



Le sociétaire dans le gouvernement d'entreprise : Quelle communication des banques coopératives européennes ?

Auteur :

Olivier Boned, chargé des relations institutionnelles et internationales à la Confédération nationale du Crédit Mutuel, Docteur en sciences de gestion.

Contact : Olivier Boned, olivier.boned@creditmutuel3d.com

Résumé de la communication :

La (re)découverte d'un gouvernement d'entreprise spécifique par les banques coopératives est jalonnée par plusieurs étapes. Le Groupement européen des banques coopératives s'est ainsi penché sur la thématique des valeurs (Gebc, 2004), puis de la responsabilité sociale de l'entreprise (Gebc 2005) pour aboutir à la réalisation d'un rapport sur le gouvernement d'entreprise (Gebc, 2006).

La spécificité de ce gouvernement d'entreprise peut constituer un élément de différenciation à l'égard des autres acteurs économiques. La question est alors de vérifier si les banques coopératives communiquent sur cette différence. Notre problématique s'interroge ainsi sur les arguments que mettent en avant les banques coopératives dans leurs rapports annuels pour valoriser, ou non, leur mode de gouvernement d'entreprise et plus particulièrement nous nous attachons à saisir les messages liés au sociétariat.

En effet, le sociétariat représente une des différences majeures des coopératives sur tout autre type d'entreprises. Il est le socle et à la fois la justification de ces entreprises. Ce sujet mérite une communication particulière et pédagogique. Si les sociétaires ont tous un droit de vote égalitaire à l'Assemblée générale de leur coopérative cela nécessite un devoir de communication et d'explication de la place de chacun dans ce système original. Leur influence sur la gouvernance est donc majeure puisqu'ils élisent leurs représentants locaux et nationaux parmi eux.

Plusieurs questions se bousculent alors : La communication dans les rapports annuels est-elle à la hauteur de cet enjeu ? Cette communication dans les rapports fait-elle preuve de pédagogie à destination des sociétaires. Enfin, les banques coopératives présentent-elles, aux yeux du grand public, cet avantage participatif comme une profonde différence ?

Introduction

La dynamique sur le gouvernement d'entreprise trouve son origine bien au-delà du mouvement coopératif puisqu'il faut se tourner vers les fonds de pension qui, Outre-Atlantique, exigent des sociétés cotées plus de transparence et de contrôle. L'objectif affiché était, alors, de se prémunir du management de l'entreprise qui aurait pu privilégier leurs propres intérêts au détriment de ceux des investisseurs. Promu « Gardien du Temple », l'administrateur indépendant émergeait dans ce schéma actionnarial classique.

Cependant, cette réaction, brutale, a comme avantage de permettre à tous les acteurs économiques de s'interroger sur leur propre modèle de gouvernement d'entreprise. Les coopératives et plus particulièrement les banques coopératives n'échappent pas à ce mouvement et se lancent dans cette réflexion de manière récurrente et de plus en plus poussée depuis quelques années (Di Salvo, 2003), tendance confirmée encore en 2006 (Pflimlin, 2006 ; Each, 2006). Comme pour confirmer cette tendance, les Assemblées générales de plusieurs banques coopératives, à l'image de la banque coopérative néerlandaise Rabobank en 2005¹, se saisissent de ce thème.

Cette (re)découverte d'un gouvernement d'entreprise spécifique par les banques coopératives est jalonnée par plusieurs étapes. Le Groupement européen des banques coopératives s'est ainsi penché sur la thématique des valeurs (Each, 2004), puis de la responsabilité sociale de l'entreprise (Each, 2005) pour aboutir à la réalisation d'un rapport sur le gouvernement d'entreprise (Each, 2006).

La spécificité de ce gouvernement d'entreprise peut constituer un élément de différenciation à l'égard des autres acteurs économiques. La question est alors de vérifier si les banques coopératives communiquent sur cette différence. Notre problématique s'interroge ainsi sur les arguments que mettent en avant les banques coopératives dans leurs rapports annuels pour valoriser, ou non, leur mode de gouvernement d'entreprise et plus particulièrement nous nous attachons à saisir les messages liés au sociétariat.

En effet, le sociétariat représente une des différences majeures des coopératives sur tout autre type d'entreprises. Il est le socle et à la fois la justification de ces entreprises. Ce sujet mérite une communication particulière et pédagogique. Si les sociétaires ont tous un droit de vote égalitaire à l'Assemblée générale de leur coopérative cela nécessite un devoir de communication et d'explication de la place de chacun dans ce système original. Leur influence sur la gouvernance est donc majeure puisqu'ils élisent leurs représentants locaux et nationaux parmi eux.

