

Présentation et discussion autour de l'ouvrage



Stratégie et Gouvernance des IFM par
Michel Roux

Plan de la présentation

Une présentation en trois parties afin de suivre la structure du livre

1/ Pourquoi ce livre? Pour quelles problématiques? Du contexte en général aux Institutions Financières Mutualistes, en particulier....

2/ Rôle des Institutions Financières Mutualistes: dilemme, entre banalisation et innovation....

3/ Défis pour une finance autrement: de quelques préconisations.....

1/ Pourquoi ce livre? Pour quelles problématiques? Du contexte en général aux Institutions Financières Mutualistes, en particulier....

Du contexte en général (1.1.):

- La recherche perpétuelle de croissance et de l'accumulation des profits, longtemps, considérées comme suffisantes pour donner une signification à la production n'est plus une fin viable à LT.
- La mondialisation et les normes comptables obligent à se focaliser sur le haut de bilan et la valorisation des firmes plus que sur la saine gouvernance. Crise d'identité des pays riches, culture de l'humiliation du monde musulman et culture d'espoir des pays émergents stigmatisent ce constat.
- les Français « frondeurs » et « résignés réclamants » peinent à se libérer de deux pensées qui diabolisent l'argent: leur éducation judéo-chrétienne et l'empreinte laissée par le marxisme.
- Parallèlement à la transition énergétique (Cop 21; un accord sans accord!) : de nouveaux comportements s'imposent ! La demande d'une « moralisation », de gré ou de force, de la vie économique est réapparue dans le débat social et politique bien au-delà du cercle des éternels opposants au capitalisme.
- Les résistances aux changements sont nombreuses et nous sommes aux premières étapes de ce que les psychologues appellent la courbe du changement où les individus et les institutions vont connaître successivement des états de déni, de pertes de repères, voir de colère avant d'admettre leur utilité.
- La dette est aujourd'hui devenue la clef de l'économie mondiale. La langueur de la reprise française et européenne, malgré des vents porteurs. Les hésitations de la Fed, encore la faute à la dette.....
- Ne rien faire serait la pire façon d'agir. Mais, le français déteste les mauvaises nouvelles car elles poussent à l'action....!

.....aux Institutions Financières Mutualistes, en particulier...(1.2.)

- En Europe, les IFM représentent une part considérable de l'activité des banques et des assurances (180 millions de clients pour les seules banques). La crise a démontré que quelque chose dans le modèle coopératif et mutualiste confère à ces institutions une capacité de résistance et une stabilité supérieures aux autres institutions financières. Pourtant certains mutualistes n'ont guère été épargnés par la crise. Comment dès lors expliquer ces déboires ? Les difficultés rencontrées signent-elles l'échec d'un modèle, les limites à sa diversification, ou au contraire résultent-elles d'un dévoiement de ce modèle ?
- Force est de constater que les IFM sont perçues comme banalisées et, par contrecoup, sont méconnues dans leurs différences et dans leur potentiel. Plus grave, les groupes coopératifs et mutualistes se connaissent maintenant peu ou mal entre eux, le mouvement coopératif et mutualiste ayant parfois vu ses liens se distendre, du fait même du succès de certains d'entre eux.
- L'actualité des mutuelles d'assurance et mutuelles santé, quelle que soit leur taille, a été marquée par des annonces de rapprochements principalement sous forme de sociétés de groupe d'assurance mutuelle (SGAM) et d'union mutualiste de groupe (UMG). Du partenariat technique et fonctionnel à la fusion, en passant par les partenariats de distribution ou stratégiques, les acteurs de l'assurance santé et prévoyance doivent faire un choix de modèle en relation avec l'évolution réglementaire.

