



HAL
open science

Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France

Alexandre Pourchet, Andrée de Serres, Bernard de Montmorillon

► To cite this version:

Alexandre Pourchet, Andrée de Serres, Bernard de Montmorillon. Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France. 13ème Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG, May 2014, Dijon, France. pp.40. hal-01457041

HAL Id: hal-01457041

<https://hal.science/hal-01457041>

Submitted on 6 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France

Alexandre Pourchet

PSL, Université Paris Dauphine, DRM

Andrée De Serres

Ecole des Sciences de la Gestion, UQAM

Bernard de Montmorillon

PSL, Université Paris Dauphine, DRM

Résumé

Cet article a pour objet de montrer que face à l'instauration d'un cadre juridique prônant un modèle bancaire universel et unique (décloisonnement des activités, fin du cylindrage de clientèle) et face aux pressions isomorphiques institutionnelles (DiMaggio et Powell, 1983) s'exerçant sur les Groupes Bancaires Coopératifs, nous devrions constater une uniformisation des modèles bancaires. Notre recherche longitudinale porte sur trois Groupes Bancaires Coopératifs français (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, BPCE) et cela pendant une période de 24 ans. Si indéniablement nous ne pouvons nier l'évolution de ces groupes, rejoignant la littérature existante (Ory et al., 2006 ; Côté, 2001), nous ne constatons pas une uniformisation de ces groupes. Si ces groupes présentent des similitudes, ils gardent une spécificité tant au niveau de leur gouvernance, des parties prenantes qui composent cette gouvernance, que des activités métiers qu'ils réalisent. Si les pressions des isomorphismes normatif et coercitif peuvent expliquer certaines similitudes et évolutions des Groupes Bancaires Coopératifs, ils ne permettent pas d'expliquer la globalité des ces évolutions. Notre recherche permet d'explorer un peu plus cette organisation complexe et soulève de futures pistes de recherche autour des modèles d'Aoki (2010) et de North (2005).

Mots clés

Gouvernance, Cadre institutionnel, Groupe Bancaire Coopératif, Isomorphisme institutionnel, Activités métiers

Une analyse néo-institutionnelle de l'évolution de la gouvernance et des activités métiers du Groupe Bancaire Coopératif en France

Introduction

Pourquoi et comment les organisations changent-elles ? Cette double question occupe nombre de chercheurs depuis de multiples années. Child et Kieser (1981) analysent le changement sous l'angle de la croissance et mentionnent que la croissance est considérée comme la voie évolutionniste normale pour les organisations, car une plus grande taille organisationnelle permet la réalisation d'économies d'échelle et conduit à des profits plus importants. Pettigrew (1985) propose une perspective contextualiste de l'étude du changement. Dans ce cadre, l'analyse du changement doit prendre en compte le contenu du changement, mais aussi et surtout la compréhension du processus de changement lui-même et également les contextes dans lesquels il se réalise. Van de Ven et Poole (1995) cherchent à appréhender les origines et les sources du changement dans une organisation. Cela les conduit à proposer une typologie permettant de comprendre les évolutions, et ils proposent deux modes de changement : un changement prescrit (impulsé par la direction de l'entreprise) ; un changement construit (changements non prévisibles qui reposent sur la pratique au quotidien du fonctionnement de l'organisation). L'analyse du processus permet alors au chercheur de dépeindre et d'analyser comment les choses changent au cours du temps (Van de Ven, 1992). Plus récemment Tsoukas et Chia (2002) ont, dans une perspective stratégique, démontré que les capacités de changement organisationnel d'une organisation sont un facteur de compétitivité de cette dernière. Dans ce cadre le changement est considéré comme imprévu, il est non planifié et se dévoile spontanément en réaction aux agissements des acteurs. Cela conduit Tsoukas et Chia (2002) à parler d'organisation en « *devenir organisationnel* ». Si la question abordée en préambule reste encore entière aujourd'hui, c'est singulièrement parce que le changement est un phénomène complexe, un épiphénomène parmi d'autres phénomènes qui s'inscrivent à leur tour dans un système spatial et temporel tout aussi complexe. L'analyse de ce processus de changement est également ardue car ce dernier n'est pas linéaire et on ne peut que très difficilement le délimiter, comme un segment, par deux points.

Le secteur des banques, que cela soit en Europe ou en Amérique du Nord, constitue un secteur particulièrement réceptif et vulnérable aux changements structurels. Le secteur est fortement réglementé et, en conséquence, les banques sont sensibles aux changements institutionnels, légaux et réglementaires, ainsi qu'au « *Soft Law* » (Abbott et Snidal, 2000) et aux bonnes pratiques en matière de gouvernance ou encore de finance responsable. Les crises financières successives, comme le krach boursier de 2000-2001, la crise du papier commercial adossé à des actifs (PCAA) en 2007, suivi de la crise bancaire de 2008, sont autant d'exemples d'événements qui ont conduit à d'importants changements du système financier et ont forcé les organisations à modifier leurs gouvernances et leurs stratégies notamment au niveau des activités bancaires. De nouveaux cadres de régulation se sont imposés pour encadrer les activités des banques : Bâle I en 1988, Bâle II en 2004, et maintenant Bâle III depuis 2010, avec une mise en application progressive en 2019.

À l'intérieur du champ organisationnel bancaire (DiMaggio et Powell, 1983), les Groupes Bancaires Coopératifs (GBC) ont été particulièrement concernées par les changements. Un GBC peut se définir de la manière suivante :

« Un ensemble organisé et intégré composé des sociétés coopératives de crédit (les caisses locales et régionales) et d'entreprises disposants de statuts juridiques différents, mais qui agissent d'après des principes communs et solidaires et alignent leur comportement sur une politique de groupe bancaire » (Pourchet, 2012).

Le Groupe Bancaire Coopératif prend ses racines dans la banque coopérative mais dispose également de filiales qui dans certains cas sont cotées sur les marchés financiers ! Profitant de la loi bancaire de 1984¹ qui instaure un cadre juridique universel pour les banques, le secteur bancaire a connu une vague de décloisonnement de ses activités, qui les autorise désormais à réaliser toutes opérations bancaires sans cylindrage de clientèle, et cela quel que soit le statut juridique de l'entité. Cette étape marque le long processus d'acquisition ou de création d'entité qui débouchera, au début des années 2000, à l'émergence et à la reconnaissance institutionnelle du Groupe Bancaire Coopératif (GBC). La loi bancaire de 1984 marque théoriquement la fin de la différenciation des modèles bancaires coopératifs : avant 1984, le modèle français bancaire était caractérisé par une limitation du champ

¹ Voir la Loi n°84-44 du 24 Janvier 1984, concernant l'activité et le contrôle des établissements bancaires.

d'activité géographique et professionnel : le Crédit Agricole pour les agriculteurs, les Banques Populaires pour les commerçants, le Crédit Mutuel pour les enseignants, pour ne citer que ces trois là. De ces spécificités débouchaient la création de modèles bancaires en phase avec leur clientèle et leurs attentes. La loi bancaire de 1984 prône dorénavant le modèle de banque universelle et permet une inhibition des singularités de chaque modèle ! Face à ce nouveau cadre institutionnel, il devient intéressant de soulever l'hypothèse d'homogénéisation des modèles bancaires au sein du système bancaire coopératif français : n'ayant plus un cadre légal favorisant l'émergence et le maintien de modèle bancaire particulier et différent, mais prônant au contraire l'universalité des modèles, on peut supposer que les organisations bancaires vont tendre vers un modèle universel. Notre recherche va se focaliser uniquement sur l'évolution des différents modèles de banque coopérative en France, autour de deux variables que nous définirons par la suite : sa gouvernance et ses activités métiers. Depuis Weber (1921) et ses travaux sur le capitalisme, la bureaucratisation est un processus considéré comme indubitable et inexorable permettant de souscrire aux obligations de rationalisation et d'efficacité. La théorie institutionnelle rappelle alors qu'il est nécessaire de prendre également en considération les valeurs, les normes, les règles et les croyances. Notre recherche s'inscrit dans la perspective de l'approche institutionnelle, et notamment dans la suite des travaux de DiMaggio et Powell (1983, 1991). DiMaggio et Powell (1983) mettent en avant que lorsque maintes organisations se structurent dans un même champ, elles tendent à évoluer et à se structurer de manière analogue et homogène. Ce processus prend le nom de *changement isomorphique institutionnel*. Prenant en considération l'évolution du cadre légal marqué par la notion d'universalité, en prenant appui sur la théorie institutionnelle, et notamment sur le concept d'isomorphisme institutionnel, nous nous proposons de construire notre recherche autour de la problématique suivante : sous l'effet de l'instauration d'un cadre juridique universel et face aux pressions isomorphiques institutionnelles s'exerçant sur les Groupes Bancaires Coopératifs, assiste-t-on à l'uniformisation des modèles bancaires coopératifs en France ? Notre cadre théorique se fonde sur deux approches théoriques : la théorie institutionnelle et les théories de la gouvernance. La théorie néo-institutionnelle se veut une théorie prédictive, et nous l'avons utilisé dans le même sens que DiMaggio et Powell (1983,1991). Deux éléments viennent nourrir notre problématique :

- Le législateur instaure un cadre juridique universel, marquant la fin du cylindrage de la clientèle et le décloisonnement des activités bancaires. Nous jugeons cette pression comme étant de nature coercitive, devant

pousser les groupes bancaires à uniformiser leur modèle (gouvernance et activité métier)

- Le Groupe Bancaire Coopératif évolue dans un champ organisationnel où des agents de régulation exercent une pression de type normative. Dans le cadre de cette recherche, nous avons centré notre attention sur trois agents de régulation normative : le comité de Bâle, les agences de notation, et l'IASB. Les normes mises en place par ces agents poussent à la normalisation des pratiques et de la gouvernance (Ory et al., 2012)

Afin de répondre à la problématique posée, nous aborderons dans un premier temps les spécificités en matières organisationnelles et en matière de gouvernance du GBC. Nous démontrerons dans un second temps que ces spécificités débouchent sur la réalisation de certaines activités (métiers) bancaires pour la coopérative, activités qu'elle exerce dans un environnement légal et institutionnel en perpétuelle évolution. Ces étapes nous permettront de poser le cadre de notre réflexion. Cette réflexion est conduite autour de deux champs théoriques : la théorie institutionnelle et les théories de la gouvernance. Une relecture de la théorie institutionnelle donne la possibilité d'établir des outils de mesure utiles pour identifier les différentes pressions isomorphiques affectant le GBC. Les théories de la gouvernance nous procurent également des outils de mesure de la gouvernance, permettant d'établir son évolution dans le GBC. La réalisation de ces étapes nous permettra de proposer un modèle d'analyse que nous appliquerons au cas étudié (l'évolution de trois Groupes Bancaires Coopératifs français : le groupe Crédit Agricole, le groupe Crédit Mutuel, et enfin le groupe BPCE). En nous basant sur l'étude des rapports annuels, nous nous proposons dans un premier temps d'établir la situation initiale de ces trois groupes à la fin des années 80, puis dans un second temps d'établir la situation actuelle. La comparaison de ces deux situations puis la confrontation de nos résultats à la littérature sur la gouvernance et à la théorie institutionnelle permettront de dégager des pistes de recherches prometteuses, ce qui nous conduira à proposer un nouveau modèle d'analyse.

1. SPECIFICITES ET SINGULARITE DE LA BANQUE COOPERATIVE

1.1 Les spécificités en termes de gouvernance

La première spécificité réside très certainement dans le principe « un homme égal une voix ». Ce principe est la pierre angulaire de la gouvernance d'une coopérative; il assure une grande démocratie, bien plus présente que dans une société anonyme, car quel que soit le montant des actifs du sociétaire dans sa caisse, il aura le même pouvoir qu'un autre sociétaire. Néanmoins Jaeger et al. (2007) soulignent que ce principe, en diversifiant la source du pouvoir, peut affaiblir les sociétaires faces aux dirigeants de la coopérative.

La double qualité du sociétaire (dualité) est la deuxième spécificité de la gouvernance d'une coopérative. Le sociétaire est, grâce à l'acquisition d'une part sociale, un apporteur de capital² et également un utilisateur (client) des services et produits financiers de sa caisse.

La troisième spécificité se rapporte à la rémunération du sociétaire. Celui-ci bénéficie en théorie d'une double rémunération : en tant que sociétaire, il obtient des services et des produits à un tarif préférentiel. Sa part sociale est rémunérée chaque année en fonction des résultats de sa caisse. Néanmoins cette rémunération n'est pas exponentielle, puisqu'elle est limitée au taux moyen des obligations des entreprises (TMO).

Enfin, la quatrième spécificité est double : la non négociabilité des parts et l'impartageabilité des réserves. La non-négociabilité de la part ne permet pas une appréciation de la valeur de sa part. Cette valeur est constante dans le temps et cela quel que soit les résultats de la caisse. La part sociale diffère donc grandement d'une action utilisée dans la société anonyme. Enfin les réserves, traduisant l'effort collectif dans le temps, sont impartageables. Le sociétaire ne peut pas à nouveau bénéficier de l'appréciation de la valeur de sa caisse. Le sociétaire n'est donc pas enclin à un accroissement de la valeur, car il ne peut en bénéficier.