Plusieurs questions se bousculent alors : La communication dans les rapports annuels est-elle à la hauteur de cet enjeu ? Cette communication dans les rapports fait-elle preuve de pédagogie à destination des sociétaires. Enfin, les banques coopératives présentent-elles, aux yeux du grand public, cet avantage participatif comme une profonde différence ?

¹ Rabobank Group, Annual Report 2005, p. 11.

I. Une affirmation des principes de gouvernement d'entreprise

1. Une promotion actuelle des principes coopératifs

Le gouvernement d'entreprise des coopératives s'inscrit dans une dynamique plus large de promotion de la spécificité et de l'originalité des coopératives. Une action concertée des coopératives européennes leur a permis d'obtenir un statut coopératif européen² ou encore de voir leur plus-value reconnue lors du dernier élargissement de l'Union européenne³. Cette reconnaissance par les institutions européennes est le fruit d'une coopération de toutes les coopératives. Une plate-forme commune à 267 000 coopératives dans 33 pays européens est ainsi apparue en 2005⁴ dénommée « Cooperatives Europe » ; elle représente désormais la région Europe de l'Alliance coopérative internationale.

Ce processus s'explique en grande partie par une communauté de principes partagés par les coopératives.

Certains grands principes définissent les coopératives et leurs spécificités en termes de gouvernement d'entreprise. L'Alliance coopérative internationale (ACI) dresse une liste de principes sur lesquels s'appuient les coopératives dans le monde pour mener leur activité. Si certaines spécificités régionales existent à l'échelle de la planète sept principes majeurs prédominent. Une coopérative s'illustre ainsi par :⁵

- ⇒ un sociétariat ouvert et volontaire,
- ⇒ une gestion démocratique exercée par les membres,
- ⇒ une participation économique des membres,
- ⇒ une autonomie et une indépendance à l'égard de tout pouvoir extérieur,
- ⇒ une mission de formation et d'information,
- ⇒ une tendance à la coopération avec d'autres coopératives et l'implication dans la vie locale.

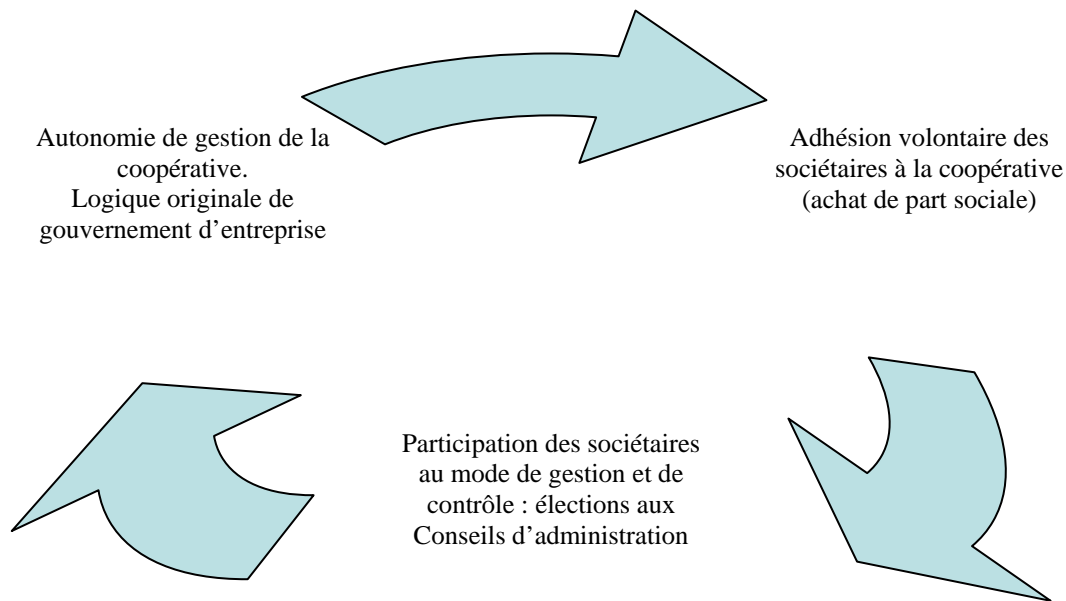
Ces principes présentent des incidences sur le mode de gouvernement d'entreprise. Les sociétaires adhèrent de manière volontaire à la coopérative, cette adhésion leur permet de prendre part au processus de décision et de contrôle. Les coopératives sont alors des organisations gouvernées par les membres, pour les membres et ne devant pas rendre de comptes à l'extérieur de leurs frontières organisationnelles.

