

Séminaire
Vies Collectives

*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
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
Paris-Ile de France Capitale
Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

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

(liste au 1^{er} décembre 2008)

LE CRÉDIT COOPÉRATIF
**UNE BANQUE DE DOUCEUR DANS UN MONDE
DE BRUTES**

par

Jean-Claude DETILLEUX
Président du Crédit Coopératif

Séance du 16 octobre 2008
Compte rendu rédigé par Emmanuel Dadoun

En bref

À l'heure où de plus en plus de banques se tournent vers la Bourse, à une période financièrement en crise où les liens qu'entretenaient les banques se rompent comme des fils de porcelaine, le Crédit Coopératif fait figure de banque résistante et solidaire. Mais quel est son secret ? Un esprit clanique qui sait gérer les individualités par-delà les différences ? Une différence bancaire qui tient à la souplesse de son offre de service ? Une manière éthique et morale de jouer "dans la cour des comptes" ? Gros plan sur une banque un peu particulière qui a tout du "roseau pensant".

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

EXPOSÉ de Jean-Claude DETILLEUX

Après avoir été fonctionnaire au ministère des Finances, je suis entré au Crédit Coopératif en 1980, à une époque où cet organisme a eu besoin de renforcer son équipe. Je suis à sa tête depuis 1992. Cela fait donc seize ans que je préside à sa destinée.

La première raison de ma présence parmi vous aujourd'hui, et là j'anticipe peut-être ma conclusion, c'est que le Crédit Coopératif est une banque de taille modeste mais qui reste bien implantée dans l'économie sociale, voire même incontournable. Pourquoi ? Parce que sa clientèle ne se résume plus seulement aux coopératives comme ce fut le cas pendant un temps, mais qu'elle touche de plus en plus à des organismes d'économie sociale, à des associations, fondations, mutuelles ou encore à des syndicats. Cette étendue explique entre autres le fait qu'actuellement le président du Crédit Coopératif manage les quinze grandes familles coopératives via le Groupement national de la coopération (GNC) et préside le CEGES¹ qui rassemble les familles coopératives et les associations. Cela signifie que le Crédit Coopératif a une place dans l'économie sociale qui va bien au-delà de son poids économique.

La deuxième raison, et peut-être est-ce la plus importante, c'est que les coopératives en général, et avec elles les banques coopératives, ne communiquent pas assez sur leurs différences, surtout en cette période de crise financière où les banques, très solidaires entre elles, semblent univoques aux yeux du plus grand nombre.

Replaçons donc le Crédit Coopératif dans son contexte et sa différence.

Je rappellerai d'abord que le Crédit Coopératif, c'est 1 800 collaborateurs répartis sur 75 agences pour un bilan de 12 milliards d'euros et un produit net bancaire de 360 millions d'euros. Nous faisons un bénéfice net qui avoisine les 50 millions d'euros. Cela représente une capacité bénéficiaire qui nous permet d'investir dans nos choix et notamment dans notre propre système informatique dont l'objet n'est pas de faire du traitement de masse mais plutôt de mettre en place des systèmes "à la demande" avec nos partenaires. Il faut savoir également que les banques coopératives françaises sont au nombre de quatre : le groupe Banque Populaire, le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et la Caisse d'Épargne. Ce n'est qu'en 2003 que nous avons rejoint le groupement Banque Populaire. Si je vous parle de cela c'est qu'il fut un temps où l'on a craint que cette "quadriphonie bancaire" soit mise à mal par une certaine banalisation. En effet, en France, dans les années 1980, une loi bancaire a institué un cadre commun à toutes les banques qui a fait craindre le pire, non seulement pour leur liberté d'action mais aussi pour leur spécificité. De plus, avec l'entrée en vigueur du ratio Cooke², nous avons bien cru que nos jours étaient comptés. Pourtant, malgré cette crainte qu'ont eue les banques coopératives de perdre leur originalité et d'être banalisées, nous avons tenu bon. Mieux, jamais les banques coopératives ne se sont autant développées que dans ces années-là. Donc, soit leurs dirigeants ont été particulièrement inspirés, soit les principes du système bancaire coopératif sont très porteurs et très résistants. Les deux à la fois, d'après moi.