L'ensemble de ces principes caractérise la coopérative et sa gouvernance comme une organisation particulière qui fait des sociétaires les détenteurs ultimes du contrôle, mais non de la valeur résiduelle puisque les parts des sociétaires ne profitent pas de la plus value générée par la coopérative. Le couple « contrôle résiduel\rendement résiduel » fait l'objet

² Si le sociétaire est un apporteur de capital, il faut néanmoins noter qu'il n'est pas le créancier résiduel (Milgrom et Roberts, 1992).

d'un enjeu particulier de la part des gestionnaires, qui disposent du pouvoir d'engager les surplus dans le développement de la coopérative.

1.2 Les spécificités organisationnelles

La coopérative est appelée naturellement à s'orienter vers des activités sans risque et simple. La littérature notamment anglo-saxonne est venue confirmer ce point. Hansmann (1996) démontre que la coopérative peut mieux gérer le risque d'asymétrie d'information entre apporteurs de capitaux et les déposants, car du fait de la double qualité, il s'agit des mêmes personnes. Hansmann (1985, 1996) montre également que si la coopérative veut continuer à défendre l'intérêt commun de l'ensemble des sociétaires, elle doit se limiter à une « petite » zone géographique, à une catégorie professionnelle bien établie, ou encore à un type d'entreprise (Artisanat, PME, etc.). Si elle agit de cette manière alors l'asymétrie d'information au sein de la coopérative sera réduite (Berger et Udell, 1997). La banque coopérative présente donc des atouts non négligeables, qui pour perdurer, impliquent que la banque reste de petite taille, et se limite à proposer des produits et services simples, et standardisés à ses sociétaires (Akella et Greenbaum, 1988). Rasmusen (1988) montre notamment que les opérations simples et standardisées consistent à collecter l'épargne localement et à la redistribuer sous forme de crédit. Ses avantages ne sont pas éternels, car Emmons et Schmid (2000) rappellent qu'ils peuvent disparaître, si la taille de la banque coopérative augmente, faisant en sorte de diluer l'intérêt commun. La banque coopérative dispose donc d'une meilleure capacité à contrôler le risque, du moment qu'elle reste de petite taille et qu'elle serve les intérêts de ses membres sociétaires

Enfin, Fonteyne (2007) montre que la banque coopérative est encadrée dans un modèle économique basé sur l'accumulation du capital, mais qu'elle doit également faire face à des pressions institutionnelles poussant la banque coopérative à offrir une rentabilité similaire à celle des banques commerciales ce qui peut remettre en cause ce modèle. La banque coopérative dispose de fonds propres considérables, qui ont été accumulés tout au long de son histoire. Cette accumulation engendre selon Fonteyne (2007) un risque « d'empire building ». En se basant sur la théorie de l'agence (sans la citer explicitement) Fonteyne explique que ce risque est réel, car comme le management de la coopérative n'est

pas encadré et contrôlé par les sociétaires³, il existe un risque que les décisions managériales ne maximisent pas l'intérêt des sociétaires. Ces décisions qui peuvent inclure d'accroître très fortement la taille de la firme, peuvent réduire sa profitabilité et conduire à la destruction de richesse.

Les spécificités des banques coopératives sont fortes, tant en matière organisationnelle (principe de dualité réduisant l'asymétrie d'information entre apporteur de capitaux et déposants, l'obligation de se limiter à une zone géographique ou à une catégorie professionnelle) qu'en matière de gouvernance (un homme égal une voix, principe de dualité, impartageabilité des réserves); dès lors ces spécificités les conduisent à spécialiser leurs métiers.

1.3 Les activités métiers de la banque coopérative

Historiquement, la banque coopérative s'est développée afin de répondre aux besoins financiers de corporations économiques ou sociales non satisfaits par les banques commerciales de l'époque, ou encore à des taux usuriers qui ne permettaient pas le financement. La coopérative s'est donc constituée afin de servir les intérêts communs de ces sociétaires. Reprenant la notion d'intérêt commun et l'appliquant aux problèmes d'asymétries d'informations et aux aléas moraux, Gurtner et al., (2002) arrivent d'ailleurs à la conclusion qu'il se produit une segmentation naturelle du métier bancaire : la banque coopérative se spécialise dans un segment de clientèle peu risquée et réalise des opérations simples et standardisées ; la banque commerciale grâce à sa structure en société anonyme est mieux à même de réaliser des opérations complexes.

Les métiers de la banque coopérative doivent donc être simples, peu risqués, et ils doivent favoriser le développement local. Le Crédit Agricole s'est donc structuré autour de l'intérêt commun du financement de l'agriculture, les Banques Populaires et le Crédit Mutuel, autour du financement du petit commerce, de l'artisanat, et les Caisses d'Épargne avec l'aide de l'Etat, ont assuré le financement des collectivités locales et celui du logement social. Rasmusen (1988) montre que les opérations simples et peu risquées résident essentiellement dans le fait de collecter l'épargne localement et de la redistribuer localement sous forme de

³ Le sociétaire n'est pas encouragé à encadrer et contrôler les dirigeants de la coopérative, car il ne peut bénéficier d'un accroissement de la création de valeur de sa caisse, du fait de la limitation de la rémunération de sa part sociale par le TMO.

crédit. Ces opérations de transformation sont donc largement les attributs d'une banque de détail, ce qui est à l'origine le métier d'une banque coopérative.

L'évolution du cadre légal (pression coercitive), prônant le modèle de banque universel, ouvre des opportunités stratégiques au GBC, ce qui soulève plusieurs questions : va-t-il rester centré sur la banque de détail, ou bien va-t-il chercher à se développer dans des activités métiers différentes, notamment celles qui sont jugées comme plus à risque comme la banque de financement et d'investissement ? Ces opportunités seront-elles saisies de la même manière par l'ensemble des GBC en France ?

La banque coopérative présente donc des singularités dans sa gouvernance, dans son organisation, mais également dans les métiers qu'elle exerce. Cette singularité s'exerce dans un cadre légal et institutionnelle en constante évolution, que nous présenterons dans la partie suivante.

2. LES EVOLUTIONS DU CADRE LEGAL ET INSTITUTIONNEL

2.1 La réglementation prudentielle

Depuis l'instauration de Bâle I en 1988, puis avec Bâle II en 2004 et maintenant Bâle III depuis 2010, le régulateur a cherché à contrôler la prise de risque des établissements bancaires. La volonté de Bâle III est de réduire l'impact des banques sur le risque systémique de la sphère financière prise dans son ensemble. Afin de réaliser cette mission, le comité de Bâle publie des recommandations qui sont adoptées par les pays qui adhèrent à la Banque des Règlements Internationaux. Ces recommandations consistent en l'instauration de ratios prudentiels de solvabilité et depuis 2010 de liquidité, mais également de concepts permettant d'apprécier les risques (risque de marché, de crédit, risque opérationnel, et même risque de réputation). Ces normes sont conçues sur le modèle de la banque à capital action (société anonyme) et ne tiennent pas compte des spécificités des modèles coopératifs (Ory et al., 2012). La logique d'action de la politique de régulation du comité de Bâle est la normalisation des pratiques et la normalisation des modes de gouvernance.

Bâle 2.5 (2009) pousse également à la normalisation du capital des banques coopératives. Face à la dernière crise financière, le comité fait de nouvelles propositions pour renforcer la solvabilité des établissements bancaires et notamment en revoyant le périmètre

des fonds propres de base (Common Equity tier 1). Le comité de Bâle considère seulement les actions ordinaires comme des fonds propres de base, ne tenant à nouveau pas compte des spécificités en termes de capital des banques coopératives.

Ce problème se pose à nouveau avec Bâle III, et notamment avec l'instauration du ratio de liquidité. Bâle III indique que ce ratio doit « *favoriser la résilience à court terme du profil de risque de liquidité d'une banque en veillant à ce qu'elle dispose de suffisamment d'actifs liquides de haute qualité pour surmonter une grave crise qui durerait un mois* ». Ce ratio doit permettre aux banques de disposer d'un volume d'actifs très liquides et surtout de haute qualité, afin de pouvoir combler les potentielles sorties nettes de trésorerie ou de liquidité, pendant une crise importante, mais de courte durée⁴.

Le ratio LCR⁵ est le suivant :
$$\frac{\text{Encours d'actifs liquides de haute qualité}}{\text{Total des sorties nettes de trésorerie sur les 30 jours}} \geq 100\%$$

Ce ratio pose deux problèmes pour les banques coopératives ! Il semble que ce ratio ne s'inscrive pas totalement dans la logique d'action et de gouvernance des groupes bancaires coopératifs car chaque année, si le résultat net le permet, ce dernier est mis en réserve, mécanisme qui assure la progression des fonds propres. Néanmoins, le décompte des fonds propres sous Bâle III ayant évolué, ce mécanisme n'est plus autant valorisé par le régulateur. Le GBC est donc tout autant impacté par les ratios de liquidité que les autres banques. De plus, il semble que la construction du ratio LCR va à l'encontre de la stratégie des banques coopératives. La banque coopérative se fonde sur la transformation de la collecte locale afin d'accorder des financements (crédits) à son économie locale. Or le ratio LCR pousse la banque à ne pas accorder des crédits à son territoire afin d'acheter des titres très liquides sur le marché financier dans le but de remplir les conditions du ratio LCR. Enfin, la définition des actifs liquides de haute qualité pose également problème. Si on se place au niveau du groupe, et non pas des banques coopératives, les parts sociales des coopératives ne rentrent actuellement pas dans les critères énoncés par Bâle pour être qualifié d'actif liquide de haute qualité, notamment parce qu'elles ne remplissent pas le premier critère : « *être coté sur une place bien établie et reconnue* », car selon le comité de Bâle, le fait d'être coté renforce la transparence d'un actif. Cela pose à nouveau un problème de liquidité et de fonds propres

⁴ Ce ratio a été construit en se basant sur les faits constatés lors de la crise de 2007, qui a débuté par une crise de liquidité sur les marchés financiers.

⁵ Ratio LCR : Ration de Liquidité à Court Terme.

pour les GBC car les parts sociales n'étant pas cotées sur un marché, elles ne remplissent pas les critères de Bâle et poussent le GBC à modifier sa structure capitalistique.

2.2 L'impact des normes comptables internationales

En Juin 2002, l'IASB (International Accounting Standard Board) promulgue la norme comptable IAS 32. Cette norme stipule que : «*Tout instrument financier donnant droit au porteur de demander son remboursement à l'émetteur en échange du versement d'espèce ou de tout autre actif financier doit être considéré comme une dette* ». Par la promulgation de cette nouvelle norme, la part à avantage particulier et la part sociale sont considérées maintenant comme des instruments de dettes et non plus comme des instruments de fonds propres, ce qui annonçait la fin du système coopératif bancaire (Detilleux et Naett, 2005) Après un intense lobbying des institutions bancaires coopératives, notamment européennes, les parts sociales et les autres parts garderont le statut de fonds propres mais au prix d'un aménagement : la coopérative détient un droit inconditionnel de refuser le remboursement de la part sociale !

2.3 L'impact des agences de notation

Si en théorie les agences de notation affirment, depuis 2007 pour Moody's et depuis 2009 pour Fitch, que chaque évaluation est spécifique à chaque cas, et que cette évaluation prend en compte les spécificités de l'organisation, la pratique est tout autre. Les agences de notation utilisent les mêmes critères et les mêmes méthodes pour évaluer l'ensemble des banques, ne tenant pas compte du statut juridique de cette dernière, et donc la notation ne prend pas en compte les spécificités du modèle coopératif (Ory et al., 2012).

L'agence de notation au même titre que le comité de Bâle et les normes IFRS exercent donc des pressions de nature normative et coercitive sur les Groupes Bancaires Coopératifs qui théoriquement doivent pousser à l'émergence d'un modèle bancaire unique.

3. APPORTS DE LA THEORIE NEO-INSTITUTIONNELLE POUR LA CONSTRUCTION D'UNE GRILLE D'ANALYSE DE L'EVOLUTION DU GBC

La théorie institutionnelle avait pour projet, à son origine, de concilier économie et sociologie afin de comprendre la naissance, le développement puis le fonctionnement des institutions. Ce courant s'est notamment structuré autour de trois articles fondateurs :

DiMaggio et Powell (1983), Granovetter (1985) et Fligstein (1990). Comme le soulignent Joffre et de Montmorillon (2001), les institutions sont des « *structures cognitives sociales* » qui contraignent les acteurs mais qui diminuent également l'incertitude. De la théorie néo-institutionnelle, nous avons utilisé deux notions : la notion de champ organisationnel et celle d'isomorphisme institutionnel.

3.1 La notion de champ organisationnel

Comme le souligne Fligstein (1990), l'existence d'un champ est conditionnée par la reconnaissance mutuelle entre les différentes firmes de leur interdépendance et par le partage d'un même entendement de l'action légitime. L'environnement des entreprises est constitué de règles, de normes, de symboles, mais aussi de valeurs et d'attentes et les firmes en souscrivant à ces règles ou en les niant construisent petit à petit leur environnement qui s'institutionnalise. DiMaggio et Powell (1983) définissent un champ organisationnel⁶ comme l'ensemble des organisations qui conjointement forment une zone de vie institutionnelle. DiMaggio et Powell (1981, 1983, 1991) aboutissent à la proposition de quatre phases lors du processus d'institutionnalisation d'un champ organisationnel :

- une croissance des interactions organisationnelles dans le champ ;
- l'émergence de structures inter-organisationnelles dominantes et de coalitions ;
- une augmentation du niveau d'information à traiter ;
- la prise de conscience par les acteurs, d'appartenir à un même domaine d'activité.