² « Statut de la société coopérative européenne », *Site Internet de la Commission européenne* [En ligne], in <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l26018.htm> (Page consultée le 22 août 2006).

³ « Communication sur la promotion des sociétés coopératives en Europe », *Site Internet Eur-Lex* [En ligne], in http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=fr&type_doc=COMfinal&an_doc=2004&nu_doc=18 (Page consultée le 22 août 2006).

⁴ *Site Internet de Cooperatives Europe* [En ligne], in http://www.coopseurope.coop/article.php3?id_article=1, (Page consultée le 22 août 2006).

⁵ *Site Internet de l'Alliance coopérative internationale (ACI)* [En ligne], in <http://www.ica.coop/coop/principles.html>, (Page consultée le 24 juin 2006).



Les coopératives se basent sur la participation égalitaire de leurs membres au gouvernement d'entreprise qui s'illustre par le principe « une personne, une voix ». Loin d'être anecdotique, ce principe souligne que l'ensemble des systèmes de décision et de contrôle sont basés sur l'engagement des sociétaires dans l'organisation. Il se manifeste par l'élection des sociétaires aux Conseils d'administration locaux, régionaux et nationaux. Les sociétaires sont des membres et à la fois des clients de cette organisation dans laquelle ils peuvent accéder aux postes d'administrateurs, très souvent à titre bénévole. Ceci souligne que ces entreprises sont entièrement au service des sociétaires, l'intérêt même de leur raison d'être est le service à ceux-ci.

Une reconnaissance des principes dans les rapports

Certaines banques coopératives reconnaissent explicitement et énoncent les principes de l'ACI, comme c'est le cas de la Lithuanian Central credit union⁶, d'autres – et elles sont majoritaires – font plutôt mention de certains principes.

La banque coopérative suédoise Landshypotek se présente comme une forme unique d'association détenue par ses membres (« *unique member-owned form of association* »⁷). Certaines banques coopératives ont conscience de disposer d'un potentiel aussi important en nombre qu'en qualité. Par exemple, la DZ Bank souligne bien que 30 millions de « consommateurs » sont directement liés au modèle coopératif : « *the German cooperative sector's roughly 30 million customers represent a unique buy-side potential that DZ Bank is able to service 'from one source'* »⁸.

Les banques coopératives peuvent également présenter les principes coopératifs comme composantes de leur stratégie d'entreprise, comme c'est le cas pour le Groupe Raiffeisen en Suisse : « *Avec sa stratégie de base approuvée en 2004, Raiffeisen continue à revendiquer les valeurs fondamentales de la coopérative. Il s'agit en l'occurrence « d'incarner et de*

⁶ Lithuanian Central credit union, Annual Report 2004, p. 11.

⁷ Landshypotek, Rapport annuel de Landshypotek, 2003, p. 6.

⁸ DZ Bank, Annual Report 2005, Shaping success together, 2005, p. 4.

poursuivre la tradition du groupe d'entraide, d'assurer la création de valeurs immatérielles et matérielles, le principe de subsidiarité, de démocratie (...) »⁹.

L'idée selon laquelle le système coopératif offre un avantage existe. Difficile à formuler, la nature coopérative de ces organisations peut néanmoins être présentée dans les rapports annuels.

La philosophie coopérative

Un référent permanent et récurrent est celui de la philosophie qui a amené à la création de l'organisation. Cette philosophie peut être qualifiée de « coopérative » ou encore faire référence à un des deux grands inspirateurs européens que sont F.W. Raiffeisen et H. Schulze-Delitzsch.

La philosophie passée du mouvement coopératif est fortement ancrée dans les organisations, puisque l'on y fait toujours référence. Le nom même des organisations coopératives fait référence aux fondateurs comme c'est le cas au Luxembourg (Banque Raiffeisen), en Autriche (Fachverband der Raiffeisenbanken) ou encore en Allemagne (Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken). D'autres, encore, comme le Groupe Raiffeisen en Suisse, soulignent qu'ils appartiennent bien à une communauté liée à l'image d'un fondateur internationalement reconnu : « *le concept Raiffeisen se répand dans le monde entier : plus de 900 000 coopératives réparties dans une centaine de pays et regroupant plus de 500 millions de sociétaires (...)* »¹⁰.