Un principe fondamental

L'un de ces principes, très fort en France et, loin d'être universel, consiste dans "l'impartageabilité" des réserves (excédents ou bénéfices), c'est-à-dire que l'essentiel des gains soit mis en "réserves impartagées" : elles ne peuvent être ni distribuées, ni incorporées au capital social. Il s'agit, si vous voulez, d'une espèce de propriété collective intergénérationnelle. Il n'y a pas d'appropriation par les personnes. Ce principe a été, entre autres, amorcé par le grand mouvement de mutualisation qu'ont connu également l'Angleterre et l'Allemagne, à la fin du XIX^e siècle. À l'inverse, il y a quelques mois, si vous vous en souvenez, c'est l'ancienne banque mutualiste anglaise Bradford & Bingley, démutualisée en

¹ Conseil des entreprises et groupement de l'économie sociale.

² Pour réduire le risque de faillite des grandes banques internationales, les gouverneurs des banques centrales et les instances de supervision des pays les plus industrialisés, réunis au sein du Comité de Bâle, créent en 1988 un ratio de solvabilité commun, le ratio Cooke, du nom de celui qui présidait alors le comité, Peter Cooke.

1998, qui a fait parler d'elle à cause de la crise financière. Pour en revenir à notre discussion, bien que notre ministre des Finances ait failli faire sauter ce principe à la fin des années 1990, nous sommes restés solidaires et nous nous sommes fortement rassemblés. Cela nous a permis de réaliser que notre spécificité était essentielle et qu'il fallait la vivre. Il ne suffit pas de proclamer ; « *Nous sommes une banque coopérative* » pour l'être effectivement et avoir le droit à un respect des autorités : il faut aussi l'incarner.

Il faut dire également qu'à cette époque, et sans se concerter vraiment, les banques coopératives ont redonné beaucoup d'importance au sociétariat. C'est peut-être cela qui leur a permis de tenir le coup. Dans chaque réseau, on a ainsi vu le nombre de sociétaires recommencer à croître alors que ce nombre avait été l'objet d'une attention moins soutenue.

Aujourd'hui, les banques coopératives rassemblent 17 millions de sociétaires et représentent plus de 50 % des crédits en France, c'est dire leur importance. C'est dire aussi que les banques coopératives ont une problématique commune : maintenir l'"impartageabilité" des réserves et rester attentives aux sociétaires.

Étrangement, ce principe d'impartageabilité des réserves est souvent l'objet d'attaques de la part de la Commission très libérale de Bruxelles, qui considère aussi que les parts des banques coopératives, parce qu'elles sont remboursables, ne sont pas des fonds propres.

Cependant, avant d'approfondir ce sujet, il serait peut-être bon de revenir aux origines du Crédit Coopératif.

Associations ouvrières et liberté d'adhésion

Nous avons deux origines très anciennes : la création de la Banque coopérative des associations ouvrières (1893) et celle de la Caisse centrale de crédit coopératif (1938), destinée à financer les SCOP³ et les coopératives de consommateurs. Cette Caisse centrale, née le même jour que le Crédit hôtelier, était un établissement de financement coopératif, c'est-à-dire que ses emprunteurs étaient aussi ses propriétaires. Au début du XX^e siècle, l'État favorisait les investissements via les institutions financières spécialisées. Ce n'est que plus récemment que le Crédit Coopératif n'a entamé une activité de banque à proprement parler. En effet, autour des années 1988/1989, nous n'avons pas voulu rester cantonnés dans des activités de financement spécialisé et nous avons voulu offrir des services à tous nos clients dont le nombre devenait de plus en plus important. Le sociétariat a donc pris une réelle ampleur et notre déclaration de principe de 1984 est venue souligner nos principes coopératifs qui reposent, entre autres, sur la liberté d'adhésion et la gestion démocratique. Nous avons alors commencé à donner une place plus importante aux particuliers et aux PME. Quand je dis aux particuliers, je ne parle pas des sociétaires. Au Crédit Coopératif, les sociétaires sont des personnes morales. Nous sommes restés attentifs à ce que les opérations de croissance externe soient bien les nôtres, que l'intégration de particuliers ait bien un rapport avec nos principes, selon une espèce de colonne vertébrale de développement. Nous avons fait en sorte, durant cette croissance, que nos clients rentrent bien dans le jeu de la coopération et non l'inverse : ce n'est pas nous qui nous sommes adaptés à la demande, c'est la demande qui s'est adaptée à nous.

