en sorte que cette proximité a aussi un impact bénéfique en termes de développement commercial.

La plupart des administrateurs bénévoles ne possèdent pas de compétence financière. Pour qu'ils puissent exercer leurs fonctions convenablement, nous investissons énormément dans la formation, axée sur la compréhension des mécanismes financiers globaux et sur le management, afin qu'ils puissent travailler en bonne intelligence avec les dirigeants salariés à tous les niveaux (local, régional, national). Environ la moitié des administrateurs reçoit une formation chaque année.

Que ce soit au niveau régional ou au niveau du siège, nous avons fait le choix de dissocier les fonctions de directeur général et de président. Dans les fédérations régionales, par exemple, il n'existe pas de PDG, mais un président qui définit les orientations stratégiques et un directeur général chargé de les mettre en œuvre.

La pyramide inversée

Ce système peut se décrire comme une pyramide inversée : le pouvoir, au sommet, est détenu par les millions de sociétaires, qui élisent les administrateurs des caisses locales ; ceux-ci élisent les dirigeants au niveau régional, qui désignent à leur tour les dirigeants au niveau national. Je dois être l'un des seuls présidents d'entreprise, en France, qui soit élu non par le conseil d'administration national, mais par l'assemblée générale des dix-huit fédérations régionales. Le fait que les dirigeants des différents niveaux ne tiennent pas leur légitimité de la hiérarchie mais de la base a une incidence très importante lorsque des décisions majeures doivent être prises.

La décision du Crédit Mutuel de concourir pour le rachat du CIC, par exemple, a fait l'objet d'un très vif débat, d'autant que le siège ne disposait pas des fonds propres pour financer l'opération et devait recourir aux caisses locales. Chacune a décidé librement de participer ou non, et certaines ont refusé : nous ne disposions d'aucun pouvoir pour les y contraindre. Aujourd'hui, certaines le regrettent, car cette opération a constitué un excellent investissement. Ce processus de décision est assez lent et complexe, mais il nécessite un effort d'information et de pédagogie qui permet une bien plus grande adhésion des salariés une fois que la décision est prise.

En cas d'urgence, le réseau se montre capable de prendre une décision dans des délais beaucoup plus courts. Il y a quelques années, nous avons été confrontés à un sinistre dans l'une des caisses locales : un patron très charismatique, brillant orateur, a mis en faillite sa fédération régionale, non dans l'activité de banque de proximité, mais à travers une diversification aventureuse, et il a réussi à dissimuler ces opérations aux administrateurs. Le scandale a éclaté lors d'une mission de contrôle interne. Une *task force* de quelques personnes a été mise en place et a construit en moins d'un mois un plan de sauvetage. Celui-ci comportait la création d'une structure spécifique pour reprendre les activités déficitaires afin d'apurer les comptes de la fédération ; une contribution solidaire remboursable de la part des

autres fédérations ; et enfin la fusion avec une fédération voisine, en bonne santé financière. Aujourd'hui, cette fédération est l'une de celles qui donnent les meilleurs résultats.

La démocratie, un avantage compétitif...

Paradoxalement, la seule étude approfondie existant sur notre secteur a été menée par une agence de notation, qui s'interrogeait sur les raisons du succès des banques coopératives. Selon ses conclusions, ce ne sont pas leurs produits ou services qui font la différence, mais leur mode d'organisation et de gouvernance.

Lorsque l'IFA a commencé à travailler sur le secteur des coopératives et mutuelles, nous avons envisagé plusieurs méthodologies. La première consistait à étudier la façon dont les recommandations générales de l'IFA s'appliquaient ou non à ce secteur. Mais cela risquait de nous faire passer à côté de l'originalité de son fonctionnement. Nous avons adopté la démarche inverse, consistant à rechercher le point commun entre toutes les coopératives et mutuelles. Ce point commun était leur mode de gouvernance démocratique, en particulier le fait que toutes les parties prenantes sont associées à la prise de décision, alors que dans les entreprises classiques, celle-ci est réservée aux actionnaires. Le public perçoit que les banques mutuelles sont porteuses d'une véritable culture démocratique, qui va bien au-delà des règles de fonctionnement du conseil d'administration et imprègne à la fois la vie quotidienne de l'entreprise et sa stratégie.