L'émergence du champ organisationnel amène au développement de pressions institutionnelles qui vont pousser à l'homogénéisation des modes d'actions. DiMaggio (1988) explique que, même si les organisations souhaitent mettre en œuvre et réaliser des changements, sous l'effet des forces institutionnelles et de l'intérêt des acteurs, on assistera à une diminution de la diversité des acteurs au sein du champ organisationnel. Enfin, un champ organisationnel est également composé d'une population focale d'organisation et il faut ajouter les organisations qui peuvent influencer sur le champ organisationnel : les partenaires, les concurrents, les sources de financement, et les agences de régulation.

⁶ Les notions de système industriel ou secteur sectoriel sont des notions voisines de la notion de champ organisationnel.

Dans le cadre de notre recherche, le champ organisationnel est le système bancaire français, composé des institutions bancaires, et de l'ensemble des autres acteurs composant leur vie institutionnelle : agence de notation, Comité de Bâle, IASB (International Accounting Standards Board). La population focale de ce champ organisationnel est bien évidemment, les institutions bancaires. En insérant une dimension juridique : le statut juridique, nous pouvons déterminer deux types de population focale : les banques commerciales disposant du statut de société anonyme, et les Groupes Bancaires Coopératifs, disposant du statut d'entité coopérative. Notre recherche porte sur le deuxième groupe de population focale : les Groupes Bancaires Coopératifs. Faisant partie du même champ organisationnel, on peut supposer que les mêmes pressions isomorphiques affectent ces groupes, au même titre que les banques commerciales.

3.2 La notion d'isomorphisme institutionnel

DiMaggio et Powell (1983) indiquent que trois mécanismes permettent un changement institutionnel isomorphique : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et enfin l'isomorphisme mimétique.

L'isomorphisme coercitif

Cet isomorphisme est le fruit de pressions formelles mais aussi informelles exercées par les organisations d'un même champ, mais il peut également être constitué des souhaits d'une société. De nouvelles règles légales sont alors susceptibles d'encourager le changement organisationnel. Meyer et Hannan (1979) montrent d'ailleurs que les structures organisationnelles et les modes d'actions reflètent peu à peu les règles dominantes d'un Etat. Enfin comme le soulignent DiMaggio et Powell (1981) se soumettre à un isomorphisme coercitif peut également permettre à une organisation d'éviter des sanctions, notamment financières.

L'isomorphisme normatif

L'isomorphisme normatif se développe au sein de l'organisation simultanément avec la professionnalisation des acteurs de l'organisation. Cette professionnalisation peut avoir deux sources majeures : la standardisation de la formation professionnelle et le développement des réseaux professionnels. La professionnalisation est perçue comme les efforts des acteurs afin de fixer les conditions et les procédés de travail, permettant de

légitimer leur action et leur accordant une autonomie d'action. L'isomorphisme normatif peut s'observer principalement de trois manières au sein d'une organisation :

- se conformer aux normes professionnelles ;
- s'aligner sur les normes culturelles et notamment celles de la profession ;
- établir des réseaux professionnels.

L'isomorphisme mimétique

Si on rattache fréquemment la notion d'isomorphisme mimétique à DiMaggio et Powell (1983, 1991), Meyer et Rowan, avaient des 1977, révélé que la répétition d'un comportement qui avait été jugé performant par le marché était jugée comme un acte positif par les acteurs, car le mimétisme est censé générer des solutions efficaces et à moindre coût. L'isomorphisme mimétique agit principalement dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée. Dans un tel environnement, les organisations cherchent à s'imiter entre elle. L'incertitude peut prendre différentes formes : les buts de l'organisation ne sont pas clairement définis, l'environnement est incertain, une innovation technologique est mal intégrée par les acteurs de l'organisation. Face à l'incertitude, DiMaggio et Powell (1983) expliquent que les organisations appartenant à un même champ organisationnel vont chercher à s'imiter entre elles, afin notamment d'être perçues comme légitimes.

Nous venons d'aborder dans cette partie, le premier champ théorique de notre cadre d'analyse. La théorie néo institutionnelle se veut une théorie prédictive et nous l'avons utilisé dans ce sens. Elle nous a permis de déterminer un champ organisationnel et une population focale, objet de notre recherche, mais aussi des isomorphismes institutionnels. Nous aborderons dans la partie suivante le deuxième champ théorique : les théories de la gouvernance, ce qui nous permettra d'établir des critères permettant d'analyser l'évolution de la gouvernance du GBC.

4. L'APPORT DU CONCEPT DE GOUVERNANCE A L'ANALYSE DE L'EVOLUTION DU GBC

4.1 La notion de gouvernance dans la littérature en gestion

Charreaux (1997) définit la gouvernance comme : « *l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels, ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer*

les décisions des dirigeants ». Il semble que cette définition de la gouvernance comme un dispositif de régulation de l'activité managériale infère une perspective institutionnelle. North (1990) définit les institutions, comme « *les contraintes établies par les hommes qui structurent les interactions humaines. Elles se composent des contraintes formelles (les règles, les lois, les constitutions), de contraintes informelles (les normes, les conventions) et des caractéristiques de leur application* ». Le système de gouvernance peut donc se concevoir également comme un système d'appareillages institutionnels constitutifs de l'activité managériale. Pour Aoki (2000) la gouvernance est « *la structure des droits et des responsabilités entre les parties prenantes de la firme* ». Dans ce cadre, la gouvernance a pour objet, selon Charreaux (2002), d'être « *un système de contrôle des schémas possibles permettant d'organiser les fonctions d'allocation de l'information entre les différents participants à l'organisation* ».

Chaque mode d'architecture organisationnelle a pour résultat de distribuer les droits, les pouvoirs, les risques et les responsabilités entre les différentes parties prenantes de l'organisation (Barzel, 1989,2002). Les droits de propriétés étant incomplets, le partage de la rente résiduelle et la prise en compte des risques résiduels font l'objet de jeu de rapport de force au sein de l'organisation. Comme le souligne Milgrom et Roberts (1992), ces rapports de forces sont prédominants au sein des nouvelles formes d'organisations, dont les modes de gouvernance n'ont pas encore clairement été établies. Dans le cas des GBC, on distinguera quatre principales parties prenantes : les sociétaires, les salariés, les managers, et les actionnaires. Dans une coopérative, les sociétaires ne peuvent acquérir de plus value sur leur part ; la plus value s'accumule au sein de l'entité sous formes de réserves et de résultats non distribués. Le contrôle du capital résiduel est donc un enjeu majeur au sein du GBC. L'évolution des structures de gouvernance implique donc un enjeu considérable : le contrôle du capital résiduel. Selon les différents changements apportés au cadre réglementaire et institutionnel, les rapports de pouvoir internes changent, ce qui ne peut qu'impacter la gouvernance du GBC.

Le modèle de la gouvernance actionnariale vise presque exclusivement à garantir les investissements financiers au sein de la firme (Shleifer et Vishny, 1997). Ce modèle est fondé sur la logique de la création de valeur actionnariale, création permise par l'encadrement de l'opportunisme des dirigeants. Ce cadre d'analyse ne nous semble pas pertinent de par les caractéristiques de la coopérative (en termes de gouvernance, de parties prenantes, et d'organisation) et nous lui avons préféré celui de la gouvernance partenariale

4.2 Le modèle de la gouvernance partenariale

Comme le modèle de la gouvernance actionnariale, le modèle de la gouvernance partenariale trouve selon Charreaux (2002) son origine dans la vision de la firme comme une équipe de facteurs de production (Alchian et Demsetz, 1972). Ce modèle se différencie du premier (modèle actionnarial) par la remise en cause du statut d'unique créancier résiduel accordé aux actionnaires, ce qui doit conduire à un nouveau canevas de la création et de la répartition de la valeur. Ce deuxième modèle de la gouvernance se fonde sur la théorie des contrats incomplets (Hart et Moore, 1990 ; Hart, 2003 ; Aghion et Holden, 2011). Ces auteurs considèrent que la propriété est double : le droit de décision résiduel et le droit au partage/attribution de la rente résiduelle. Le modèle de la gouvernance partenariale a été proposé par Charreaux (1995) et Charreaux et Desbrières (1998). Charreaux et Desbrières (1998) indiquent que la logique partenariale de la gouvernance suppose que « *les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne se réduisent pas à de simples échanges marchands régis par les prix mais sont fréquemment co-construites* ». La gouvernance partenariale amène à évaluer la gouvernance sous l'angle de sa capacité à générer de la valeur partenariale. Charreaux et Desbrières (1998) définissent la valeur partenariale de la manière suivante : « *la valeur partenariale est fonction de la rente organisationnelle générée, laquelle est égale à la différence entre la somme des revenus évalués aux prix d'opportunité et l'ensemble des coûts d'opportunité* ». Cette nouvelle analyse de la gouvernance met l'accent sur les ressources humaines et par extension sur le capital humain et immatériel de la firme, alors que la précédente approche était centrée sur le capital financier. Cela pousse Rajan et Zingales (2000) à expliquer que la firme n'est plus seulement un nœud de contrat, mais c'est aussi une somme d'actifs, souvent spécifiques.

4.3 Opérationnalisation du concept de gouvernance

Empruntant et appliquant la notion de relation partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998) à l'analyse de la gouvernance du GBC, nous proposons d'évaluer cette dernière suivant les parties prenantes qui sont présentes dans les mécanismes de décisions. Concernant les sociétaires, nous analyserons notamment leur pourcentage de contrôle au sein du GBC : ce contrôle s'est-il accru ? A-t-il été renforcé ? Ou bien doivent-ils partager ce contrôle avec d'autres parties prenantes ?

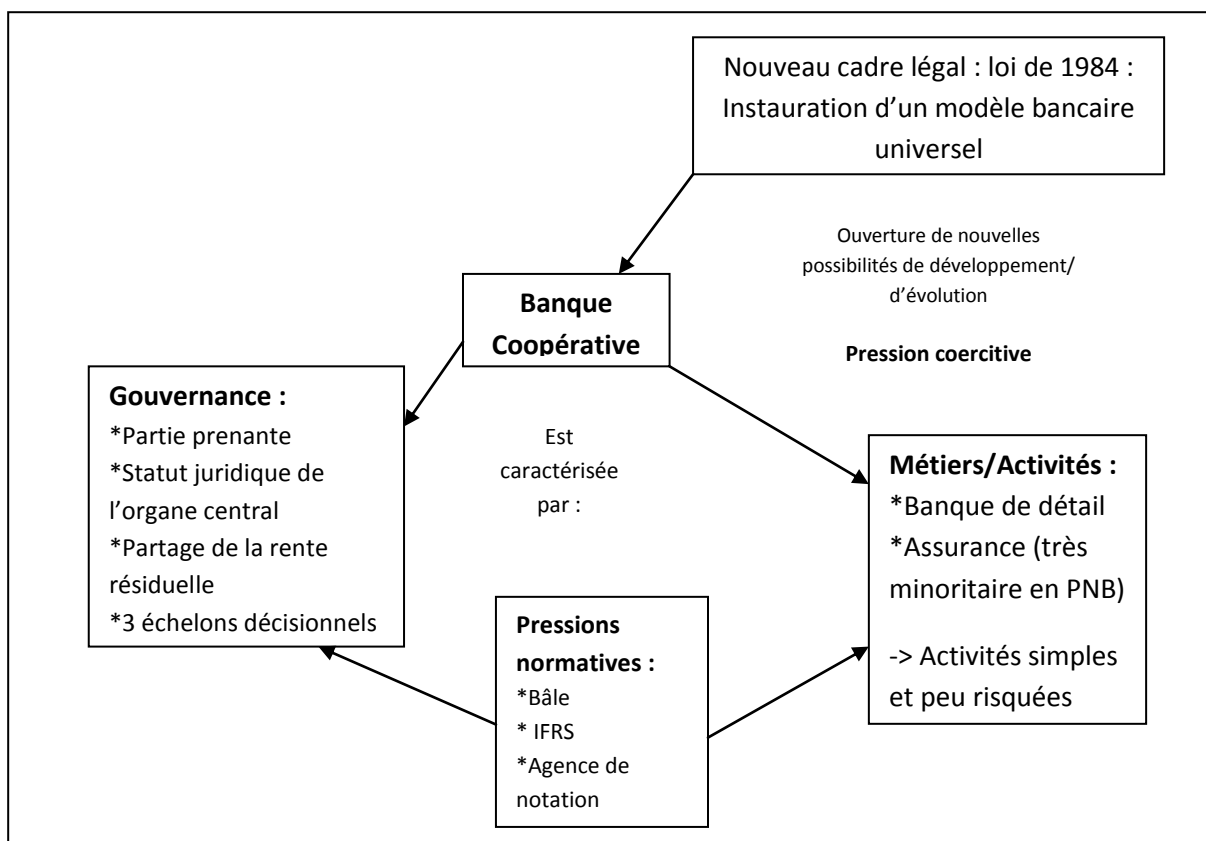
Cette gouvernance s'exerce au sein d'un organe central, qui est chargé de garantir la cohésion du réseau et de coordonner son développement. La nature juridique de cet organe

(société coopérative, société anonyme, association) et l'évolution de sa nature juridique sont également un indicateur de l'évolution de la gouvernance. Car comme le souligne Fama (1980) le statut de l'entreprise ou le type de l'entreprise a un impact sur la nature, le type et la performance des mécanismes de contrôle : certains ont des rôles prépondérants suivant la nature de l'entreprise. Nous observerons donc la nature de l'organe central en 1988 puis en 2012, afin de voir les évolutions dans chaque GBC, et entre les GBC.