Du contexte en général aux Institutions Financières Mutualistes en particulier (1.3.):

Quelques chiffres-clés pour les Banques coopératives:

	Crédit Agricole	Crédit Mutuel	Caisse d'Épargne	Banque Populaire
Caisses régionales	39	18	17	18
Caisses locales	2.509	2116	245	Pas d'échelon local
Administrateurs	31.000	24 000	3 500	270
Sociétaires	8 millions	7,6millions	5 millions	3,9 millions
Clients	50 millions	30 millions	27 millions	9 millions

Quelques chiffres clés pour les Sociétés d'Assurances Mutuelles (SAM), les Mutuelles « santé » et les Instituts de prévoyance (IP):

	SAM	Santé	IP
Nombre (2013)	96	481	28
Part de marché	29%	53%	18%

**Du contexte en général aux Institutions Financières Mutualistes en particulier
(1.4.):**

Le Secteur mondial des mutuelles et des coopératives d'assurance en 2013 (Sources: rapport ICMIF)

**Les 5 000 organismes mutuelles et coopératives d'assurance (dont plus de
3 000 en Europe) représentent, dans le monde, en 2013:**

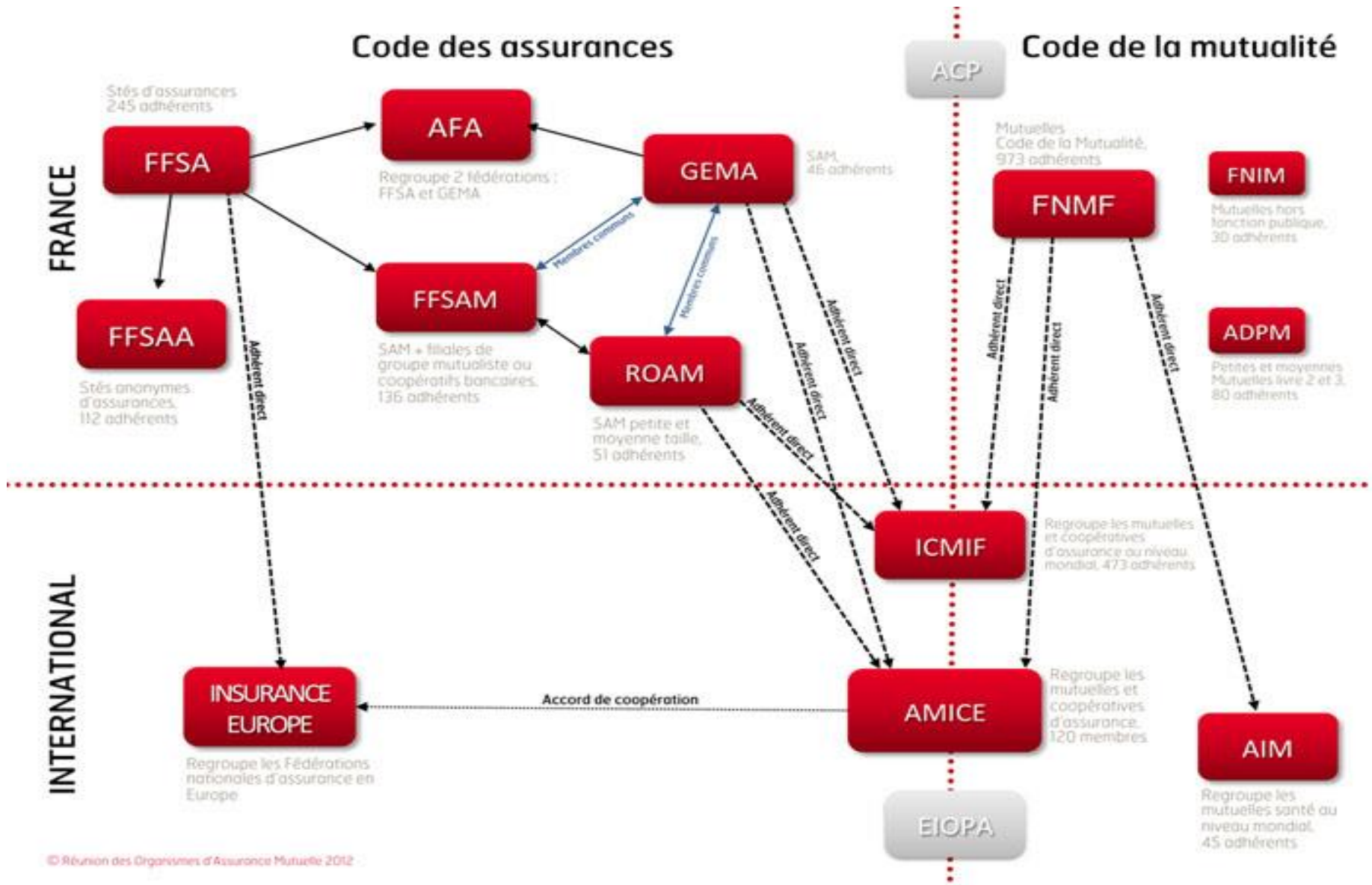
- ▶ **27,3 % part du marché mondial de l'assurance**
 - ▶ **7,8 billions USD de total des actifs**
 - ▶ **1,1 million de personnes employées**
 - ▶ **915 millions d'assurés-sociétaires**