La prise de conscience de cette spécificité nous a amenés à tenter de corriger une dérive qui s'était amorcée il y a quelques années : la diminution proportionnelle du nombre de sociétaires par rapport au nombre de clients. Cette proportion n'est jamais descendue au-dessous du seuil de 50 %, mais nous menons désormais une politique très active auprès de nos clients pour augmenter le taux de sociétariat. Nous avons désormais deux tiers de sociétaires, et nous nous fixons l'objectif d'atteindre les 100 %, car c'est sur la participation des sociétaires que repose la légitimité de notre gouvernance.

Nous devons également veiller à ce que les administrateurs des caisses locales soient le plus représentatifs possible des sociétaires et, plus largement, de la société française. Il y a quelques années, nous avons constaté un appauvrissement de la diversité : un grand nombre d'administrateurs étaient des retraités ou des préretraités. Actuellement, nous observons un certain rajeunissement : les deux tiers d'entre eux ont moins de 60 ans, et un tiers sont sociétaires depuis moins de trois ans. Par ailleurs, un quart des administrateurs sont désormais des femmes, et celles-ci dirigent un tiers des caisses locales : c'est encore insuffisant, mais leur présence va mécaniquement s'accroître à tous les niveaux.

Une orientation stratégique : le service à la clientèle

À côté de ce mode de fonctionnement, que nous partageons avec toutes les banques mutualistes, une de nos options stratégiques est la priorité donnée au service de la clientèle par rapport à d'autres activités, notamment les activités sur les marchés financiers.

Ce choix est particulièrement apprécié par nos sociétaires. La crise actuelle dite des *subprimes* va bien au-delà d'un problème ponctuel : c'est une véritable crise de confiance. Il me paraît symptomatique que dans les banques de proximité du Crédit Mutuel, nous n'ayons pas constaté de pertes liées à cette crise.

Le choix que nous avons fait n'a pas que des avantages, car les opérations financières peuvent rapporter beaucoup. Mais compte tenu de l'hyperréactivité des cours de Bourse, cela nous semble une stratégie pertinente à moyen et long termes. Récemment, une entreprise avait annoncé une progression de son chiffre d'affaires de 18 % ; celle-ci n'a finalement été que de 16 %, et l'entreprise a vu sa valorisation chuter de 5 points dès le lendemain de l'annonce. C'est absurde, au point que même des fonds de pension commencent à investir dans des entreprises disposant d'une stratégie de long terme, pour se mettre à l'abri de tels aléas.

Une formule d'avenir ?

Certains prétendent que le système coopératif a connu de beaux jours mais que la formule est désormais obsolète. Nombre de consultants et d'agents seraient ravis de nous voir nous démutualiser et nous faire coter en Bourse... Nous estimons que ce modèle est toujours aussi performant, qu'il a su s'adapter à l'évolution de la situation tout au long de son histoire, et qu'il correspond parfaitement à l'état d'esprit et aux attentes d'aujourd'hui : transparence et éthique, responsabilités locales, développement durable, etc.

Dans toutes les organisations, on observe que les solutions viennent de plus en plus souvent de la base et non du sommet. En termes de marketing, par exemple, la créativité de nos millions de sociétaires et milliers d'administrateurs est plus riche et efficace que celle d'un service marketing central. De plus, lorsqu'une idée est inventée dans une de nos caisses locales et qu'elle réussit, elle peut très facilement être dupliquée ailleurs ; et quand une idée échoue, elle ne concerne que la caisse locale ou la fédération qui l'a lancée. Dans un réseau centralisé, un succès peut être total, mais un échec aussi...

DÉBAT

La répartition des rôles

Un intervenant : *Comment se répartissent les rôles entre les échelons local, régional et national ?*

Étienne Pflimlin : Historiquement, le rôle des caisses locales était essentiellement de prendre les décisions en matière d'attribution des crédits. Mais ces discussions prenaient beaucoup de temps et n'en laissaient guère pour les autres sujets. Aujourd'hui, nous avons établi des seuils de compétence : au-dessous d'une certaine somme, la décision est prise localement ; au-dessus, la caisse doit demander un agrément au niveau régional. En revanche, le conseil est saisi de toutes les questions d'organisation, de personnel et de recrutement.

La stratégie est définie en interaction avec l'échelon régional : la caisse fait des propositions, l'échelon régional se charge de l'analyse économique en s'appuyant sur un système d'indicateurs, et les objectifs sont fixés en commun. D'une façon générale, ce sont les fédérations qui disposent des outils techniques, financiers, de ressources humaines ou de marketing. Les dépôts sont recueillis dans les caisses locales, mais comme les besoins de financement ne sont pas tous couverts par les rentrées, le niveau régional se charge de collecter l'argent sur les marchés et de le redistribuer aux caisses en fonction de leurs besoins. La compagnie d'assurance est également située au niveau régional : c'est elle qui fixe les tarifs et définit les produits et services proposés au public.