La gouvernance a également pour objet de distribuer les droits et les risques (Barzel, 2002) et, notamment le droit à la rente résiduelle. Face à l'évolution du GBC et à l'entrée de nouvelles parties prenantes, ce partage des droits et des risques a-t-il évolué ? Le sociétaire est-il toujours le seul bénéficiaire de la rente résiduelle du GBC ? Partage-t-il les risques liés à cette rente ? Si oui avec qui ?

Enfin, la gouvernance au sein d'une coopérative s'exerce à trois échelons : l'échelon local, l'échelon régional et enfin l'échelon national. L'évolution de la banque coopérative conduit-elle à une évolution du nombre d'échelon ? Sont-ils toujours présent ? Observe-t-on les mêmes évolutions au sein des trois GBC composant notre échantillon ?

Avant de présenter notre approche méthodologique, il semble important de présenter notre modèle construit grâce aux apports de la littérature énoncé dans les parties précédentes :



Face aux pressions coercitives poussant à l'instauration d'un modèle bancaire universel et aux pressions normatives, poussant à une standardisation des comportements, l'application de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1981) prédit que face à l'incertitude, les organisations appartenant à un même champ organisationnel vont chercher à s'imiter entre elles. Nous avons voulu tester cette prédiction à l'évolution du Groupe Bancaire Coopératif en France. Si imitation il y a, comment s'exerce-t-elle au sein du GBC ? Observe-t-on une imitation au niveau des métiers du GBC : chaque GBC garde-t-il une spécificité, ou bien réalisent-ils tous les mêmes activités ? Enfin, est ce que cette imitation se retrouve au niveau de la gouvernance du GBC ? Observe-t-on les mêmes parties prenantes dans chaque GBC ? Comment se réalise le partage de la rente résiduelle ? Le sociétaire est-il la seule partie à en bénéficier ? Enfin dans quel cadre juridique s'exerce cette gouvernance ? Quelle est la nature juridique de l'entité ou s'exerce cette gouvernance ?

5. APPROCHE METHODOLOGIQUE

5.1 Une analyse historique

Afin de répondre à la problématique posée : « *sous l'effet de l'instauration d'un cadre juridique universel et face aux pressions isomorphiques institutionnelles s'exerçant sur les Groupes Bancaires Coopératifs, assiste-t-on à l'uniformisation des modèles bancaires coopératifs en France ?* », nous avons procédé à une analyse longitudinale et historique de la gouvernance de trois Groupes Bancaires Coopératifs : le groupe Crédit Agricole, le groupe Crédit Mutuel, le groupe BPCE. Cette analyse porte comme nous l'avons indiqué sur la gouvernance du GBC, mais aussi sur les acteurs clés de la gouvernance au début des années 90, ainsi que sur les activités métiers réalisaient par le GBC. Ménard (1991) indique trois critères pour déterminer ce qu'est une analyse longitudinale. Nous avons dans le cadre de cette recherche suivi les recommandations de Ménard (1991) :

- les données recueillies portent sur deux périodes distinctes : une première collecte en 1988 et une seconde collecte en 2012 ;
- les sujets sont comparables : il s'agit de la banque coopérative en 1988 et en 2012, du Groupe Bancaire Coopératif dont la banque coopérative est l'entité historique et centrale;

- notre analyse repose sur une comparaison de la gouvernance, de ses membres, et des activités métiers entre l'année 1988 et l'année 2012.

5.2 Période d'analyse

Toute recherche longitudinale nécessite de s'interroger sur la période d'étude. Se questionner sur la période d'analyse, revient à analyser les bornes de l'étude. Dans le cadre de notre recherche, les deux bornes sont l'année 1988 et l'année 2012. Notre première borne se justifie par le fait que la loi bancaire instaurant un cadre juridique universel pour les banques a été publiée officiellement en 1984, que les premiers accords de Bâle sont institués en 1988. Notre problématique laisse également entendre que les effets du cadre juridique et les pressions isomorphiques ne peuvent être détectés immédiatement. La période de notre recherche doit donc être suffisamment longue afin d'observer ces effets. Ne disposant pas de données après l'année 2012, nous avons arrêté notre recherche à cette deuxième borne, mais elle ne témoigne pas de l'arrêt du phénomène. Cette recherche pourra être prolongée lorsque des données supplémentaires seront disponibles.

5.3 Collecte des données et pertinence du terrain

Notre recherche porte sur trois Groupes Bancaires Coopératifs : le Crédit Agricole, le Crédit Mutuel et le groupe BPCE. Le choix de ces trois établissements se justifie premièrement par leur taille : il s'agit des trois plus grands GBC en France et ils disposent d'une taille permettant de les comparer ensemble. Deuxièmement il s'agit des trois groupes les plus anciens, ce qui nous assure des données permettant de conduire notre analyse. Enfin ces trois groupes ont procédé à des rachats après l'instauration de la loi de 1984. Nos sources de données reposent essentiellement sur la lecture des rapports annuels de ces trois entités entre 1988 et 2012. À l'intérieur des rapports annuels, nous avons plus précisément collecté les informations concernant la gouvernance de l'entité, ses parties prenantes (sociétaires, salariés, management), ainsi que ses métiers.

5.4 Traitement des données

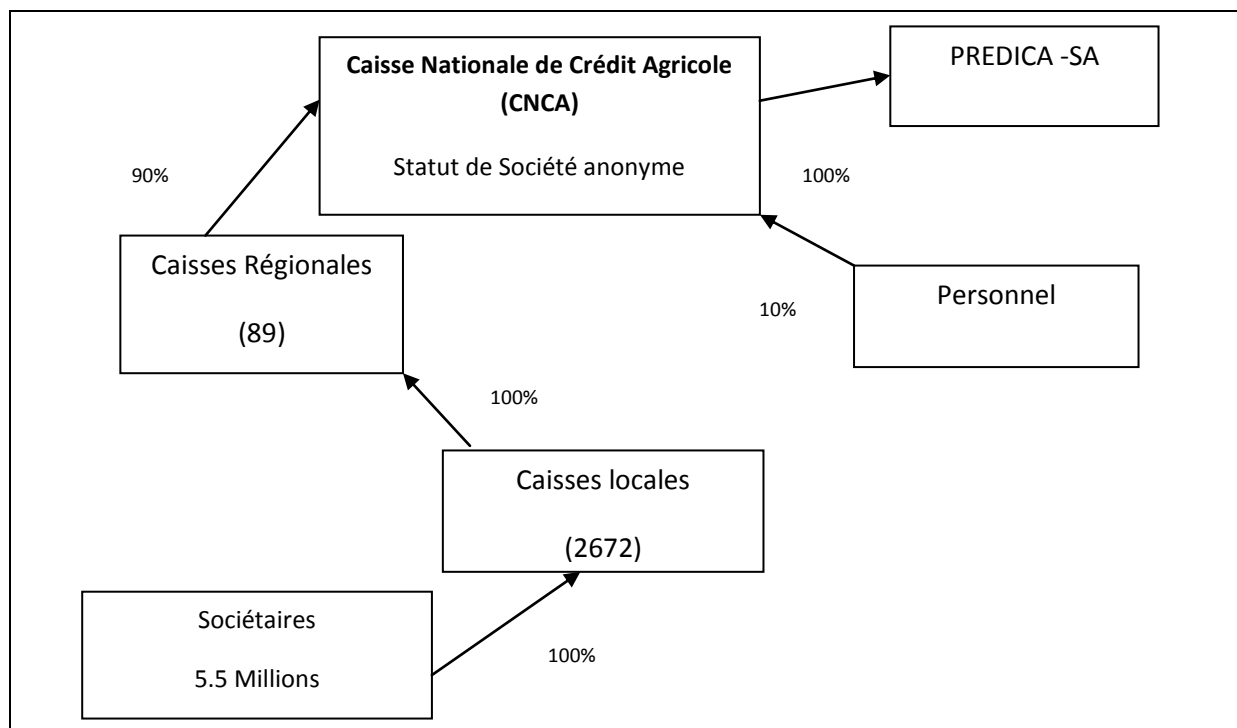
Notre traitement des données repose principalement sur la méthode documentaire. Cette méthode présente l'avantage d'éviter les problèmes liés à la fiabilité de la collecte, car nous ne sommes pas intervenus dans le processus de production de données. De plus, cette méthode comme le soulignent Alvesson et Karreman (2000) ne nécessite pas de retranscription. Nous avons ensuite procédé par une analyse de contenu. Nous avons procédé

à la lecture du rapport annuel de chaque entité dans l'optique de la problématique de recherche. Dans le cadre de notre recherche, il nous a semblé que l'analyse lexicale n'était pas justifiée en comparaison de la problématique que nous avons énoncé, mais que l'analyse thématique était plus porteuse. Grâce à la littérature nous avons pu déterminer des indicateurs afin d'opérationnaliser les concepts (Isomorphisme, gouvernance, métier) que nous avons mobilisé. Nous avons ensuite décliné ces différents indicateurs en différents thèmes, puis procédé à une lecture analytique des rapports annuels, en « codant » les informations du rapport suivant les thèmes que nous avons déterminé. L'analyse des données nous a permis d'apprécier l'importance des thèmes dans le rapport annuel. Enfin, l'analyse a favorisé la description, la comparaison puis l'explication, en révélant notamment l'importance de certains thèmes.

6. SITUATION INITIALE AU DEBUT DES ANNEES 90

6.1 Le cas du Crédit Agricole

Dans le but d'accorder plus d'autonomie au Crédit Agricole et afin de créer un organisme central de compensation entre les caisses régionales, la loi du 5 août 1920 permet la création de l'Office National de Crédit Agricole, qui prendra le nom de Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) en 1926. La CNCA bénéficie à sa création du statut d'établissement public. Cela signifie que le CNCA est une personne morale de droit public et dispose d'une autonomie administrative et financière, dans le but de remplir une mission d'intérêt général (le financement de l'agriculture et du milieu rural) et sous le contrôle d'une collectivité publique dont il dépend (dans le cas du Crédit Agricole, il s'agit du ministère de l'agriculture). La première étape marquant l'évolution semble être le 18 Janvier 1988. La Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) est transformée en société anonyme et l'Etat cède 90% du capital du CNCA aux caisses régionales et 10% au personnel. Le Crédit Agricole obtient alors son indépendance vis-à-vis de l'état. Le processus d'indépendance s'accompagne du regroupement des caisses régionales. Si le Crédit Agricole est composé de 89 caisses régionales en 1988, l'objectif est de réduire de moitié le nombre de caisses dans les années à venir. Voici un portrait du Groupe Crédit Agricole en 1988, selon le rapport annuel de la même année :



Source : Rapport Annuel du CNCA (1988)

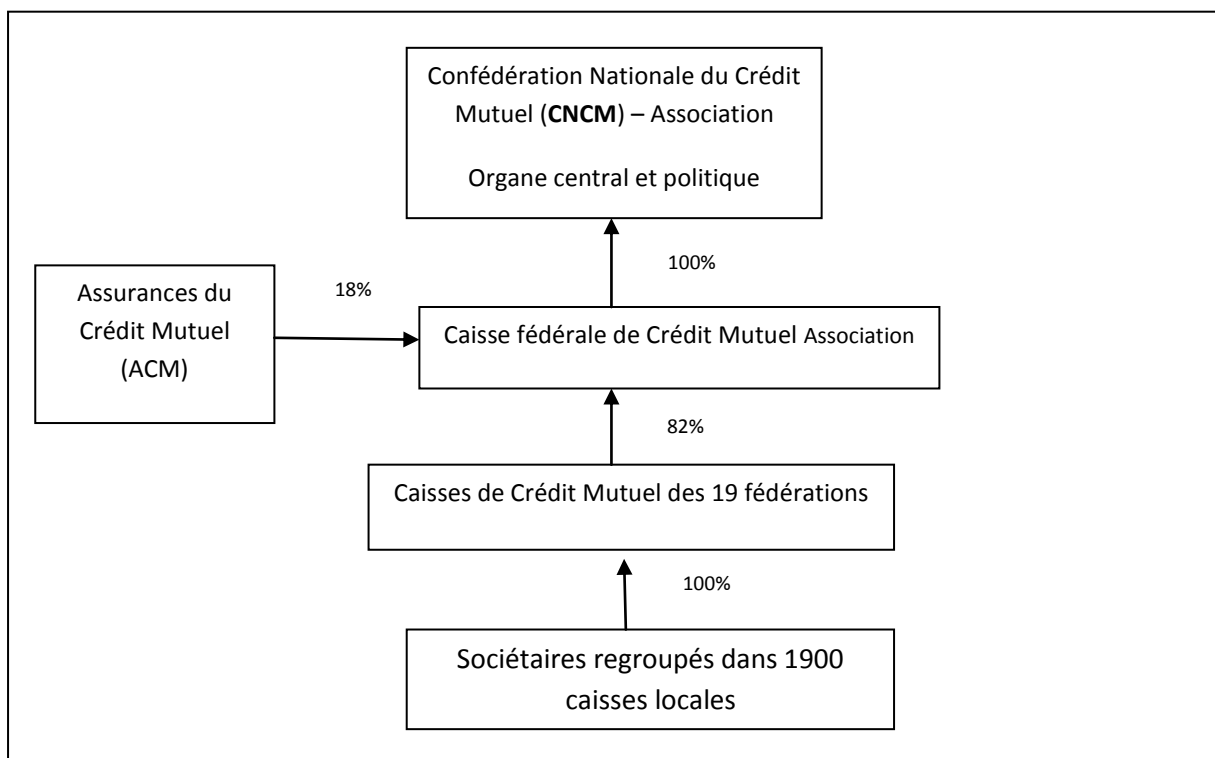
Si on se réfère aux activités du groupe, on peut indiquer qu'il se concentre presque exclusivement sur les métiers de la banque de détail. L'ensemble des caisses régionales réalisent pour l'année 1988 un produit net bancaire (PNB) de 1450 millions d'euros pour un résultat net de 391 millions d'euros. Les caisses régionales sont contrôlées à 100% par les 5.5 millions de sociétaires du Crédit Agricole, et ils contrôlent grâce à leur part sociale, 90% du CNCA. Les 10% restant sont contrôlés par le personnel. Le sociétaire est donc la partie prenante la plus représentée dans la gouvernance du GBC au début des années 1988. Si l'offre des caisses est essentiellement liée aux activités d'une banque de détail, cette offre est complétée par la création de PREDICA en 1986. PREDICA sera constituée sous la forme d'une société anonyme (SA). Cette création a pour objet d'offrir aux sociétaires des services dans le secteur de l'assurance. C'est la seule filiale dénombrée par le rapport annuel de 1988. Cela confirme l'hypothèse d'une structure simple et peu coûteuse (Berger et Merster, 1997), mais également que le groupe reste centré sur des produits et des services simples et standardisés à ses sociétaires (Akella et Greenbaum, 1988).