Depuis 1989, nous avons entamé une croissance organique sur des bases solides, grâce entre autres à l'augmentation de nos forces due à quatre opérations de croissance externe dans les années 1990 : la GMF Banque, la BTP Banque, Pommier Finindus et La Banque de l'Entreprise. Ces opérations nous ont donné un nouveau périmètre d'action et nous ont permis de doubler notre chiffre d'affaires. En 1999, nous avons passé des accords avec le SDR Nord-Pas-de-Calais et nous nous sommes engagés fortement dans des organismes solidaires, comme la Nef⁴, l'Adie ou la Caisse Solidaire du Nord-Pas-de-Calais. Cela nous a ancrés un

³ Société coopérative ouvrière de production.

⁴ La société financière de la Nef est une coopérative de finances solidaires. Depuis sa création en 1988, elle exerce une double activité de collecte d'épargne et de crédit dans le cadre d'un agrément de la Banque de France.

peu plus dans les régions, parce qu'il ne faut pas oublier que les banques coopératives françaises sont organisées en régions. Plus récemment, en 2002, nous nous sommes arrimés au groupe Banque Populaire et en 2006, ce fut la création de Natixis.

Un mot sur notre attache à Natixis : nous détenons un certain nombre de parts de la Banque Fédérale qui elle-même détient 34 % de Natixis. Nous n'y sommes donc pas directement reliés. Certes, cela a été une nouvelle étape dans la vie de notre banque coopérative, mais je dois dire que nous n'avons jamais tissé de liens très forts avec cette entité cotée en Bourse. Nous sommes une banque coopérative, il faut le rester ! Natixis est une société à vocation boursière et elle n'a peut-être pas assez privilégié les activités de service vers ses actionnaires coopératifs.

Quoi qu'il en soit, pendant toutes ces années, nous avons réaffirmé le partenariat comme valeur essentielle à l'esprit coopératif et quand je dis partenariat, je pense non seulement aux sociétaires mais aussi et surtout aux futurs sociétaires qui sont prêts à nous rejoindre, c'est-à-dire des particuliers, des associations ou encore des réseaux de province, parce que ces réseaux, dans leur autonomie, étaient et restent les meilleurs garants de nos principes.

Les sept piliers de la coopération

En ce qui concerne notre mode de fonctionnement, nous offrons un service basé sur des principes qui nous permettent de rester autonomes, loin de tout boursicotage. Des principes ? Nous en avons sept qui sont tous synonymes de "rendre service à l'intérêt général" :

- *liberté d'adhésion*, parce que nous n'allons pas chercher le sociétaire mais c'est lui qui vient à nous, de son plein gré, avec un minimum de connaissance de ce qu'est l'esprit coopératif ;
- *gestion démocratique*, parce que coopératif n'est pas hiérarchie ;
- *participation économique des membres*, parce que nous sommes, ne l'oublions pas, une banque ;
- *autonomie et indépendance*, surtout vis-à-vis des pouvoirs publics ;
- *éducation, formation et information*, qui touchent les sociétaires et les administrateurs parce que nous veillons à ce que nos collaborateurs soient informés et formés ;
- *inter-coopération*, c'est-à-dire coopérer entre entités de l'économie sociale pour renforcer le mouvement coopératif tout en gardant son autonomie et sa différence ;
- *engagement envers la communauté* : quand le sociétaire souscrit à notre mode de pensée, il y va de son engagement, à la fois financier et moral ; en retour, les coopératives veulent contribuer au développement durable de leur communauté selon des orientations approuvées par leurs membres.

Nous avons à cœur que ces principes soient respectés et actualisés dans leur synergie et dans leur cohérence via notre conseil d'administration (18 administrateurs et 9 censeurs qui représentent les mouvements coopératifs, associatifs, mutualistes partenaires).