L'échelon national assume essentiellement trois fonctions : la coordination des stratégies de développement, la fonction de contrôle telle que définie par la loi, et enfin la défense des intérêts collectifs du Crédit Mutuel, que ce soit au plan national ou européen.

Le rachat du CIC

Int. : *Pouvez-vous nous en dire davantage sur la décision de racheter le CIC ?*

É. P. : L'hypothèse de rachat du CIC a suscité deux types de questions. La première portait sur le risque que cette opération pourrait faire courir aux fonds propres du Crédit Mutuel. En effet, ce patrimoine accumulé au fil des années n'est pas la propriété de la génération actuelle : il est destiné à assurer la pérennité de la coopérative. Nous avons fait valoir que si nous voulions être un acteur crédible au moment du passage à l'euro, nous devons détenir 10 % du marché, et que nous ne pourrions y parvenir que par une croissance externe. C'est cet argument qui l'a emporté lors de l'assemblée générale extraordinaire.

La deuxième question portait sur l'identité du Crédit Mutuel : ne risquait-elle pas d'être "contaminée" par celle du CIC ? Nous avons rassuré les sociétaires en leur démontrant que, compte tenu de notre mode d'organisation, une prise de contrôle inverse n'était pas possible :

pour prendre la direction du Crédit Mutuel, il faudrait contrôler les 2 000 caisses locales. Nous avons également fait valoir que cette opération nous permettrait, en cas de besoin, de procéder à des échanges de titres avec d'autres acteurs capitalistes, en préservant une majorité de blocage de 67 %, ou au moins une majorité simple de 51 %.

Pour le moment, nous détenons 95 % des parts du CIC et assurons donc un contrôle très ferme. Par ailleurs, nous avons décidé de lui étendre notre système informatique, sans quoi nous n'aurions pas pu maîtriser la politique de produits du CIC. Ceci a eu une conséquence assez douloureuse sur le management intermédiaire du CIC, qui s'est trouvé quelque peu démuné face aux chargés de clientèle : grâce à l'outil informatique, ces derniers disposent de l'ensemble des informations et des moyens nécessaires pour prendre des décisions eux-mêmes.

Le secret des négociations

Int. : *Si vous deviez mener ce type d'opération à l'étranger, comment pourriez-vous conjuguer l'obligation de transparence vis-à-vis des sociétaires et la nécessité du secret pour mener la transaction à bien ?*

É. P. : Dans le cas de l'opération du CIC, le secret ne portait pas sur la transaction, mais seulement sur le montant de l'offre. Le directeur général et moi-même en avons décidé le dernier jour, à 7 heures du matin, sachant que tout devait être fini pour 8 heures, compte tenu des délais de fabrication des dossiers à remettre à Bercy. La veille au soir, nous nous étions juré de ne pas aller au-delà d'un certain prix, mais après avoir passé tous deux une mauvaise nuit, nous avons décidé de relever un peu notre offre, et bien nous en a pris : sans cela, nous n'aurions pas emporté le marché.

Dans le cas d'une opération à l'étranger, nous serions effectivement soumis au secret des affaires. Au sein du Crédit Mutuel, seule la fédération de Strasbourg a la capacité financière de mener des opérations à l'international, ce qui facilite les choses. Nous réunissons le conseil d'administration et nous procédons comme pour l'achat d'un immeuble : le conseil est informé des caractéristiques de l'opération, mais pas de son adresse précise. L'objectif est de parvenir à un accord stratégique et à un mandat définissant le niveau de prix acceptable, le tout sans lever le secret.

Trois types de critiques

Int. : *Les formes d'organisation reposant sur un fonctionnement démocratique font généralement l'objet de trois types de critiques. La première concerne le risque de dérive oligarchique : un petit groupe très actif s'approprie le pouvoir et prend les décisions au nom de la majorité, tout en continuant d'afficher une vitrine démocratique. La deuxième porte sur le management interne : bien souvent, les salariés de ce type d'entreprise ne sont pas mieux traités qu'ailleurs. La troisième est liée aux limites du modèle : le rachat du CIC par le Crédit Mutuel ou du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole ne démontre-t-il pas que cette forme de gouvernance est condamnée, tôt ou tard, à basculer dans un modèle capitalistique ordinaire ?*

É. P. : Le bilan des opérations de démutualisation qui ont été réalisées sur un certain nombre de sociétés en Grande-Bretagne il y a dix ans n'est guère concluant, sauf bien sûr pour les acteurs qui en ont recueilli le bénéfice financier... D'un point de vue stratégique, le modèle que nous défendons semble faire la démonstration de sa plus grande résistance aux aléas.