6.2 Le cas du Crédit Mutuel

Le Crédit Mutuel n'a pas à l'instar du Crédit Agricole connu à la fin des années 80 de changement de structure. Ces changements ont eu lieu bien avant les années 1990. L'Etat a confié dès 1958 la gestion et le contrôle des caisses du Crédit Mutuel, à la Confédération

Nationale du Crédit Mutuel (CNCM). La CNCM obtient dès sa création le statut juridique d'association loi de 1901. Selon le code monétaire et financier la CNCM est également considérée comme l'organe central du réseau et représente donc les entités du groupe auprès des pouvoirs publics. Son rôle est de garantir la cohésion du réseau, de coordonner son développement et de proposer des services d'intérêt commun à l'ensemble des 19 fédérations. Des 1966, l'ensemble des fédérations du Crédit Mutuel, doivent adhérer à la CNCM. Si le Crédit Agricole se présente comme le précurseur du développement du modèle de bancassurance en France, une étude historique montre que le Crédit Mutuel a commencé son développement dans le secteur des assurances en 1970, soit 20 ans avant le Crédit Agricole. Cela marque la première diversification du groupe, dans un métier hors du champ bancaire. Le Crédit Mutuel crée en 1970, les « Assurances du Crédit Mutuel ». Cette entité se constitue sous la forme d'une société d'assurance mutuelle. Il s'agit d'un organisme à but non lucratif, régit par l'ordonnance du 19 octobre 1945. Cette entité dépend donc du code des assurances et non pas du code de la mutualité. Cette entité fonctionne selon le principe de solidarité entre membre, et cherche à répondre aux besoins de ces derniers, plutôt qu'obtenir un retour sur investissement. La logique d'action des Assurances du Crédit Mutuel est donc en accord avec la logique d'action d'un Groupe Bancaire Coopératif. Une société d'assurance mutuelle, n'appartient à personne, car elle fonctionne sans capital. Sa constitution relève de la logique de la mutualité : elle découle non pas d'un apport en capital d'associés, mais de la convergence des intérêts communs de plusieurs personnes. La CNCM n'exerce donc pas un contrôle capitalistique sur les « Assurances du Crédit Mutuel », mais un contrôle de gestion et de management.

Voici le portrait du groupe Crédit Mutuel en 1988, selon le rapport annuel de la même année :



Source : Rapport Annuel Crédit Mutuel (1988)

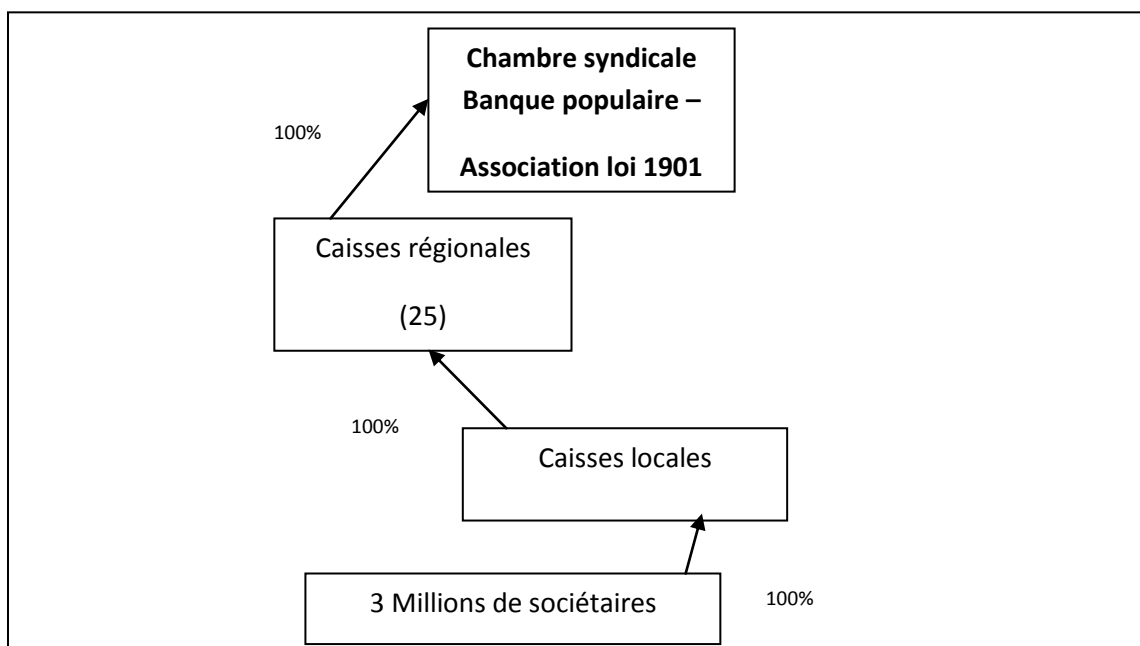
Comme dans le cas du Crédit Agricole, le sociétaire conserve un très large contrôle sur le groupe : 82%. Les 18% restant sont contrôlés par « Les Assurances du Crédit Mutuel », mais cela ne représente pas une menace pour l'équilibre de la gouvernance, car l'action des ACM se combine parfaitement avec la logique d'action du Crédit Mutuel. De plus la structure juridique des ACM ne permet pas d'envisager un contrôle plus important dans le temps. Il faut malgré cela, relever que la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel bénéficie du statut de société anonyme coopérative à capital variable⁷, ce qui peut laisser la possibilité d'aménager sa structure de capital. Concernant les activités du groupe Crédit Mutuel, on observe que le métier de banque de détail est omniprésent et que l'offre de service est complétée par une filiale dans le secteur des assurances. La banque de détail représente un produit net bancaire de 1220 millions d'euros en 1988 et les ACM un PNB de 105 millions d'euros. L'activité de banque de détail est donc l'activité principale, voire unique comme en atteste les montants précités. À nouveau, nous sommes dans le cadre d'une structure assez simple et peu complexe, que cela soit au niveau de sa gouvernance, ou de ses activités métiers.

⁷ La société anonyme coopérative à capital variable est régie par les lois réglementant les SA (loi du 24/07/1966), les dispositions légales particulières aux sociétés à capital variable (Titre III de la loi du 24/07/1867), celles relatives aux établissements de crédit (loi du 24/01/1984 modifiée) et à la modernisation des activités financières (loi du 02/07/96), les dispositions formant le statut général de la coopération (loi du 10/09/1947), l'article 5 de l'ordonnance n 58.966 du 16/10/1958 concernant le Crédit mutuel

6.3 Le cas conjoint de la Banque Populaire et des Caisses d'Epargnes

Le groupe BPCE résulte de la fusion des caisses de la Banque Populaire et des Caisses d'Epargnes. Cette fusion a eu lieu, le 31 juillet 2009, après la tenue des Assemblées générales extraordinaires du groupe Caisse d'Epargne et du groupe Banque Populaire. Le développement du groupe Banque Populaire date également du début du 21^{ème} siècle. Des 1921, les banques populaires décident de la création d'une caisse centrale, afin que cette dernière puisse gérer les excédents de trésorerie du réseau. Cette caisse bénéficie du statut d'organisation coopérative, et les banques populaires se doivent d'adhérer à la caisse centrale. Huit ans plus tard, soit en 1929, on assiste à la création de la Chambre Syndicale Banque Populaire, qui est une association loi 1901. La chambre syndicale est appelée à assumer le rôle d'organe central : contrôler et coordonner le réseau des banques populaires. Si dans le cas du Crédit Mutuel ou du Crédit Agricole on avait assisté à la création de filiale dans des métiers autres que la banque de détail, plus précisément dans le métier de l'assurance, on ne retrouve pas cette orientation stratégique au niveau des Banques Populaires. La banque de détail est la seule activité du groupe et réalise en 1988 selon le rapport annuel de la même année, un PNB de 860 millions d'euros et un résultat net de 137 millions d'euros.

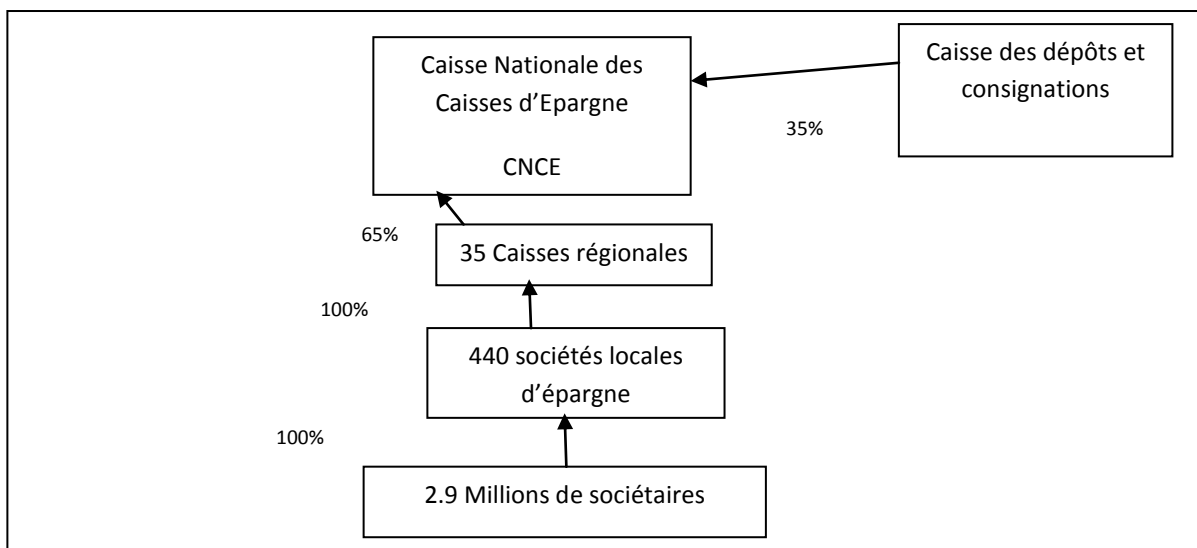
Voici le portrait du groupe Banque Populaire en 1988, selon le rapport annuel de la même année :



Source : Rapport annuel Banque Populaire (1988)

Nous pouvons une nouvelle fois, renouveler nos constatations ! Le groupe Banque Populaire est sous le contrôle des sociétaires. Comme l'indique le schéma ci-dessus, les sociétaires, à travers leurs parts sociales contrôlent 100% des caisses régionales, et par extension, 100% de la Chambre syndicale. Ils sont donc les acteurs uniques de la gouvernance de leur groupe. Le groupe reste également très centré sur la banque de détail et nous n'observons pas l'ajout de métier autre que celui histoire de banque de détail.

Les Caisses d'Épargnes ont été placées depuis 1937 sous la tutelle de la Caisse des Dépôts. Il faut attendre 1983, et la promulgation d'une Loi de modernisation, pour voir cette organisation évoluer. Cette Loi permet la création d'un chef de réseau, le CENCEP: Centre National des Caisses d'Epargne et de Prévoyance. Ce centre est contrôlé à 50% par la Caisse des Dépôts et à 50% par les Caisses d'Épargne. La loi du 10 Juillet 1991 amorce la restructuration du groupe. Cette Loi permet la formation de 35 Caisses d'épargne régionales, selon un découpage qui reflète les affrontements entre les dirigeants des caisses de l'époque. Cette centralisation conduit à la création d'une Caisse Centrale permettant de contrôler et de garantir la bonne gestion des caisses. En 1992, on assiste à la création de la CNCE: Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, qui obtient le statut "d'établissement de crédit", soit de banque de plein exercice. La CNCE va reprendre le rôle de chef de réseau qui était dévolue jusqu'à présent à la CENCEP. Cette évolution conduit les Caisses d'Epargne à obtenir une majorité de contrôle en termes de droit de vote et dans le contrôle du capital. Pour la première fois dans l'histoire des Caisses d'Epargne, la Caisse des Dépôts devient minoritaire dans le contrôle. Voici le portrait du groupe Caisse d'Epargne en 1988, selon le rapport annuel de la même année :



Source : Rapport annuel Caisse d'Épargne (1988)

Comme dans les trois autres cas, la banque de détail reste l'activité principale voire unique du groupe. Pour l'année 1988, la banque de détail représentait un PNB de 1021 millions d'euros, pour un résultat net de 173 millions d'euros. Cette activité est l'unique activité du groupe. La gouvernance est une nouvelle fois exercée par l'échelon local : les sociétaires. Ils contrôlent à travers leurs parts sociales, 100% des sociétés locales d'épargne et 100% des caisses régionales. Néanmoins ils ne contrôlent que 65% de l'organe central. Les 35% restant sont contrôlés par la Caisse des dépôts et consignations, ce qui s'explique par le rôle de l'Etat dans cette organisation. Les sociétaires n'ont donc pas un contrôle absolu sur la gouvernance du groupe Caisse d'Epargne et doivent à ce titre, la partager avec une autre partie prenante, en l'occurrence l'Etat.