Ensuite, et ceci pourrait constituer un bémol, la philosophie est difficilement définie, voire explicitée.

Elle reste un élément vague, peut-être est-elle difficilement définissable par les auteurs eux-mêmes. Ainsi, la Banque Raiffeisen du Luxembourg se définit comme une « *banque universelle luxembourgeoise indépendante s'appuyant sur la philosophie coopérative* »¹¹, d'autres parlent de « *philosophie du sociétariat* »¹², comme le Groupe Raiffeisen, en Suisse, sans en préciser plus explicitement la nature.

2. Le sociétaire : fondement de la gouvernance coopérative

Les banques coopératives qui communiquent sur le sociétaire et sa place dans le processus de gouvernance sont relativement nombreuses. Le sociétariat a plusieurs effets positifs, il renforce la confiance entre les sociétaires et leur organisation¹³ et fait du sociétaire un acteur central de la gouvernance coopérative. Basé sur le consensus démocratique¹⁴, ce système de gouvernance permet au sociétaire d'être un acteur majeur grâce au principe une personne une voix d'une gouvernance basée sur la proximité locale et favorisant la pérennité de la coopérative.

⁹ Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 34.

¹⁰ Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 37.

¹¹ Banque Raiffeisen, Rapport annuel de la Banque Raiffeisen, 2005, p. 13.

¹² Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 10.

¹³ « *Les valeurs liées au modèle de coopérative renforcent la relation entre les sociétaires, les clients et l'organisation Raiffeisen* », in Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 48.

¹⁴ « *Furthemore, the Central Delegates Assembly has substantive discussions which mainly concern the business of the local Rabobanks. These discussions are held not only as part of the Central Delegates Assembly's specific duties and powers, but also with the aim of encouraging commitment and consensus between the local Rabobanks and Rabobank Nederland* », in Rabobank, Rapport Annuel, 2005, p. 51.

2.2. Une gouvernance explicitée : « une personne, une voix »

La communication dans les rapports annuels met clairement en avant, toujours pour ceux qui abordent cette thématique, la place du sociétaire dans la gouvernance. Chaque sociétaire est clairement détenteur d'une voix dans le processus démocratique selon le principe égalitaire « une personne, une voix »¹⁵. Leur rôle est souvent bien expliqué et certaines banques coopératives vont jusqu'à souligner l'importance que les administrateurs doivent accorder à leur rôle de définition de la stratégie locale¹⁶, voire nationale suivant les échelons considérés. Les sociétaires élisent les administrateurs parmi eux est un élément clairement énoncé et expliqué¹⁷. Ensuite, la présentation du rôle du sociétaire dans l'élection est ensuite peu développée, peut être abordée de manière technique, ou alors trop rapidement entre les grands principes et l'application concrète.

2.2. Le sociétaire : acteur local, acteur de proximité

La part active des membres dans le processus de décision dès le niveau local de l'organisation favorise une meilleure connaissance et prise en compte des attentes locales. Les sociétaires ont comme avantage d'avoir une expertise spécifique puisque les produits et services leurs sont destinés. Cet argument un des plus fréquents dans les rapports annuels.

Les sociétaires, qui ont une place importante dans des banques coopératives qui sont généralement non centralisées¹⁸, ont également pour mission de promouvoir localement la banque coopérative. Dans la mesure où celle-ci a une réelle plus-value économique et sociale sur un territoire donné – ce que Rabobank appelle le « dividende coopératif »¹⁹ - les sociétaires et administrateurs locaux doivent porter les actions coopératives au sein de la communauté locale²⁰. Cet ancrage local fait des administrateurs locaux ce que le Crédit Mutuel nomme les « ambassadeurs » de la banque coopérative²¹.

2.3. La propriété des coopératives

Ce principe du gouvernement d'entreprise met en relation la question de la propriété et celle de la décision. Historiquement, l'acte de naissance des coopératives réside dans la décision de personnes de mettre en commun leurs moyens pour la satisfaction d'un besoin collectif. La coopérative est donc un outil qui appartient à ses membres et qui, par conséquent, décident de son orientation. Le lien est donc explicite, la propriété des coopératives relève bien du sociétaire²² qui n'est pas « un associé comme un autre »²³.

¹⁵ Group OP Bank, Rapport annuel 2006, p. 18 ; Banco credito cooperativo, p. 12 ; Crédit Mutuel, Rapport annuel 2006, p. 12, Crédit Coopératif, Rapport annuel 2006, p. 16 ; Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 72.