**Entre 2007 et 2013, le marché mondial de l'assurance a connu une
croissance globale de 11 %. En comparaison, les primes globales des
mutuelles et coopératives d'assurance ont augmenté de 28% au cours de la
même période.**

La galaxie..... (1.5.)

Code des assurances

Code de la mutualité



La galaxie.... (1.6.)

- ▶ **Décrypter et faire comprendre la galaxie pour ne pas dire la nébuleuse des IFM (Banques coopératives, Banques mutualistes, SAM, Mutuelles 45, IP....)**
- ▶ **En France, qui sont les IFM? (Codes: monétaire; des assurances; de la mutualité; de la sécurité sociale...)**
- ▶ **Une histoire commune...**
- ▶ **La recherche d'une sortie de crise redonne aux sociétés de personne qui développent d'autres logiques d'entreprise (rapport au territoire, lien avec les parties prenantes...) une nouvelle chance de développement à condition de ne pas être soluble dans la mondialisation.**
- ▶ **Les Institutions financières mutualistes méconnues sont encore peu intégrées aux enseignements car elles remettent en cause bon nombre de fondements traditionnels économiques (dont le rapport au temps et la vision du long terme).**

2/ Rôle des Institutions Financières Mutualistes: dilemme, entre banalisation et innovation....

Faire connaître et reconnaître les institutions financières mutualistes françaises. *Mais, « Statut n'est pas vertu... »! (2.1.):*

► **La crise a démontré que quelque chose dans le modèle coopératif et mutualiste confère à ces institutions une capacité de résistance et une stabilité supérieures aux autres institutions financières (colloque du 8/12/2015 ACPR).**

► **Pourtant certains mutualistes n'ont guère été épargnés par la crise. Comment dès lors expliquer ces déboires ? Les difficultés rencontrées signent-elles l'échec d'un modèle, les limites à sa diversification, ou au contraire résultent-elles d'un dévoiement de ce modèle ?**

Les stratégies de développement hasardeuses et les pertes financières encourues par plusieurs grandes banques coopératives ou Sociétés d'Assurance Mutuelle sur les activités de marché révèlent qu'elles n'ont pas su s'en tenir éloignés, plus que les autres, d'une recherche de profit à tout prix.

...dilemme, entre banalisation et innovation.... (2.2.)

► Entre performances, ambitions et valeurs, les IFM n'ont pas toujours su ou voulu arbitrer. Nous avons assisté, dans la dernière décennie du vingtième siècle, à la naissance de groupes mutualistes génétiquement modifiés par la présence en leur sein de véhicules cotés (société anonyme cotée en bourse).

► La crise financière révèle la nécessité de préserver la diversité et de protéger les réseaux locaux et nationaux pour assurer l'accès aux services financiers essentiels. L'occasion est unique pour ces acteurs de la sphère financière mutualiste de faire valoir les atouts de leur différence, leur ancrage local, leur réseau national et leur mode de gouvernance du bas vers le haut, garant d'un processus efficace de gestion de risques fiduciaires.