L'analyse de la situation initiale fait ressortir des points communs et des divergences entre les trois GBC. La banque de détail reste le métier principal de l'ensemble des GBC, c'est même l'unique métier pour 3 des cas 4, car le Crédit Mutuel est présent depuis 1970 dans le secteur des assurances. Néanmoins cette activité est très minoritaire quand on la rapporte avec l'activité de banque de détail : elle représente 8% du PNB du Crédit Mutuel en 1988. Cette première constatation conforte la littérature sur le fait que la banque coopérative doit se cantonner à des activités simples et peu risquées (Akella et Greenbaum, 1988).

Les quatre entités ont également une structure pyramidale inversée à trois niveaux, favorisant une lecture simple de l'organigramme, et permettant surtout au sociétaire d'être un acteur actif et primordial de la gouvernance. Dans cette structure pyramidale, le sociétaire reste la partie prenante la mieux représentée, car il détient un large contrôle (à travers sa part sociale) sur l'organisation. Cela est un peu moins le cas au Crédit Mutuel, car les Assurances du Crédit Mutuel possèdent 18% de la caisse fédérale. Enfin, dans le cas de la Caisse d'Epargne, le sociétaire doit cohabiter avec l'Etat, car la Caisse des dépôts et consignation possède 35% de la Caisse Nationale. Néanmoins le sociétaire reste majoritaire dans les quatre entités, et se partage selon les principes coopératifs, la rente résiduelle émanant de l'activité de son groupe. Il supporte également le risque résiduel, mais étant la partie prenante décisionnelle c'est à lui de le gérer. La gouvernance de ces entités permet donc une bonne gestion du couple « rendement/risque résiduel ».

Si l'Etat était initialement engagé dans le capital de l'ensemble des banques coopératives, il faut noter qu'en 1988, il ne reste engagé que dans la Caisse d'Epargne. Cela

peut s'expliquer certainement par la mission de la Caisse d'Epargne qui doit financer le logement social et les collectivités locales.

Enfin, le dernier point à soulever concerne la nature juridique de l'organe central. On observe une grande diversité sur ce point. Concernant le Crédit Agricole, il s'agit d'une société anonyme ; pour le Crédit Mutuel et la Banque Populaire, il s'agit d'une association loi 1901 ; et enfin dans le cas de la Caisse d'Epargne, l'organe central bénéficie du statut d'établissement de crédit.

7. ETAT DE LA SITUATION EN 2012

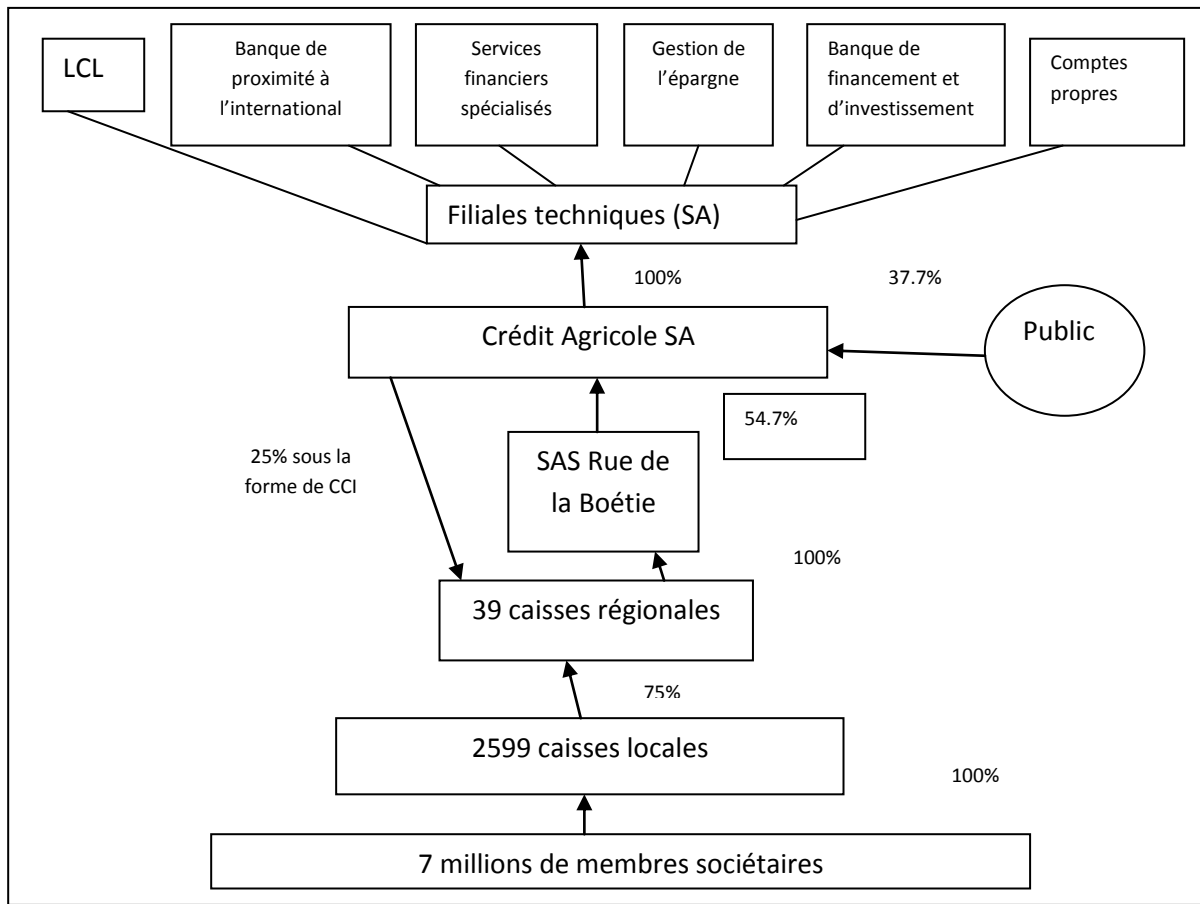
La Loi bancaire de 1984 ainsi que celles de 1987 et 1992 ont favorisé la restructuration des banques coopératives mais aussi la réalisation d'opérations de croissance externe, transformant les banques coopératives en groupes bancaires coopératifs. Ces évolutions ont engendré la cohabitation d'organisation disposant du statut de coopérative et d'autres du statut de société anonyme. Le GBC est maintenant capable de répondre à tous les types de clientèles, offrant l'ensemble des produits et services financiers, et devant un acteur majeur de la finance mondiale.

7.1 Le cas du groupe Crédit Agricole

Le crédit Agricole commence ses opérations externes en 1989, avec des acquisitions en Italie (Banco Ambrosiano Veneto) et au Portugal (Banco Espirito Santo) en 1991. Ces rachats sont orchestrés par le CNCA et financés par les réserves financières du CNCA. L'année 1996 est également très importante, car elle marque le rachat par Crédit Agricole de la banque Indosuez, donnant le signal du début du développement de la banque dans le secteur de la banque de financement et d'investissement, non seulement au niveau local mais aussi à l'international. Le montant de la transaction est de 6.3 milliards de francs pour 53.2% du capital. 5.5 milliards de francs supplémentaires seront apportés avant la fin de l'année 2000, afin d'obtenir 100% du capital d'Indosuez. L'assemblée générale de la Caisse Nationale du Crédit Agricole (CNCA) a procédé à une augmentation de capital de cette dernière afin de financer cette opération. Cette augmentation de capital a été entièrement souscrite par les caisses régionales, et elles ont utilisé leurs réserves financières pour boucler le financement. Cette opération de rachat fait donc remonter une première fois de la valeur au niveau de la tête de groupe. Ces acquisitions se poursuivent, notamment dans le secteur du crédit à la

consommation avec le rachat de Sofinco en 1999 et de Finaref en 2003. Entre 2003 et 2004, le Crédit Agricole acquiert également le Crédit Lyonnais. Le milieu des années 2000 est marqué par le développement du groupe à l'international : acquisitions en Égypte, Serbie, Grèce, Italie et également au Portugal pour ce qui concerne le secteur de l'assurance. Ces processus d'acquisitions sont très conséquents, car le rapport annuel de 2012 du Crédit Agricole recensait plus de 600 entités consolidées selon les normes IFRS en vigueur.

En même temps, on assiste au regroupement des caisses régionales, faisant diminuer leur nombre de 89 en 1990 à 39 en 2012. Ces regroupements se justifient par la nécessité de réduire les coûts et d'en mutualiser d'autres, comme ceux des services informatiques. La banque de détail devient également marginale dans le Groupe Bancaire Coopératif. Nous avons dénombré sept métiers différents dans le rapport annuel de 2012 : le métier de banque de détail coopératif, l'activité de banque de détail sous la bannière d'une banque commerciale (LCL), la banque de proximité international, les services financiers spécialisés, la gestion de l'épargne, la banque de financement et d'investissement, et les activités pour compte propre. Dans ce nouveau cadre le métier historique de banque de détail, ne représente plus que 26% du résultat net du groupe, alors qu'il était de 100% en 1988. La gestion de l'épargne et la banque de financement et d'investissement contribuent à eux deux à plus de 60% du résultat net du groupe. Enfin, l'évolution atteint son paroxysme lorsque Crédit Agricole SA (CASA, la holding du groupe) est introduite en bourse. Une partie du capital du CNCA (qui devient CASA) est placée sur le marché, opération possible car le CNCA était une société anonyme. Les caisses locales ne détiennent plus que 54.7% de CASA, 37.7% de son capital est placé sur les marchés financiers, et les 7.6% restant sont détenus par les salariés et en autocontrôle. La gouvernance du GBC s'en trouve fortement modifiée, car en plus de devoir satisfaire les attentes des sociétaires, la gouvernance doit également satisfaire les attentes des actionnaires, or ces attentes peuvent paraître antagonistes (Pourchet, 2012). Cette opération permet cependant aux caisses locales d'avoir un accès aux marchés financiers à travers la holding CASA, et donc d'offrir une nouvelle gamme de services et de produits à leur clientèle. Voici le portrait du groupe CASA en 2012, selon le rapport annuel de la même année :



Source : rapport annuel Crédit Agricole SA (2012)

Du cas du Crédit Agricole, il faut donc retenir que l'organe central est toujours une société anonyme dont une partie du capital (37.7%) a été cotée en bourse. Cette décision fait intervenir une nouvelle partie prenante dans la gouvernance : les actionnaires. Le sociétaire est donc contraint de partager la rente résiduelle avec les actionnaires. Par contre le risque résiduel est largement supporté par les sociétaires, car pour l'actionnaire la responsabilité est limitée à son apport, or cela n'est pas le cas pour la part sociale : le sociétaire est solidaire de sa coopérative. Le réseau coopératif se trouve isolé du reste du groupe. L'organe central contrôle l'ensemble des filiales techniques, et il a également pris une participation dans les caisses locales grâce aux certificats coopératifs d'investissements (CCI). L'actionnaire à travers sa participation dans l'organe central est donc indirectement actionnaire des caisses locales.

7.2 Le cas du groupe Crédit Mutuel

Le groupe Crédit Mutuel a également procédé à des acquisitions mais pour un volume bien moins conséquent que dans le cas du Crédit Agricole. Son acquisition la plus marquante est certainement le rachat du CIC en 1988. La Caisse fédérale du Crédit Mutuel rachète 67% du capital en procédant à une augmentation de capital, qui sera souscrite par les fédérations et les caisses locales. GAN gardera 23 % du capital et 7% seront accordés aux salariés. La caisse fédérale procédera en 1999 au rachat des 23% de GAN, une nouvelle fois par augmentation de capital, ce qui lui accordera 93% des droits du CIC. Le groupe se lance également dans l'acquisition de banque de détail à l'étranger lors de l'année 2008. En Allemagne notamment avec l'acquisition de la Targo Bank, et en Espagne avec toujours la Targo Bank. Le Crédit Mutuel prend également des participations financières dans la société de crédit à la consommation Cofidis. Cette participation s'est accrue au fil du temps pour se monter à 51% des droits de vote et de contrôle à la fin de l'année 2012.

