



COOPÉRATIVES, UNE AUTRE IDÉE DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

ETIENNE PFLIMLIN*

Coopérateurs et mutualistes, à votre gouvernance !

La gouvernance est largement venue d'outre-Atlantique à la suite de scandales financiers. La réaction du marché s'est alors manifestée par la volonté des investisseurs internationaux de voir les entreprises gagner en transparence. Ce processus a provoqué toute une série de normalisations qui, par ricochet, ont amené les entreprises coopératives et mutualistes à se pencher sur leurs propres pratiques et à réaffirmer leur modèle original de gouvernance. Cette dynamique a entraîné des échanges, des redécouvertes : les racines coopératives et mutualistes, partagées par de nombreuses organisations en France, trouvent aujourd'hui un écho de plus en plus favorable parmi nos concitoyens. Plusieurs travaux ont alors été entrepris.

Dans un monde où les différences sont considérées comme des atouts

culturels et intellectuels, il serait dommage de renforcer la polarisation de la réflexion autour de la seule entreprise cotée en Bourse.

Les coopératives et les mutuelles apportent une expérience et un regard différents, complémentaires, voire alternatifs, en refusant le modèle unique pour préférer la diversité ; elle seule permet le libre choix par les acteurs économiques de leur type d'entreprise. C'est pourquoi, la gouvernance coopérative et mutualiste revendique son originalité et sa vitalité.

LA GOUVERNANCE RÉAFFIRMÉE

La manière de gouverner est une affirmation de la différence au sein des coopératives et des mutuelles. Elle se fonde sur le consensus des Assemblées

* Président du Crédit Mutuel, Président de Cooperatives Europe.



générales qui réunissent des dizaines de milliers de sociétaires et des milliers d'administrateurs élus par eux. L'échange, la parole mettent en lumière un large mouvement humain qui accompagne l'entreprise économique. Or, face à des changements notamment de taille, ces organisations, sont amenées à réfléchir à certaines de leurs caractéristiques, comme la proximité. L'année 2006 marque plusieurs étapes de ce travail collectif.

Un intérêt grandissant

Premier constat, la gouvernance intéresse de plus en plus les entreprises coopératives et mutualistes. Leur modèle, leur organisation sont régulièrement mis en débat. Nos entreprises sont, comme d'autres, touchées par la globalisation, l'accélération des échanges, la course à la taille, etc. Les interrogations viennent de nos principaux acteurs : les sociétaires, les administrateurs, les salariés. Gouverner ces entreprises est devenu plus complexe. Le nombre de salariés est en augmentation importante, les activités se diversifient, les territoires traditionnels d'intervention s'agrandissent : la région, la France, l'Europe, et désormais le monde.

Les coopérateurs s'interrogent. Le Crédit Agricole porte une attention particulière à sa gouvernance, d'autant que la cotation en bourse tend à brouiller son image mutualiste. Signe de cette préoccupation, le Secrétaire général de la Fédération nationale du Crédit Agricole affirmait récemment : « le groupe Crédit Agricole change, mais nous ne devons pas perdre de

vue ni d'où nous venons, ni qui nous sommes »¹. Respecter le passé, c'est préserver ce que faisaient les anciens, c'est maintenir le projet collectif. La pratique mutualiste résulte à la fois des statuts et d'une tradition plus ou moins matérialisée. L'émergence tardive de rapports sur la question de la gouvernance s'explique en partie par la conviction que le mutualisme met en œuvre par essence une bonne gouvernance qui associe projet collectif, engagement individuel et efficacité.