...dilemme, entre banalisation et innovation: les questions qui dérangent!

Trois thèmes sensibles, allant de l'opérationnel au plus global (2.3.):

■ **Le statut de la Mutuelle européenne : de l'impossible, au possible et à l'oubli !**

■ **De l'intérêt de l'intégration du modèle mutualiste dans l'économie sociale solidaire (ESS) ?**

Nous retrouvons, aujourd'hui, des Institutions Financières mutualistes coincées entre ONG, associations, mais surtout empêtrées dans l'ère de la refondation. D'un côté, la grande majorité des banques coopératives et des mutuelles d'assurance et de santé se trouvent, totalement insérées dans le marché et sont en concurrence directe avec leurs consœurs capitalistes, De l'autre côté, le monde associatif est étroitement lié, soit aux subventions publiques, soit à des ressources hybrides et irrégulières provenant de collectes nationales ou locales. La palette des nuances est complexe et variée. Que la sémantique permette d'adoucir le propos, mais, la dynamique qui est enclenchée (les prospectivistes diraient « la tendance lourde ») quelque soit le vocabulaire usité, est, quand même, le constant d'une « *économie sociale compétitive de marché* » pour les Institutions Financières Mutualistes où une part non négligeable de leurs activités se trouve confrontée aux dimensions marchandes croissantes.

■ **La banalisation sous contrainte budgétaire et réglementaire: Les crises successives ont induit des contraintes budgétaires nous conduisant, progressivement, du concept de dépense sociale à celui d'investissement social avec la mesure des impacts sociétal ou environnemental sous conditions économiques de viabilité**

...Du ou des dilemmes aux préconisations ...(2.4.)

► La situation des Institutions Financières Mutualistes est désormais très paradoxale. Si leur succès économique est admis, bien que suscitant, toujours des critiques centrées pour l'essentiel sur la banalisation, l'absence de rémunération du capital lorsqu'elles en sont dotées et la protection contre d'éventuels « prédateurs », il n'a pas, toujours, été accompagné par l'affirmation de soi, par une meilleure connaissance et reconnaissance de la force dont elles sont porteuses ! Dans le même temps, les politiques et les économistes ne les connaissent pas, voire, pire n'y croient guère.

► Quelles réponses les Institutions financières mutualistes sont susceptibles d'apporter aux problèmes croissants générés par la financiarisation, la course à la taille et la primauté des résultats sur l'économie réelle ? Face aux pertes de repères et aux transitions économiques brutales, les fondamentaux sociaux, politiques et moraux de la mutualité et de la coopération au XIXème siècle connaissent un regain d'intérêt. Ces acteurs historiques demeurent en capacité d'innover et d'améliorer la gouvernance à condition de faire savoir précisément ce qu'ils peuvent faire, ce qu'ils ne savent pas faire ou ne doivent pas faire ! Tel est le dilemme.

3/ Défis et enjeux pour une finance autrement: de quelques préconisations.....

De la prise de conscience à la nécessité d'innover (3.1.)

► Nous vivons dans une société où nous glissons dans l'autonomie de l'individu par une prise en charge collective via l'économique. Pour envisager une alternative, il y a donc nécessité, pour les modèles mutualistes, d'une affirmation de soi et d'afficher leurs différences. 7 défis, 12 enjeux: entre état d'âme et mythologie!

► Des changements interviennent, chez leurs sociétaires, changements qu'elles n'ont pas, toujours, perçus (démographie, rapport à l'argent, nouvelles technologies, nouveaux acteurs, chocs de l'offre...). Serait-ce au sommet de sa gloire que le mouvement mutualiste douterait ? Dans ces conditions, face aux transformations de la société et aux quelques dérives précitées quelle pourrait-être cette troisième voie intermédiaire entre l'utopie du rétablissement d'un système mutualiste accompli dans toutes ses valeurs d'origine et la croissance externe, voire la déspecialisation ou la professionnalisation à n'importe quel prix ?