Nous devons bien sûr être vigilants sur le risque de dérive oligarchique, et nous y parons en revitalisant notre fonctionnement démocratique. Il faut admettre que ce risque existe également, et bien davantage, dans les entreprises capitalistes.

Le rachat du CIC nous a procuré quelques éléments de comparaison en matière de gestion des ressources humaines. Les salariés sont légèrement mieux payés au Crédit Mutuel qu'au CIC. En revanche, ils ne bénéficient pas de commissions sur les ventes, celles-ci nous paraissant contraires à l'éthique : un vendeur commissionné est incité à vendre les produits même à des clients qu'il risque de mettre en difficulté.

Enfin, nous reprocher de racheter des sociétés capitalistes est aussi peu justifié que vouloir contraindre les écologistes à se déplacer uniquement à pied ou à cheval. Nous sommes confrontés à la concurrence et nous devons mobiliser tous les outils nécessaires à notre compétitivité.

La place des salariés

Int. : *Les salariés jouent-ils un rôle dans la gouvernance, comme dans les coopératives de production ?*

É. P. : Nous sommes une coopérative de consommation, et non de production. Dans notre modèle, il n'existe pas de différence par rapport à une entreprise classique pour ce qui est de la gestion des salariés. Nous avons des syndicats et nous subissons de temps en temps des grèves. Je remarque toutefois qu'il existe un attachement très fort des salariés au Crédit Mutuel et aux structures régionales, ce qui crée parfois des tensions entre le point de vue des représentants syndicaux et les mots d'ordre des centrales syndicales. Assez régulièrement, des délégués syndicaux sont désavoués parce qu'ils ont accepté des accords qui ne correspondaient pas à la ligne du syndicat.

Le rôle des salariés dans la gouvernance varie d'une fédération à l'autre. Dans certaines régions, les représentants du personnel sont membres du conseil avec voix délibérative, ce qui me paraît d'ailleurs un peu gênant : je connais au moins un cas où le vote des salariés a emporté la décision dans le sens contraire à celui que souhaitaient la majorité des autres administrateurs. Ailleurs, ils assistent simplement aux débats.

La transmission de la culture mutualiste aux salariés

Int. : *Vous êtes actuellement dans une phase de recrutement massif. Cela ne complique-t-il pas votre effort de renforcement de l'esprit coopératif ?*

É. P. : Vous avez raison, il s'agit d'un vrai défi, qui va nous demander un gros effort de formation à l'esprit coopératif. Cela dit, pour moi, le mutualisme, on y croit ou l'on n'y croit pas, mais cela ne se démontre pas plus que la foi ou la passion. Un jour, en visitant la FIAC (Foire internationale d'art contemporain), j'ai eu le coup de foudre pour un tableau. Malheureusement, l'artiste était présent et a voulu m'expliquer son œuvre. Après son explication, toute passion avait disparu...

Int. : *La notion de mutualisme reste-t-elle encore attirante pour les jeunes d'aujourd'hui ?*

É. P. : Je n'ai pas l'impression que les jeunes d'aujourd'hui soient plus égoïstes ou plus indifférents qu'autrefois. Dans notre mode de fonctionnement, ils sont particulièrement attirés par la dimension de responsabilisation : ils ont le sentiment de retrouver une maîtrise sur leur destin. En revanche, ils sont très attentifs au fait que nos actes correspondent à nos discours. Il en va de même pour nos clients. Il y a quelques années, un salarié a détourné des fonds dans une des caisses. Dans une banque capitaliste, la première réaction du management aurait probablement été d'étouffer l'affaire. Le conseil d'administration de la caisse a estimé qu'une banque coopérative et mutualiste se devait de dire la vérité à ses sociétaires. Un courrier a été adressé à l'ensemble des clients pour leur expliquer ce qui s'était passé, et la caisse n'en a perdu que deux.

Ce qui a changé, dans la culture actuelle, c'est la durée de l'engagement. Autrefois, l'implication des sociétaires dans leur coopérative se prolongeait non seulement sur toute une vie, mais sur plusieurs générations. Quand on feuillette les archives de certaines caisses, on retrouve les mêmes patronymes tout au long du siècle. Aujourd'hui, les administrateurs et les salariés ne restent souvent que quelques années, puis vont vivre ailleurs d'autres expériences. Il en va de même dans le monde associatif.