Écrire la réalité de la gouvernance mutualiste se présente donc comme une sorte de formalisation² de cette tradition qui se transmet. Le Gema, qui regroupe toutes les mutuelles d'assurance, s'est employé à cette forme de codification. En 2004, un rapport intitulé La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du Gema, voit le jour sous la signature de Gérard Andreck, Président de la Macif. Ce rapport exprime clairement que « pour mener leur réflexion, les mutuelles du Gema ont revisité leur histoire, leur évolution, leurs principes et leurs règles de fonctionnement »³. Se pencher sur sa gouvernance apparaît comme un travail sur soi qui dépasse largement un simple mode de fonctionnement. La gouvernance est le reflet d'une façon de penser, d'être. Ainsi, le Gema en arrive-t-il rapidement à qualifier la gouvernance mutualiste de « démocratique », alpha et oméga de cette réflexion.

Ce rapport de fin 2004 sera suivi de près par un autre rapport. À la même période, l'Institut français des administrateurs (IFA) a souhaité travailler sur la gouvernance des coopératives et des mutuelles et m'en a confié le



pilotage. Issu de ces travaux, le rapport *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, n'avait pas eu de précédent dans son analyse transversale, coopérative et mutualiste. Rendu public en janvier 2006, il reconnaît, dans la lignée du Gema, que « la démocratie est la composante centrale sur laquelle est basé leur gouvernement d'entreprise original »⁴. Il a été l'occasion de réaliser un document commun à des entreprises hétérogènes, au regard de leurs secteurs d'activité, ce qui n'a été possible que par l'existence d'un même terrain. Il se veut une adéquation entre les principes et les adaptations nécessaires et propose à cet effet trente recommandations pour « favoriser une meilleure mise en œuvre du gouvernement d'entreprise inscrit dans les principes et les statuts coopératifs et mutualistes »⁵.

La Fédération nationale de la Mutualité française, pour sa part a validé lors de son Assemblée générale en septembre 2006 son rapport « La gouvernance en mutualité, bilan et perspectives ». Enfin, acteur important et original du secteur de la santé en France, les institutions de prévoyance, symbole du paritarisme français, se lancent aussi dans le débat.

Une des clés du succès de cette réflexion stratégique est liée au fait que les dirigeants élus se sont emparés de ce thème et ont organisé l'introspection au sein même de leur organisation. Les différents Présidents et Directeurs généraux ont accordé beaucoup de temps à des rencontres et à la formalisation de ces rapports, pour voir aboutir ces textes. Leur implication tient au fait que ce sujet a été jugé stratégique.

La gouvernance des coopératives et les mutuelles retiennent également l'attention d'autres acteurs

Dès 2002, la Revue d'économie financière avait permis d'initier de nombreuses réflexions dans son numéro sur « L'avenir des institutions financières mutualistes »⁶. Cet ouvrage a mis en lumière deux éléments. Tout d'abord, le thème de la gouvernance est celui qui est le plus traité. « L'avenir des institutions financières mutualistes » est donc lié à la gouvernance. Ensuite, cet ouvrage met en exergue l'implication des dirigeants et des universitaires. Les premiers, à l'image de René Carron, Président du Crédit Agricole, sont attachés à « l'identité mutualiste »⁷ qui, dans un contexte de cotation, peut s'avérer compatible, voire complémentaire à la logique boursière. Les chercheurs universitaires quant à eux ouvrent une voie en démontrant l'efficacité et les atouts du statut coopératif et mutualiste. Efficacité commerciale et performance sociale sont alors relevées⁸. Le Crédit Mutuel accompagne cette dynamique puisqu'il organise un colloque universitaire en septembre 2007 sur le thème de l'influence des statuts coopératifs et mutualistes sur le management⁹.