Qu'est-ce qu'un sociétaire du Crédit Coopératif ?

Tout d'abord, chaque sociétaire possède une double qualité de contributeur et de bénéficiaire des services de sa coopérative, même si cette particularité a plusieurs sens dans le monde coopératif. Dans une coopérative, un sociétaire peut être associé et client, c'est-à-dire propriétaire et consommateur comme dans les coopératives de consommation qui connaissent beaucoup de succès en Suisse et en Norvège par exemple. Il peut être associé et salarié, c'est-à-dire propriétaire et travailleur, comme cela se passe dans les coopératives de production, présentes un peu partout en Europe. Il peut être associé et chef d'entreprise, c'est-à-dire propriétaire et entrepreneur, comme le sont les Leclerc, ou encore associé et fournisseur comme dans les coopératives agricoles et les coopératives de transporteurs. Le schéma reste toujours le même : on est associé et client en même temps.

Au Crédit Coopératif, les sociétaires sont des personnes morales ; 41 % relèvent d'associations diverses et variées ; 26 % de nos sociétaires sont des entreprises, origines historiques obligent, et 19 % sont des coopératives. Le reste se partage entre les mutuelles, dont le nombre n'a cessé de baisser du fait des concentrations, les collectivités publiques et

les syndicats. À l'heure actuelle, nous approchons des 300 000 clients : 60 000 personnes morales, presque à parts égales entre entreprises et associations au sens large, et 240 000 clients particuliers qui sont pour l'essentiel liés aux mouvements associatifs. Il y a une catégorie de particuliers qui est en train de se développer très fortement ces temps-ci, ce sont *les particuliers d'adhésion* c'est-à-dire des gens qui nous rejoignent parce qu'ils sont sensibles à notre positionnement associatif.

Avec nos 333 millions d'euros de parts sociales, nous sommes la banque populaire qui a le capital le plus élevé et nous n'en sommes pas peu fiers. Ces parts sont réparties en trois catégories : les parts A qui ont un droit de vote mais sans rémunération, les parts B qui sont rémunérées et les parts C destinées aux particuliers qui sont à dividendes prioritaires mais n'ont pas le droit de vote. Enfin, nous maintenons une caractéristique coopérative que nous sommes les seuls à pratiquer parmi les banques populaires, qui est la *ristourne*. Il s'agit d'un prélèvement sur les excédents qui est redistribué au sociétaire en fonction du chiffre d'affaires qu'il réalise au sein du Crédit Coopératif et non en fonction de son nombre de parts.

La vie associative de la banque

Pour faire vivre la coopération régionale, qui représente l'essentiel de notre terreau, nous avons dans les régions une assemblée générale régionale. Cela signifie que nos sociétaires ne viennent pas voter à Paris mais votent dans leur région et que, du même coup, nous avons de nombreux contacts avec eux. Cependant, n'allez pas croire que nous nous contentons de cela : nous avons une vie associative extrêmement animée et vivifiante. En effet, nous possédons des structures qui n'ont pas été prévues par la loi sur les sociétés mais que nous avons créées au fil du temps pour que cette qualité client-sociétaire se vive de manière continue. Cela se traduit par le fait qu'après de chacune de nos soixante-quinze agences, un conseil d'agence composé de représentants assure la liaison entre le directeur de l'agence et les sociétaires de la région. Nous avons également notre parlement, le conseil national du Crédit Coopératif, qui va bien au-delà d'un simple conseil d'administration et qui comprend 120 membres. Tout cela représente un avantage pour la banque très coopérative que nous sommes : nous sondons en permanence la manière dont les sociétaires nous perçoivent et nous pouvons remédier à toute insuffisance éventuelle et inopinée. Mieux, cela nous permet de créer du lien social et de fidéliser notre clientèle.