► « Ubérisation »? Dans un monde où l'usage se substitut à la possession. De l'internet à l'E-commerce et à l'économie collaborative.....le poids du data!

Défis (3.2.) ?

Les sept défis à relever:

1/ Sortir de la banalisation

2/ Du développement à l'international....!

3/ De la réduction des différences et d'une meilleure représentation professionnelle !

4/ Reconnaissance et capacité à imposer ses règles, ses normes, ses spécificités

5/ Affirmer son rôle

6/ Nouvelles frontières, innover davantage

7/ Nouvelles utilités économiques: des projets plus que des statuts

L

Des enjeux pour conforter robustesse et performance.....! (3.3.)

- ▶ Témoigner sur les atouts, les forces et les rôles du mutualisme
- ▶ Mieux communiquer.
- ▶ Améliorer la gouvernance.
- ▶ Renforcer la formation.
- ▶ Amplifier les liens avec les clients/sociétaires/adhérents et parfois actionnaires
- ▶ Intégrer les nouvelles technologies
- ▶ Développer des nouveaux modes organisationnels : Pour la mutuelle santé, en particulier, la complexité induite par la nécessité de traiter conjointement les contraintes des contrats individuels et collectifs ; le nouvel équilibre technico-commercial à trouver
- ▶ Faire évoluer le droit de la mutualité sans attendre le statut de mutuelle européenne : l'affirmation d'un rôle.....
- ▶ Se réappropriier des thèmes qui étaient propres au modèle mutualiste : RSE, solidarité intergénérationnelle...
- ▶ Redécouvrir les vertus de la décentralisation et de la dimension humaine
- ▶ Agir, mais, pour quelle utilité collective ?

Conclusion provisoire....

Beaucoup d'interrogations demeurent....

Face aux mutations économiques, sociales et technologiques qui impactent les modes de production, de consommation et d'organisation des échanges, la coopération et le mutualisme ne se résument à des statuts encore moins à une rente d'expériences extraordinaires. Les IFM se doivent d'incarner un projet ambitieux: déployer dans un nouveau contexte une économie à la fois efficiente, participative et solidaire.

Je reste quelque peu dubitatif car je n'arrive pas à voir si la prise de pouvoir progressive par l'utilisateur/consommateur (ubérisation, digitalisation...) va déboucher sur une démarche proactive de modification: des organisations, d'intégration des ressources non encore exploitées du big data et d'adaptation à la métamorphose du concept d'emploi!

De quelques éléments bibliographiques pour poursuivre la réflexion....

Roux M. : « Finance éthique, structures, acteurs et perspectives en France », Banque édition, Paris 2005.

Roux M.: « Les sociétés mutuelles d'assurance, un statut à l'épreuve du développement » ESKA 2009.

Roux M. : « La Banque de détail », Edition ESKA, Paris 2010.

Roux M. : « Sortie de crise ou crise de la sortie, quelles leçons pour les modèles de banque ? », Revue Hellénique de Droit International, 65^{ème} année, 1/2012, Sakkoulas Publications, Athens – Thessaloniki.

Roux M. : « Management de la Banque », Editions Vuibert, Paris 2013.

Roux M. : article publié dans « L »année des Professions Financières, volume 8, 2013, sous le titre : « Les banques coopératives, des entreprises pour une finance autrement ! »

Roux M. : « *Banque fin d'un monopole, fin d'un modèle ?* », Lettre N° 38, 3^{ème} trimestre 2014, de l'Association Française de Gouvernement d'Entreprise.

Roux M. : L'année des Professions Financières 2014, ouvrage collectif publié par Revue Banque édition pour le Centre des Professions Financières, titre de l'article : « La finance autrement : mythe, réalité et interrogations pour les professions financières » nov. 2014.

Roux M. : article ; « Le nouveau rôle du mécanisme de surveillance au sein de la BCE », Revue de Droit Bancaire et Financier, n°6 Novembre – décembre 2014.