Enfin, certains cabinets conseils ont permis de susciter des réactions. Ces analystes connaissant bien le milieu, voire quelques points de faiblesse, nous ont aidés, grâce à leurs écrits, à approfondir certaines problématiques. Parfois leurs attaques ont pu être relativement fortes et peu justifiées. Parlant des établissements financiers coopératifs et mutualistes, il a été écrit

que « jamais leur puissance n'a été comparable à celle qu'un mouvement de croissance interne, d'acquisitions, de modernisation technique et d'exigence gestionnaire leur a permis d'acquérir. (...) Et jamais le vide des invocations à l'homme, à la solidarité, à l'engagement, n'a autant renvoyé à la perte de la différence, à la banalisation, à l'indifférenciation »¹⁰. J'entends toujours les critiques à notre rencontre avec un mélange d'attention et de fierté. De fait, nos entreprises sont en réalité performantes, créent de l'emploi, et répondent pleinement aux objectifs européens de la stratégie de Lisbonne. Ces attaques permettent finalement de faire prendre conscience que la gouvernance et les valeurs démocratiques attachées à notre modèle d'entreprise suscitent intérêt, parfois scepticisme, ou envie et créent des attentes, d'où nécessité de transparence et de pédagogie.

En octobre 2006, au Conseil économique et social, des coopératives, des mutuelles d'assurance et des mutuelles de santé organisaient un colloque sur le thème de la gouvernance. La grande réussite de cette manifestation témoigne d'une exigence de mieux faire et renforce la volonté de répondre, toujours mieux, aux attentes des uns et des autres.

Il faut nous interroger sur les conditions et les raisons qui nous poussent à cette réaffirmation du contenu et de la validité de notre modèle. Redécouverte, renaissance, rémanence, récurrence, les nombreuses initiatives soulignent l'actualité du débat. Cette phase de redécouverte de nos valeurs rejoint la dynamique de recherche de sens.

Une gouvernance originale d'entreprises originales

De nombreuses caractéristiques de la gouvernance des coopératives et des mutuelles expliquent leur succès : elles sont démocratiques, favorisent la proximité locale et accordent une attention singulière aux personnes en situation fragile. C'était notre raison d'être il y a plus d'un siècle, c'est toujours notre réalité et notre force.

Une gouvernance démocratique

La gouvernance est démocratique. Elle englobe 60 millions de personnes qui sont sociétaires ou adhérents d'une coopérative ou d'une mutuelle. 60 millions de votants, de majeurs responsabilisés, donc. Tous sont citoyens de ces entreprises. Ils s'expriment, votent selon le principe « une personne, une voix ». Ils désignent leurs représentants, au niveau local, régional, national et ceux-ci rendent des comptes tous les ans lors des milliers d'Assemblées générales. Le Crédit Mutuel, au printemps, voit vivre un des temps forts de sa démocratie interne. Les 6,9 millions de sociétaires sont invités aux 2 000 Assemblées générales des Caisses locales pour élire leurs administrateurs, échanger sur leurs pratiques de la banque, les évolutions attendues et approuver les comptes. Les administrateurs sont des sociétaires élus qui ont choisi de s'investir bénévolement pour leur organisation. Sans compter, puisqu'ils y consacrent bien souvent plusieurs heures de leur temps par semaine. Ils représentent l'organisation, décident



des budgets et des orientations. Ils sont en même temps de véritables « ambassadeurs » et des gardiens vigilants de la qualité des services de la coopérative.

La proximité est un postulat et une réalité : les coopératives et les mutuelles se sont implantées localement, pour répondre à des besoins pour lesquels d'autres ne se hâtaient pas. Un lien organique existe entre le territoire, les sociétaires et les organisations coopératives et mutualistes.

Ces liens s'illustrent aussi par la création, notamment dans les mutuelles nationales, de correspondants locaux. Au total, 250 000 administrateurs de coopératives et de mutuelles militent et agissent pour un véritable ancrage local, de proximité qui assure du même coup une attention particulière de ces organisations à l'environnement économique et social de nombreuses personnes. Très souvent, les administrateurs mènent des actions de suivi économique et social des sociétaires-clients. Des réponses adaptées, généralement au cas par cas, sont alors apportées. De nombreuses commissions et budgets ad hoc sont alors gérés directement par les administrateurs.