Le groupe prend également des participations minoritaires dans des banques de détail à l'étranger :

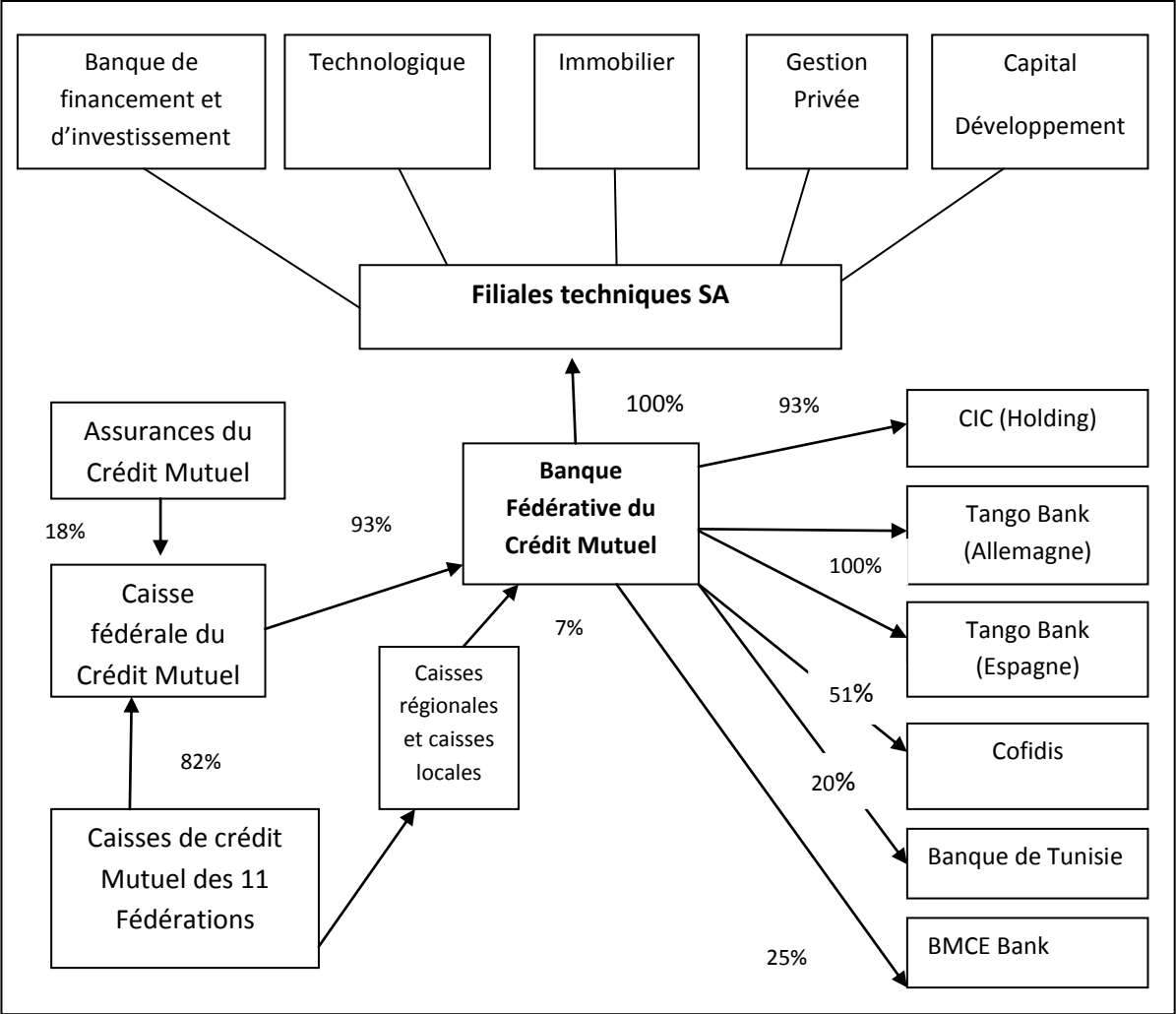
- 20% dans la banque de Tunisie ;
- 25% dans la banque BMCE (Banque Marocaine du Commerce Extérieur).

Il faut noter que l'ensemble des opérations de croissances externes ont été réalisées par augmentation de capital, augmentation qui a été souscrite par les caisses locales et les fédérations.

Le développement à l'international du Crédit Mutuel fait qu'aujourd'hui 25% de son produit net bancaire est réalisé hors de France. Selon le rapport annuel de 2012, l'activité de banque de détail représente toujours 50% du résultat net du groupe, le métier de l'assurance représente lui 28% du résultat net du groupe, et la banque d'investissement autour des 17% du résultat. On constate donc que malgré le développement du groupe à l'international et dans des métiers autres que ceux de la banque de détail (assurance, banque d'investissement, gestion d'actifs), cette activité reste l'activité principale du groupe Crédit Mutuel.

Si l'activité du groupe Crédit Mutuel reste très centrée sur la banque de détail, avec l'ajout d'activité complémentaire comme le métier de l'assurance, ou de la gestion d'actif, voir de la banque d'investissement afin d'accompagner le développement de certains membres, l'ajout de plusieurs filiales a nettement complexifié l'organigramme du groupe,

comme l'atteste le portrait du groupe que nous avons dressé en 2012, en utilisant le rapport annuel de la même année :



Source : Rapport annuel Crédit Mutuel (2012)

Parmi les trois cas étudiés entre 1988 et 2012, l'évolution de l'organigramme du groupe Crédit Mutuel est la plus frappante. L'organigramme s'est fortement complexifié, avec l'apparition de multiples structures. La nature juridique de l'organe central a également changé, passant du statut d'association loi 1901 à celui de société anonyme. Néanmoins cet organe n'est pas comme dans le cas du Crédit Agricole, coté en bourse. Il n'y a donc pas de nouvelles parties prenantes (pas d'actionnaire notamment), et le sociétaire conserve donc une large part de la rente résiduelle (il faudrait vérifier si le management ne bénéficie pas d'une rémunération variable, auquel cas, la rente résiduelle serait partagée avec cette partie prenante). On remarque par contre à la lecture de l'organigramme, que le réseau coopératif est

isolé du groupe, comme dans le cas du Crédit Agricole. L'organe central contrôle l'ensemble des filiales techniques, dont le nombre a augmenté passant d'une filiale en 1988 à 53 selon le rapport annuel du Crédit Mutuel de 2012. Il faut toutefois noter que cela reste bien inférieur au cas du Crédit Agricole (600 filiales). La complexification de l'organigramme marque la fin de la structure pyramidale inversée en trois échelons. C'est en tout cas le schéma qui semble le plus coopératif, du fait de la non présence d'entité cotée, et de l'indépendance des échelons régionaux.

7.3 Le cas conjoint de la Banque Populaire et des Caisses d'Epargnes

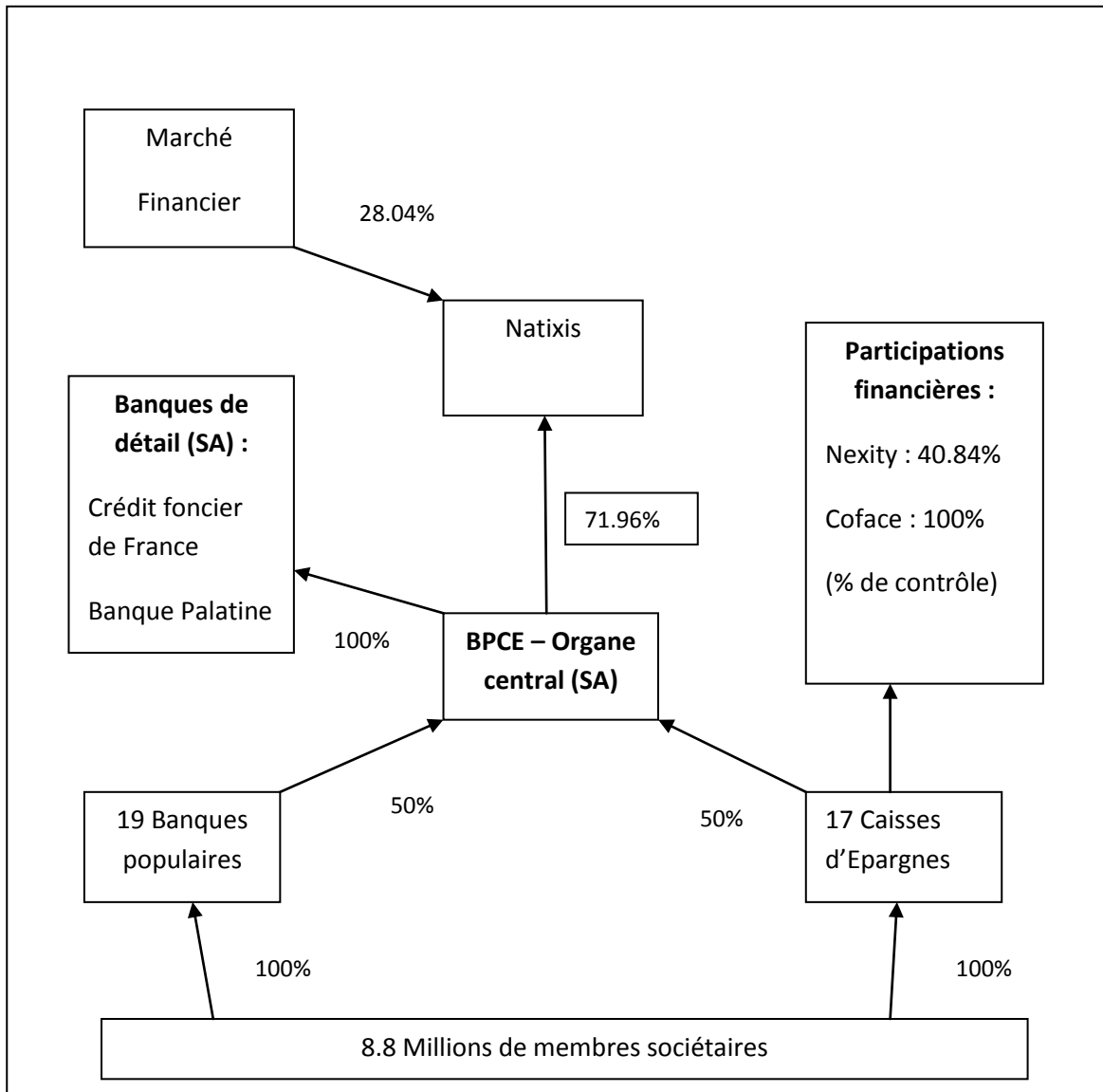
Comme nous l'avons indiqué dans la partie précédente abordant séparément la Banque Populaire et les Caisses d'Epargnes, ces deux entités ont fusionné en 2009, donnant naissance au groupe BPCE. Si dans les deux groupes, la banque de détails occupait une place omniprésente, l'analyse des rapports annuels démontrent que cela est toujours le cas : selon le rapport 2012 et après un retraitement analytique, la banque de détail représentait, 65% du produit net bancaire, et 71% du résultat net. Selon ce que nous communique le rapport annuel, on peut observer que le groupe a développé quatre classes de métiers :

- la banque commerciale et les activités d'assurance ;
- la banque pour grand compte et financement/investissement ;
- la gestion des participations financières ;
- et enfin les activités hors métiers, qui sont appelés à être cédés prochainement.

Les activités de banque pour grand compte et les activités de financement/investissement sont gérées par une entité spécifique du nom de Natixis. Cette filiale représente le deuxième pôle de métier pour le groupe en réalisant en 2012, 27% du PNB du groupe et 27% de son résultat net. Cette filiale dispose du statut de société anonyme, et une partie de son capital a été placé sur les marchés financiers (28%).

A l'instar du Crédit Agricole, le groupe Caisse d'Epargne a profité notamment de la loi de 1984, pour réaliser différentes acquisitions par augmentation de capital et souscrite par l'échelon local. Le rapport annuel de 2008 de la Caisse d'Epargne recense 45 entités différentes au sein du groupe, entités disposant aussi bien du statut de société anonyme que d'organisation coopérative. La fusion entre les deux entités a conduit à la création d'un

véhicule coté, au sein duquel, ces filiales ont été rattachées. Voici le portrait du groupe que nous avons dressé en 2012, en utilisant le rapport de la même année :



Source : Rapport annuel groupe BPCE (2012)

Comme dans le cas du Crédit Agricole et du Crédit Mutuel, l'organe central a changé de statut juridique, passant du statut d'association loi 1901 à celui de société anonyme lors de la fusion BPCE. Néanmoins cet organe n'est pas coté sur le marché comme dans le cas du Crédit Agricole et rejoint ainsi le modèle du Crédit Mutuel. Le sociétaire possède donc encore la totalité de l'organe central et ne partage pas la rente résiduelle issue de l'organe

central. Si on porte notre regard sur l'ensemble du groupe, on remarque néanmoins que le sociétaire n'est plus l'unique partie prenante. En 2006, Natixis la banque de financement et d'investissement du groupe BPCE a été placée sur les marchés à hauteur de 28.04% de son capital, ce qui entraîne l'arrivée des actionnaires dans le modèle. Néanmoins cette arrivée est limitée, car si dans le cas du Crédit Agricole elle concerne l'organe central, dans le cas de BPCE, celle-ci est limitée à une filiale technique. Ce véhicule offre par contre un accès direct aux marchés financiers, et permet ainsi au groupe d'offrir de nouveaux produits et services aux clients et aux membres.

Le réseau coopératif est comme dans les deux autres cas, isolé des filiales SA. L'organe central réunit les fonctions d'organe du réseau, de fédération des banques régionales, et aussi de holding, avec Natixis et les filiales du groupes. La gouvernance à trois échelons, qui caractérisait le groupe à la fin des années 80, n'est donc plus présente.