L'avenir du Crédit Coopératif

Je voudrais terminer en disant quelques mots sur notre projet VIECOOP et sur l'avenir du Crédit Coopératif. VIECOOP est un projet stratégique triennal adopté par le conseil d'administration du 8 mars 2007 et qui vise à coordonner et à amplifier les diverses mesures prises dans le cadre de l'animation et de la mise en pratique de la dimension coopérative du Crédit Coopératif. Comment ? En dynamisant le dispositif de la vie coopérative locale dont j'ai fait mention et en confortant la participation des sociétaires aux assemblées générales. Surtout, nous voulons dans un avenir proche sensibiliser les salariés à l'économie sociale et à ses composantes via des stages à destination des nouveaux embauchés ou des journées de formation spécifique, formation qui fait partie de nos principes fondateurs. De plus, nous lançons un projet d'entreprise à l'horizon 2015, qui aura pour fonction de mobiliser les salariés sur la question des spécificités et des valeurs associatives du Crédit Coopératif. On voit donc que le Crédit Coopératif, dans ses composantes, ses valeurs, sa différence et sa dynamique, est promis à un bel avenir, avenir plein d'espoir et de solidarité qu'il ne tient qu'à nous de mettre en œuvre : c'est toute l'ambition du projet d'entreprise 2015.

DÉBAT

Humanisme et proximité

Un intervenant : *En ce qui concerne ce projet d'entreprise 2015 dont vous venez de parler, quelle place allez-vous accorder aux sociétaires ? Par rapport à leurs attentes, ils sont peut-être soucieux d'investir d'une façon socialement responsable, voire éthiquement différente de ce qu'on voit sur le marché. Avez-vous construit une offre bancaire qui tienne compte des attentes de ces sociétaires ?*

Jean-Claude Detilleux : Quand on parle d'investissement socialement responsable, j'ai envie de dire que c'est un mot qui sonne creux. On a en effet des gammes entières de produits étiquetés socialement responsables. Pour moi cela ne veut rien dire. Par contre, l'investissement solidaire ou l'investissement de partage, voilà qui a un sens ! L'investissement solidaire, cela sous-entend clairement qu'une partie du placement est destinée à encourager des entreprises, comme par exemple des entreprises d'insertion ou des entreprises associatives. De même, l'investissement de partage, cela signifie que le porteur du produit renonce à tout bénéfice au profit d'une association. Certes, nous orchestrons les choses mais nous le faisons avec les associations. Ainsi, dès 1984, nous avons créé un fonds de partage pour les pays en voie de développement avec l'aide du Comité catholique contre la faim et pour le développement. Baptisé Faim et développement, ce fonds créé avec des communautés religieuses pour pays pauvres impliquait que le porteur donne une partie de sa rémunération. En ce domaine, la gamme de nos actions est très vaste. Nous avons ainsi un livret Agir qui permet de reverser 50 % des intérêts annuels des épargnants à l'association humanitaire de leur choix. Nous avons également une carte Agir. Cette carte a l'apparence d'une carte bleue classique, mais à chaque fois que l'on retire de l'argent dans un distributeur, le Crédit Coopératif fait un don. Ici, ce n'est pas tellement le client qui est solidaire mais nous. Aujourd'hui, plus de 10 % de nos crédits d'investissement sont destinés au développement durable, au sens de l'environnement et des préoccupations sociales. Nous pouvons dire qu'en la matière nous avons été précurseurs.

Nicole Alix (Crédit Coopératif) : Je voulais rebondir sur ce qui vient d'être dit pour souligner quelque chose. Il semble que nous sommes un petit réseau, certes, mais comme le dit souvent Jean-Claude Detilleux, nous ne sommes pas une banque à réseaux, nous sommes une banque avec un réseau, et notamment un réseau de partenaires. Ainsi, effectivement, nous avons beaucoup de partenaires associatifs qui pensent que notre réseau est bien petit pour promouvoir ces outils de partage que nous avons inventés. Pourquoi les avons-nous inventés ? Je crois que c'est parce que nous avons une relation de proximité très forte avec les associations. Mais ce qui est en train de se vérifier aujourd'hui, c'est qu'il y a beaucoup d'organismes bancaires qui nous copient, comme la Société Générale par exemple qui a annoncé le lancement d'une carte de type Agir, ou encore certaines banques populaires qui commencent à diffuser des produits que nous avons créés. Mais ces produits ne peuvent pas être vendus par des commerciaux quelconques. Si vous logez ces produits dans une gamme générale, il faut qu'il y ait derrière une grosse motivation de la part des commerciaux.