Les administrateurs sont rejoints dans leurs actions par les salariés des mutuelles et des coopératives qui sont autant de fidèles promoteurs du modèle. C'est ainsi, au total, près de 800 000 personnes qui partagent au quotidien le même mode de gouvernance.

UNE GOUVERNANCE PRAGMATIQUE

Le modèle de gouvernance coopé-

ratif et mutualiste est un modèle en croissance car il répond à des attentes sociales et sociétales montantes. Cette gouvernance est ouverte et participative. Elle tend à inclure plus qu'à exclure, à mettre en synergie compétences et individus plus qu'à fragmenter.

L'identité reconnue par voie de statut

Les modes d'organisation et de prise de décision amènent une autre interrogation liée aux statuts qui sont plus qu'un simple cadre juridique. Ils déterminent la lettre et l'esprit de l'action de toute entreprise. Le statut coopératif illustre une façon particulière de faire. Les coopératives et les mutuelles se sont lancées dans une bataille européenne pour obtenir leur statut européen. Les premières l'ont. Le statut de société coopérative européenne (SCE) sera transposé dans les prochains mois (avec une année de retard), et la forte mobilisation des coopératives pour voir ce projet législatif aboutir souligne un attachement certain de leur part. Les mutuelles se sont également engagées dans une bataille pour que le projet de statut européen les concernant ne soit pas retiré de l'agenda de la Commission.

Au niveau européen, l'utilisation du statut répond à une volonté stratégique pragmatique. Les sociétés anonymes, à l'image de Scor, vont opter pour ce statut en vue d'intégrer fiscalement les filiales à la maison mère. Le statut permet de consolider l'existant. Les coopératives, quant à elles, font de cet outil européen un vecteur de création

de nouveaux espaces de coopération et d'échanges économiques qui permettent aussi bien à des entreprises qu'à des individus de créer ex nihilo une coopérative européenne. Les coopérateurs en font une opportunité de mutualisation des moyens pour produire ou acheter ensemble, comme en témoigne le projet de création de la société coopérative européenne Coopernic mené en France par E. Leclerc. Si ce projet ne concerne pas le domaine de la finance, les banques coopératives européennes regardent avec attention l'utilisation et les premières mises en œuvre de ce statut.

La prise en compte du long terme

Les organisations mutualistes ne sont pas liées à un actionariat qui engendrerait des logiques de pur court terme. La notion d'inter-génération se manifeste dans les entreprises coopératives et mutualistes par le souci de transmettre une entreprise héritée des générations précédentes aux générations futures. La responsabilité, la protection de la valeur de l'entreprise et de son développement sont omniprésents.

Au regard des effets de la démutualisation en Angleterre, force est de constater que les entreprises mutualistes concernées ont été dépossédées de leurs réserves, de leurs actifs au profit de dirigeants peu désintéressés. Lorsqu'une telle entreprise est « démutualisée », une génération met de fait la main sur les moyens financiers capitalisés progressivement par les générations précédentes pour des projets qui ne répondent plus à l'intérêt collectif des sociétaires. Réduire

l'entreprise à des stratégies court-termistes revient bien souvent à privilégier certains dans le partage de la valeur ajoutée et à renier ainsi le travail des sociétaires et administrateurs qui ont patiemment mutualisé leurs efforts.

Il faut également bien voir que notre société est en proie à deux forces paradoxales. Une première fait du court terme la référence capitaliste absolue : évolutions boursières, rachats, spéculations qui rythment trop souvent nos analyses et nos comportements économiques. Une seconde tend à privilégier l'investissement, à concilier le moyen et le long terme pour construire des ensembles économiques stables. Les coopératives, les mutuelles se sont construites sur des durées longues et concilient rentabilité et pérennité.