8. DISCUSSIONS ET CONCLUSION

La loi de 1984 a instauré un cadre juridique universel pour les banques, permettant un décloisonnement des activités, et la fin du cylindrage de la clientèle et des opérations bancaires. Cette loi offrait donc un fort potentiel de développement pour les banques coopératives. Notre problématique initiale de départ était la suivante : *sous l'effet de l'instauration d'un cadre juridique universel et face aux pressions isomorphiques institutionnelles s'exerçant sur les Groupes Bancaires Coopératifs, assiste-t-on à l'uniformisation des modèles bancaires coopératifs en France ?* Pour répondre à cette question, nous avons donc étudié la gouvernance et les métiers des GBC à la fin des années 80 (1988) et en 2012 soit sur une période de 24 ans. Les résultats que nous avons exposés dans la partie précédente rejoignent la littérature existante (Ory et al., 2006 ; Côté, 2001) sur le fait que ces groupes ont évolué. Néanmoins, à la lecture de ces résultats, nous ne pouvons pas déterminer de processus d'évolution qui soit commun aux trois GBC que nous avons étudiés. Si la théorie néo institutionnelle peut permettre d'expliquer certaines similitudes entre ces groupes, des différences d'évolutions restent à expliquer et il semble qu'une grille de lecture basée seulement sur l'isomorphisme institutionnelle et déclinée autour de deux isomorphismes (coercitif, et normatif) ne puisse le permettre.

Dans les trois cas étudiés, l'organe central a vu son pouvoir se renforcer : bras financier du groupe, contrôle et coordination du réseau des banques coopératives et des filiales techniques, mais aussi organe politique, lieu de centralisation de l'information financière et comptable. Ce renforcement peut s'expliquer par l'isomorphisme normatif exercé par l'application des normes de Bâle, des IFRS et dans une moindre mesure par les agences de notation. Face à l'évolution du cadre réglementaire, imposant des contraintes financières et de divulgation de plus en plus fortes, et l'instauration de modèles de gestion des risques de plus en plus techniques et coûteux, l'organe central a vu son rôle se renforcer même si cela n'est pas visible directement dans les liens capitalistiques. Il collecte et centralise les informations financières du groupe, ce qui en fait l'interlocuteur privilégié et unique des agences de régulation (Bâle notamment), renforçant encore un peu plus sa position. Enfin il faut noter que l'organe central a également changé de statut juridique entre 1988 et 2012, et que l'ensemble des GBC ont opté pour une société anonyme, ce qui peut s'apparenter à un isomorphisme mimétique, notamment pour la BPCE qui a été le dernier GBC à réaliser ce changement.

Si le sociétaire était la partie prenante quasi unique du GBC en 1988, cela n'est plus forcément le cas dans les trois GBC. Une forte disparité existe même entre les trois GBC. Au Crédit Agricole, le sociétaire doit cohabiter avec des actionnaires depuis qu'une partie du capital de l'organe central a été placée sur les marchés financiers. Dans le groupe BPCE, le sociétaire cohabite également avec les actionnaires, mais de manière indirecte, car c'est une filiale technique qui a été placée sur le marché. Enfin au Crédit Mutuel, on n'observe pas d'entrée d'actionnaires. Sur ce point là, nous observons donc une grande diversité entre les trois GBC et aucun isomorphisme ne semble pouvoir expliquer ces évolutions.

Si on se penche maintenant sur les métiers des trois GBC, on observe également de très grandes diversités. Si les trois GBC ont sans aucun doute possible, profité du nouveau cadre légal de 1984, on ne peut pas dire qu'ils l'aient fait de la même manière. Dans le cas du Crédit Agricole, la banque de détail est clairement devenue une activité parmi d'autres, et en termes de contribution au groupe, elle a été supplantée par la banque d'investissement et de financement. Le management a également procédé à de multiples acquisitions, débouchant sur la création d'un groupe disposant de plus de 600 entités consolidées en 2012. Du côté du Crédit Mutuel et de la BPCE, la banque de détail reste l'activité la plus importante : 71% du résultat net pour BPCE, et 50% pour le Crédit Mutuel. Ces groupes partagent également le fait d'avoir réalisé peu d'acquisitions depuis 1988 (une cinquantaine) en comparaison du Crédit

Agricole. Il faut néanmoins noter que dans les trois GBC, les entités qui ont fait l'objet d'acquisitions sont des sociétés anonymes et ont été placées sous le contrôle de l'organe central.

Concernant l'activité de banque de détail, on peut donc mettre en avant deux trajectoires : la banalisation dans le cas du Crédit Agricole et une activité centrale dans le cas de BPCE et Crédit Mutuel. Comment expliquer ces évolutions ? Une nouvelle fois le cadre légal ne peut le faire, car les GBC disposaient à l'origine des mêmes possibilités de développement et les isomorphismes institutionnels ne semblent pas avoir joué concernant le métier de banque de détail. Le fait d'avoir une filiale cotée ne semble également pas un facteur explicatif : les actionnaires à travers la filiale cotée pouvaient faire pression sur le management pour réduire l'implication du groupe dans une activité peu rentable afin de se consacrer à des activités à risque, mais génératrice de rendement. Or, si dans le cas du Crédit Agricole disposant d'un organe central coté, la banque de détail est devenue une activité banalisée, dans le cas du groupe BPCE disposant également d'une filiale cotée, la banque de détail reste très largement l'activité majeure du groupe.

Il semble donc nécessaire de compléter notre grille d'analyse. L'évolution des structures de gouvernance présente des différences importantes, notamment sur le plan de l'évolution du rôle des sociétaires. Nous supposons que ces différences peuvent s'expliquer par l'influence des rapports de force entre les parties prenantes du GBC. Aoki (2010) considère comme une matrice, les mécanismes de gouvernance et les institutions. Ces deux paramètres matriciels sont en perpétuelles interactions et interdépendances. A un instant t , les mécanismes de gouvernance et les institutions interagissent permettant la constitution d'un équilibre dans lequel chaque partie prenante n'a aucun intérêt à opter pour un comportement différent de celui accordé par les institutions et les mécanismes de gouvernance. La transaction entre les parties prenantes doit donc intégrer une dimension économique, mais aussi sociale. Dans ce cadre on ne cherche pas à comprendre comment les mécanismes de gouvernance réduisent ou minimisent les coûts de transaction, mais pourquoi une structure d'équilibre émerge au sein de l'organisation, alors que cet équilibre n'est pas optimal pour toutes les parties prenantes.

L'incomplétude des contrats doit être analysée en intégrant les contrats informels (Zingales, 2000). En nous basant sur Aoki (2010), nous proposons que les contrats informels

ne comportent pas seulement une dimension économique, mais que ces derniers sont en interaction avec des paramètres sociaux et relationnels.

BIBLIOGRAPHIE

Abbott K.W., Snidal D., “hard and Soft Law in international governance”, *International Organization*, Vol 54 (3), 421-456, (2000).

Aghion P., Holden R., “Incomplete contracts and the theory of the firm: what have we learned over the past 25 years?”, *Journal of Economic Perspective*, vol 25 (2), 181-197, (2011).

Alvesson M., Karreman D., “Varieties of discourse: on the study of organization through discourse analysis”, *Human Relations*, Vol 53 (9), 1125-1144, (2000).

Akella S.R., Greenbaum S.I., “Savings and loan ownership structure and expense preference”, *Journal of Banking and Finance*, Vol 12, 419-437, (1988).

Alchian A.A., Demsetz H., “Production, Information Cost and Economic Organization”, *American Economic Review*, 62, (1972).

Aoki M., *Towards Comparative Institutional Analysis*, Cambridge, MIT Press Banque Mondiale, (2001).

Aoki M., *Corporations in Evolving Diversity: Cognition, Governance and Institution*, Oxford, Oxford University Press, (2010).

Barzel Y., *Economic analysis of property rights*, Cambridge University Press, New-York, (1989).

Barzel Y., *A theory of the state: Economic right, Legal rights and the Scope of the state*, Cambridge University Press (2002)

Berger A., Mester L., “What explains differences in the efficiencies of financial institutions?”, *Journal of Banking & Finance*, vol 21 (7), 895-947, (1997).

Child J., Kieser A., Development of organization over time, in *Handbook of organizational design: Vol 1, Adapting organization to their environments*, in W. Starbuck & P. Nystrom, Oxford, UK: Oxford University Press, 28-64, (1981).

Charreaux G., “Mode de contrôle des dirigeants et performance des firmes”, *Revue d'économie industrielle*, 1^{er} trimestre, 135-172, (1996).

Charreaux G., “ Vers une théorie du gouvernement des entreprises”, in G. Charreaux, *Le gouvernement des entreprises : Corporate governance, théories et faits*, Paris, Economica, 421-469, (1997).

Charreaux G., “ Au delà de l’approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l’analyse de la structure de propriété et de la gouvernance ”, *Revue Française de gestion*, vol 28 (141), (2002).

Charreaux G., Desbrières Ph., “ Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale ”, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 1 (2), 57-88, (1998).

Côté D., *Les holdings coopératifs : Evolution ou transformation définitive ?*, De Boeck Université, (2001).

Detilleux J.C., Naett C., “Les coopératives face aux normes comptables internationales, le cas de l’IAS 32”, *RECMA*, 295, (2005)

DiMaggio P.J., “Interest and Agency in institutional Theory”, in Zucker L., (Ed), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge, MA: Ballinger, 3-22, (1988).

DiMaggio P.J., Powell W.W., “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, Vol 48 (2), 147-160, (1983).

DiMaggio P.J., Powell W.W., *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, The New Institutionalism in Organizational Analysis, The university of Chicago Press, (1991).

Emmons W., Schmid F., “Bank competition and concentration: do credit union matter?”, *Federal Reserve Bank of St.Louis Review*, May, 29-42, (2000).

Fama E., “Agency problems and the theory of the firm”, *Journal of Political Economy*, Vol 88 (2), April, 288-307, (1980).

Flingstein M., *The transformation of Corporate Control*, Harvard University Press, Cambridge MA, (1990).

Fonteyne W., “Cooperative Bank in Europe: Policy Issues”, *IMF Working Paper*, WP/07/159, (2007).

Gurtner E., Jaeger M., Ory J.N., “Le statut de coopérative est-il source d’efficacité dans le secteur bancaire ?”, *Revue d’Economie Financière*, 67, 133-163, (2002).

Granovetter M., “Economic Action and Social Structure: The problem of embeddedness”, *The American Journal of Sociology*, Vol 91 (3), 481-510, (1985).

Joffre P., de Montmorillon B., “ Théories institutionnelles et Management Stratégique ” in Martinet A-C., Thiétart R.A., *Stratégie, Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert-FNEGE, 229-248, (2001).

Hansmann H., “The organization of insurance companies: Mutual versus Stock”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 1:1, 125-153, (1985).

Hansmann H., *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press, (1996).

Hart O., “Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships”, *Economic Journal, Royal Economic Society*, vol. 113(486), 69-76, (2003).

Hart O., Moore J., “Property rights and the nature of the firm”, *the journal of Political Economy*, Vol 98 (6), 1119-1158, (1990).

Jaeger M., Ory J.N., et Gurtner E., “*Les métamorphoses des groupes bancaires coopératifs français : Soumission ou résistance à la norme de la valeur actionnariale ?*”, Cahier de recherche 2007-02, GREFIGE-CEREMO, (2007)

Loi n°84-44 du 24 janvier 1984 concernant l’activité et le contrôle des établissements bancaires.

Menard S., *Longitudinal Research, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the social Sciences*, Newbury Park, Sage, (1991).

Meyer J., Hannan M., “National development in a changing world system: an overview”, In Meyer et Hannan (Eds), *National development and the world system*, Chicago: University of Chicago Press, 3-16, (1979).

Milgrom P., Roberts J., *Economics Organization and Management*, Prentice Hall International Editions, (1992).

North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, New York, Cambridge University Press, (1990)

North D.C., *Introduction to Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, (2005).

Ory J.-N., Jaeger M., Gurtner E., “La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ?”, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 9 (2), Juin 121-157, (2006).

Ory J.N., De Serres A., Jaeger M., “Comment résister à l’effet de normalisation : le défi des banques coopératives : analyse du processus de convergence de la banque coopérative française vers un modèle dominant de gouvernance actionnariale”. *Revue RSG*. Paris, n°258, (2012).

Pettigrew A.M., *The awakening giant: continuity and change in ICI*, Oxford UK: Basil Blackwell, (1985)

Pourchet A., Hybridation du modèle d’affaire et gouvernance : l’arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole, *In. L’étonnant pouvoir des coopératives*, 433-448, (2012).

Rapport annuel BPCE : 2009-2012

Rapport annuel Banque Populaire : 1988-2008

Rapport annuel Caisse d'Epargne : 1988-2008

Rapport annuel Crédit Agricole : 1988-2012

Rapport annuel Crédit Mutuel : 1988-2012

Rasmussen E., "Mutual Banks and Stocks Banks", *Journal of Law and Economics*, vol 31, 395-421, (1988).

Shleifer A., Vishny R.W., "A survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, Vol 52, 737-783, (1997).

Tsoukas H., Chia R., "On organizational becoming: rethinking organizational change", *Organization Science*, vol 13(5), 567-582, (2002).

Van de Ven A., "Suggestions for studying Strategy process: A research note", *Strategic Management Journal*, Vol 13 (1), 169-188, (1992).

Van de Ven A., Poole M.S., "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review*, vol 20 (3), 510-540, (1995).

Weber M., *Economy and Society*, Berkeley, University of California Press, (1921).

Zingales L., "In search of New foundations", *The Journal of Finance*, Vol 55 (4), 1623-1653, (2000).