Int. : *Qu'attendez-vous de vos collaborateurs ?*

J.-C. D. : Nos collaborateurs ne sont pas forcément des banquiers qui disent « oui ». Ce sont des gens qui sont systématiquement à l'écoute et qui font preuve d'un sens de proximité pour trouver une solution. Ils sont priés d'aller au bout de la recherche, d'aller au maximum de la prise de risque pour trouver la solution adaptée. Mais attention, si nous avons, grâce à ce partenariat systématique, une bonne connaissance des secteurs concernés, je ne dirais pas que nous sommes une banque universelle mais plutôt une banque multi-spécialisée. Cela veut dire que nos collaborateurs doivent être bien formés et informés sur nos spécificités bancaires et coopératives.

Int. : *Le secteur associatif a des modes de gouvernance parfois problématiques et dépend beaucoup des financements publics. Quand on discute avec des experts-comptables de ces secteurs, on reste impressionné par leur vulnérabilité. Qu'en pensez-vous ?*

J.-C. D. : Il est vrai que nous avons un secteur associatif très divers qui n'a aucun rapport avec ses équivalents anglo-saxons. Pour prendre un exemple, l'une des associations soutenues par la Fondation Crédit Coopératif, l'Association pour le Développement de l'Économie Sociale, a publié un rapport qui portait justement sur l'évolution des financements publics. On y lit que, contrairement à ce que l'on peut penser, les financements n'ont pas baissé, ils ont juste changé. Que l'État se désengage, c'est incontestable. Ce sont les financements des collectivités locales qui se développent beaucoup. Mais, logiquement, les financements publics pourraient baisser et le secteur associatif pourrait être enclin à faire appel à d'autres sources de financement comme les entreprises.

Int. : *Avez-vous une accroche particulière avec le Nord-Pas-de-Calais ? C'est une région que vous avez l'air d'apprécier...*

J.-C. D. : Le partenariat, vous l'aurez compris, est quelque chose d'essentiel pour nous et représente une façon d'être de la coopération. Nous coopérons avec des professions, des régions, et nous leur apportons des services pour leur faciliter la vie. J'ai parlé du Nord-Pas-de-Calais mais j'aurais très bien pu citer la région Rhône-Alpes ou la région bordelaise. Pour que le partenariat ait un sens, il faut qu'il y ait un partenaire. Du partenariat, il n'y en a pas partout. Quel est ce partenariat avec le Nord-Pas-de-Calais ? Nous étions partenaires avec la Maison des professions de Lille, région où l'organisation du patronat est assez compliquée. Cette maison a été particulièrement active dans l'agglomération lilloise. Dans les années 1980, elle a voulu faciliter l'accès au crédit des PME. Il ne faut pas oublier que pendant longtemps cet accès a été difficile. Ensemble, nous avons créé un établissement qui s'appelle Nord Financement et nous avons travaillé de concert. En 1998, cet établissement a mis la main sur une SDR (Société de Développement Régional) qui n'était pas au mieux de sa forme et nous l'avons redressée ensemble. À l'heure actuelle, cette SDR a disparu en tant que telle et s'est transformée : nous avons d'un côté une société de crédit-bail immobilier spécialisée sur le Nord-Pas-de-Calais en liaison avec la Région, et de l'autre l'Institut régional de développement qui n'est plus un établissement de crédit mais qui évolue dans l'univers des organisations professionnelles. Les partenariats et le Crédit Coopératif, c'est une question dense et passionnée. D'ailleurs, l'année dernière, nous avons fêté le 30^e anniversaire de notre partenaire dans la région Rhône-Alpes, région qui reste très connotée PME/PMI.