Notre gouvernance est celle de l'humain, le temps de notre activité économique est rythmé par nos nombreuses Assemblées générales battant la mesure des décisions stratégiques. Ce rythme n'empêche nullement les actions économiques d'envergure. À la fin des années quatre-vingt dix, le Crédit Mutuel Centre Est Europe a fait voter ses Caisses locales pour mobiliser les fonds nécessaires au rachat du CIC. Le Crédit Agricole a eu des débats qui ont amené l'ensemble des Caisses régionales à voter sur le projet de cotation. Ces deux cas illustrent la capacité de la gouvernance coopérative à développer des stratégies dynamiques et que ces choix se font sur la base de l'implication des sociétaires. Le temps de notre gouvernance, de sa maturation, de son mode de décision devient un avantage compétitif car il permet d'impliquer tous les acteurs de



l'entreprise tout en obligeant à plus profondément analyser et justifier les options stratégiques.

Une recherche de bonnes pratiques : de la gouvernance à la RSE

Aujourd'hui, les coopératives et les mutuelles entrent clairement dans une dynamique de promotion de leur identité organisationnelle. Elles expriment le besoin d'affirmer leur différence et redécouvrent l'originalité et la pertinence de leur propre modèle d'entreprise. Elles cherchent à mettre en exergue leurs bonnes pratiques et à en améliorer d'autres. C'est dans ce contexte que la rencontre avec le concept de la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) s'est faite de manière naturelle.

Prouver aujourd'hui que l'on est socialement responsable est une obligation imposée par le regard du marché et des consommateurs. La loi tente également et régulièrement de mettre davantage de transparence dans la gestion des sociétés complexes afin de préserver les arbitrages de l'actionnariat. Une entreprise non cotée n'est pas dans l'obligation d'entrer dans cette logique. Cependant, de nombreuses entreprises coopératives et mutualistes ont opté pour cette voie de reporting, et ce pour plusieurs raisons. Ces entreprises ont toujours eu des actions sociales et sociétales variées. Ces actions sont souvent répertoriées dans de nombreuses publications internes. Cependant, elles n'obéissent pas nécessairement aux canons érigés par les référentiels

anglo-saxons qui dominant et influencent la réflexion sur la RSE. Nous faisons ainsi généralement preuve d'originalité d'autant plus que la RSE a été une pratique constante de nos organisations depuis l'origine, avant même que ce concept soit défini.

Les coopératives et les mutuelles proposent d'apporter un regard complémentaire à ce qui est aujourd'hui en train de se dessiner. La RSE et la gouvernance sont deux piliers importants de la construction de nos organisations. Leur nature, leur identité organisationnelle se sont construites autour d'une gouvernance originale en impliquant le sociétaire dans la gestion. Il est le fil conducteur de la logique mutualiste de ces organisations : du niveau local jusqu'au niveau national, il est engagé dans la gouvernance.

Ces organisations permettent ainsi de donner à la gouvernance une logique globale, intégrale : la gouvernance démocratique est présente à tous les niveaux de l'organisation. Cette logique va également dans le sens de la RSE qui ne peut être pertinente que si elle est totalement intégrée dans les logiques et le fonctionnement de l'entreprise. La RSE n'est pas un supplément d'âme, elle doit devenir un réflexe naturel de l'organisation et irriguer toutes ses composantes. Ainsi les coopératives et les mutuelles mènent des actions de développement économique et social, et organisent la solidarité sous de multiples modes opératoires.

Les nombreux administrateurs bénévoles de ces organisations sont ainsi impliqués dans des actions sociales. Ils sont généralement pleinement engagés dans les commissions d'entraide

sociale, dans le suivi des relations et des subventions aux associations ou aux fondations, dans les relations avec le milieu politique, économique et social, local et régional. Les coopératives et les mutuelles considèrent comme profondément liées la RSE et la gouvernance qui, simultanément, sont au cœur du métier de ces organisations.

La gouvernance des coopératives et des mutuelles mérite une attention particulière. Des sociétaires qui construisent eux-mêmes la cohérence entre dimension économique et valeurs de l'entreprise, des organisations qui arbitrent en permanence entre les différents intérêts collectifs témoignent d'une étonnante modernité.