Int. : *Vous avez imposé aux salariés du CIC votre système informatique. Pourquoi ne pas leur imposer également un modèle d'organisation et de gouvernance que vous jugez plus performant que le modèle capitaliste ? La situation actuelle est-elle transitoire, ou allez-vous conserver ce "corps étranger" au sein de l'entreprise, sans chercher à le transformer ?*

É. P. : D'une part, le cahier des charges de l'opération ne prévoyait aucune transformation du statut du CIC, et d'autre part, l'effort en temps et en énergie qui aurait été nécessaire pour transformer cette banque en coopérative représenterait un investissement colossal. Enfin, comme je l'ai indiqué, nous considérons que contrôler une banque capitaliste représente une diversification de nos modes d'action. De fait, c'est une hypothèse qui n'a jamais été envisagée au sein du groupe.

L'avance technologique

Int. : *Par certains aspects, la gestion mutualiste évoque celle des comités d'entreprise qui, a priori, ne paraît pas devoir être très performante. Or, vous êtes d'une efficacité redoutable, et en particulier vous disposez d'une avance technologique remarquable. Comment l'expliquez-vous ?*

É. P. : Nous nous devons d'être compétitifs face à la concurrence. Recourir à des outils très performants est une façon parmi d'autres d'y parvenir. Ce n'est pas parce que notre mode de fonctionnement a été imaginé au XIX^e siècle que nous ne pouvons pas avoir accès aux outils les plus modernes. Tout au contraire, notre objectif fondamental, depuis l'origine, est de favoriser l'accès du plus grand nombre aux outils dont ils sont exclus. C'est la raison pour laquelle nous avons toujours été en avance sur le plan technologique, qu'il s'agisse des cartes bancaires ou encore de l'interbancaire. Nous nous sommes également toujours refusé à recourir à l'infogérance : la maîtrise de l'informatique est vraiment stratégique dans une banque, aussi bien en interne que dans la relation clientèle. Comme l'identité mutualiste, cette avance technologique doit être entretenue en permanence ; elle est connue même au-delà de nos frontières, ce qui nous permet d'attirer des informaticiens de qualité.

Une future banque européenne ?

Int. : *Les banques de détail restent encore très nationales : elles n'effectuent généralement pas d'opérations transnationales pour les particuliers, sauf à passer par leurs filiales. Envisagez-vous de devenir une banque européenne ?*

É. P. : L'instauration d'un grand marché intégré des banques de détail sera beaucoup plus lente que ne l'imaginent les membres de la Commission européenne, car ce marché ne correspond pas à un besoin pour les particuliers. Nous constatons par exemple que le nombre de coups de téléphone passés par nos agents à l'étranger reste faible. De plus, les obstacles liés aux différences culturelles ou réglementaires sont nombreux. Lorsque nous avons envisagé de développer une activité d'assurance automobile avec un partenaire italien, nous nous sommes rendu compte que la législation italienne nous obligeait à assurer également les camions, alors qu'il s'agit d'un risque très différent, sur lequel nous n'avons aucune expertise. Les directives de Bruxelles ne suffiront pas à résoudre ces différences. Le secteur qui progresse le plus vite est celui de la banque à distance, mais la question du droit applicable demeure. Si vous souscrivez un crédit auprès d'une banque danoise, devrez-vous, en cas de litige, vous adresser aux tribunaux danois ? Cela ne semble pas très praticable. L'internationalisation est déjà opérée pour les banques de gros, mais elle prendra beaucoup plus de temps pour les banques de détail.

Évangéliser les banques capitalistes ?

Int. : *Votre performance est-elle comparable à celle des banques capitalistes ?*

É. P. : Oui, et sur certains indices, elle est même supérieure, non du point de vue de la rentabilité, mais de la performance globale.

Int. : *Certaines de vos "recettes" pourraient-elles être transposées au système capitaliste ?*

É. P. : Je ne le souhaite pas ! Tout bien pesé, il est préférable que notre mode de fonctionnement reste mystérieux...

Présentation de l'orateur :

Étienne Pflimlin : est ancien élève de l'École polytechnique et de l'ENA ; il a travaillé de 1970 à 1984 à la Cour des comptes ; il est président du Crédit Mutuel et du conseil de surveillance du CIC, et coprésident de Coopératives Europe.

Diffusion mars 2008