Communication et tradition

Int. : *Vous avez dit tout à l'heure que vous ne communiquez pas assez. Il est vrai que le Crédit Coopératif ne semble pas vouloir se faire beaucoup connaître...*

J.-C. D. : La communication chez nous, c'est peu de publicité et beaucoup de participation aux réunions des sociétaires et des mouvements. Nous avons notre autonomie au sein des banques populaires. Je vais prendre un exemple. En ce moment, la communication de la Banque Populaire c'est « *les contes populaires* ». Le premier spot c'est Cendrillon qui se dispute avec ses sœurs et qui va à la Banque Populaire. C'est bien joli mais cela ne dit rien sur ce qu'est la banque. Lors du visionnage de ces spots de publicité, j'ai posé la question à une consultante qui était chargée de donner son avis : « *Est-ce qu'une banque peut parler sérieusement à ses clients ?* » Elle m'a répondu par la négative en prétextant qu'il fallait faire appel à l'émotion, à l'imaginaire. J'ai trouvé ça regrettable. Au Crédit Coopératif nous avons des messages qui cherchent à dire ce qu'est la banque, ni plus ni moins.

Int. : *Par rapport aux autres acteurs comme la Caisse d'Épargne par exemple ou le Crédit Mutuel, quelle est votre vision de la coopération ?*

J.-C. D. : Nous sommes très différents. Chaque banque coopérative a ses propres origines. Le Crédit Mutuel c'était la banque des familles même si à présent elle a des entreprises parmi ses clients. Le Crédit Agricole c'est, comme son nom l'indique, le crédit des agriculteurs, la

banque de la ruralité. Certes, nous avons quelques points communs associatifs avec la Caisse d'Épargne et nous nous retrouvons souvent, mais dans l'ensemble nous sommes plus orientés vers les associations gestionnaires. Surtout, nous nous penchons de plus en plus sur les PMA⁵ à qui nous offrons un service adapté.

Int. : *Est-il facile de rester dans la tradition coopérative dans un contexte qui se mondialise et s'impatiente ? Quand on voit par exemple que le groupe Axa est parti d'une petite mutuelle pour arriver à ce qu'il est, ou encore que le Crédit Mutuel acquiert le CIC, comment peut-on rester encore coopératif ?*

J.-C. D. : L'exemple le plus parlant de coopérative qui tienne le coup malgré l'environnement capitaliste, c'est le mouvement Desjardins du Québec, qui est un ensemble de banques coopératives d'une efficacité remarquable en tant que grande banque et qui a réussi à échapper à la financiarisation en maintenant l'esprit coopératif...

N. A. : La coopération n'est pas une mince affaire ! C'est du travail, minutieux, au quotidien. Nous nous sommes battus pour qu'à l'intérieur du Crédit Coopératif il y ait une parfaite transparence, loin des aléas du boursicotage et de la finance. Il ne faut pas croire que notre travail est un long fleuve tranquille. Quand on commence à atteindre effectivement des tailles difficilement compatibles avec une vie de communauté, la question se pose de savoir de quels moyens on se dote pour arriver à faire sens et à créer du lien. Justement, en restant une structure à taille humaine, avec nos associations par exemple, nous pouvons nous interroger sur la manière dont nous allons les faire vivre en proposant une solution bancaire adaptée. Nous avons maintenant un devoir vis-à-vis de notre nouvelle clientèle de particuliers qui peut se résumer ainsi : quels sont les moyens que nous lui proposons pour rester ensemble ? On ne peut réellement croire que le sociétaire arrive, tout seul, à exercer sa vigilance et à exprimer ses attentes vis-à-vis de sa banque, surtout lorsque celle-ci atteint une taille gargantuesque.

Présentation de l'orateur :

Jean-Claude Detilleux : DES de droit public, IEP Paris, ENA, il a été administrateur civil à la direction du Trésor, attaché financier auprès de la représentation permanente des Communautés européennes à Bruxelles, chef de bureau à la direction du Trésor ; entré au Crédit Coopératif en 1980, directeur général puis président (depuis 1992) et directeur général (1992-2007) ; il est aussi, président de la Fondation Crédit Coopératif, président du Groupement national de la coopération, du CEGES (Conseil des entreprises et groupements de l'économie sociale), administrateur de la Banque Fédérale des Banques Populaires, administrateur et membre du bureau de l'Alliance coopérative internationale ; il a aussi présidé la CEP-CMAF (Conférence européenne permanente des coopératives, mutualités, associations et fondations).

Diffusion janvier 2009

⁵ Petites et moyennes associations.