Elle se développe en adéquation forte et croissante avec les attentes profondes de la société qu'illustre une demande accrue de meilleure prise en considération des besoins des citoyens, transparence, responsabilité, éthique, solidarité, etc. Les différents classements de qualité de services en attestent¹¹. La gouvernance coopérative et mutualiste transforme des consommateurs en acteurs. Un client peut, s'il le souhaite, s'investir dans les coopératives et les mutuelles, devenir un administrateur régional puis national. Comme ses prédécesseurs, il peut le devenir grâce au processus démocratique qui rythme et détermine la vie de l'entreprise.

L'originalité de notre gouvernance est directement liée à l'identité coopérative et mutualiste. Et sachant bien qu'aucun statut ne protège contre la mauvaise gestion, elle est un facteur explicatif majeur du succès de nos entreprises¹².

Les 250 000 administrateurs des coopératives et des mutuelles favorisent l'attention forte de nos organisations aux situations économiques et sociales des sociétaires, mais également de la communauté dans laquelle nous vivons. Ils représentent et personnifient une proximité humaine, réelle, identifiable. Nous encourageons aujourd'hui nos sociétaires à s'impliquer encore plus, afin que nos organisations soient transmises aux générations futures après les avoir valorisées, économiquement et humainement.

Cet intérêt grandissant, cette réaffirmation de nos valeurs, de nos « vertus » est sans précédent. Nous sentons le rôle que nous pouvons jouer dans la proposition et la diffusion de bonnes pratiques. À ce titre, la responsabilité sociale de l'entreprise, qui est une tendance comportementale montante pour toutes les entreprises, est une opportunité de mise en valeur de nos engagements sociétaux. Nos pratiques de gouvernance sont décidément bien plus que de simples pratiques de gestion.



NOTES

1. « Le Crédit Agricole travaille sa culture », Le Figaro, 25 octobre 2006.
2. Puisque le contrat mutualiste est avant tout un contrat humain qui fait appel à la volonté commune de trouver le meilleur consensus et l'équilibre des positions.
3. *La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du Gema*, 2004, p. 7.
4. *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, Rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut français des administrateurs, janvier 2006.
5. *Coopératives et mutuelles : un gouvernement d'entreprise original*, p. 8.
6. *L'avenir des institutions financières mutualistes*, Revue d'économie financière, n° 67, août 2002.
7. « Cotation en bourse et perspectives européennes : le cas du Crédit Agricole », *L'avenir des institutions financières mutualistes*, p. 233.
8. « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire ? », *L'avenir des institutions financières mutualistes*, pp 133-163.
9. Appel à communication sur le thème « Coopératives et mutuelles : impact du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale » lors duquel sont invités à contribuer chercheurs et professionnels, 20 septembre 2007.
10. Hervé Juvin, *Les sociétés coopératives de banque et d'assurance : des géants à la recherche de leur âme*, Rapport d'Eurogroup Institute, décembre 2006, p. 6.
11. Le Journal du Management a demandé aux internautes de noter la qualité de la relation client de grandes entreprises appartenant aux secteurs de l'assurance, la finance, les télécommunications et la vente à distance, sur quatre critères : la politesse de l'accueil du service client, la capacité à comprendre la demande, la rapidité à y répondre et la qualité du suivi. Le Crédit Mutuel se place 1^{er} du secteur banque et 2^{me} tous secteurs confondus derrière la Maif. Tous secteurs confondus les cinq premières places sont occupées par des coopératives et des mutuelles.
12. Voir l'ouvrage de Jean Arthuis « Mondialisation, la France à contre-emploi », Paris Mars 2007. Deux pages sont consacrées à la coopération dans un chapitre intitulé : « antidote des excès de la financiarisation : le mutualisme » (page 232-234).