¹⁶ Ligue irlandaise des Credit Union, Rapport annuel 2006, p. 20.

¹⁷ Groupe banque populaire, Rapport annuel 2006, p. 27 ; Crédit Mutuel, Rapport annuel 2006, p. 12 ; Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 65 ; Banco credito cooperativo, Bilan social 2006, p. 23, Group OP Bank, Rapport annuel 2006, p. 18, Ligue irlandaise Credit Union, p. 20 ; Groupe Banque populaire, Rapport annuel 2006, p. 27 ; Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 54.

¹⁸ BVR, Rapport annuel 2006, p. 2.

¹⁹ Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 83.

²⁰ Group OP Bank, Rapport annuel 2006, p. 18 ; Banco Credito cooperativo, Bilan social 2006, p. 23 ; Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 83.

²¹ Crédit Mutuel, Rapport Responsabilité sociale de l'entreprise 2006, p. 19.

²² Groupe Banque populaire, Rapport annuel, 2006, p. 35 ; Landshypotek souligne appartenir (« member-owned ») à ses 64 000 membres in Landshypotek, Rapport annuel de Landshypotek, 2003, p. 6 ; « the cooperative banks are owned by their members » in OKO Bank, Annual Report 2005, p. 8 ; « The cooperative bank's membership shares belong to their members », in BVR, Consolidated Annual Accounts of the cooperative Financial Services network, 2004, p. 23 ; Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 54.

2.4. Le long terme, l'intergénérationnel et l'engagement du sociétaire

La forme coopérative permet de créer les conditions de stabilité dans le temps²⁴. Certaines organisations, comme le Groupe Raiffeisen, en Suisse, font le lien entre la structure coopérative et le développement durable comme si l'un et l'autre partageaient la même logique²⁵. Ce système fonctionne réellement dans la mesure où il est demandé aux sociétaires de s'impliquer dans la coopérative. Les rapports annuels le font expressément, ils peuvent souligner que le sociétaire est un acteur engagé localement²⁶ et que cet engagement qui peut relever de son devoir est matérialisé par un engagement sur l'honneur par l'adoption morale d'une charte²⁷. Les sociétaires doivent alors faire preuve de qualités humaines comme la solidarité, l'altruisme et de qualités professionnelles puisqu'ils se doivent de se former lorsqu'ils occupent des fonctions d'administrateurs²⁸.

²³ Groupe Banque populaire, Rapport annuel, 2006, p. 45.

²⁴ « *The cooperative form of association creates conditions for long term and stable operations* », in Landshypotek, Rapport annuel de Landshypotek, 2003, p. 6.

²⁵ « *Organisé en coopérative, le Groupe Raiffeisen étudie depuis toujours les questions relatives au développement durable* », in Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 34.

²⁶ Ligue irlandaise des Credit Union, Rapport annuel 2006, p. 22.

²⁷ Banco Credito cooperativo, Bilan social 2006, p. 22.

²⁸ Banco Credito cooperativo, Bilan social 2006, p. 22-23.

II. Le sociétariat : de l'oubli à la promotion

Le sociétariat est un élément que nombre de banques coopératives abordent, comme nous l'avons mentionné en première partie. Cependant, d'autres banques coopératives peuvent passer sous silence cette différence importante.

Le sociétariat subi une double tension négative. Tout d'abord, il peut être tout simplement gommé, oublié. Un certain nombre de banques coopératives s'appuient uniquement sur une description financière de leur entreprise. Ensuite, la seconde tension est plus dangereuse puisque nous voyons apparaître de nouvelles interprétations ou plutôt de nouveaux usages du sociétariat. Comme si les banques coopératives réinterprétaient les valeurs coopératives dont elles se sont éloignées.

Enfin, le sociétariat, pour les banques coopératives qui s'emploient à le faire vivre, est en passe de devenir un outil de communication qui devrait puissamment repositionner de nombreux groupes bancaires coopératifs dans les prochaines années, voire dans les prochains mois.

1. Le sociétariat oublié

De deux façons le sociétariat peut être oublié. Tout d'abord, il peut être passé sous silence par la banque coopérative. Ensuite, le sociétariat peut très bien être réintroduit et modifié dans son acception. Dès lors, les valeurs intrinsèques du sociétariat sont modifiées et l'on se détourne de sa définition communément acceptée. Dans les deux cas, ce sont souvent des banques coopératives qui ont parmi leurs membres des actionnaires non coopératifs, leur structure capitalistique n'est plus totalement détenue par les sociétaires. Une banque coopérative qui opte pour un holding ou une structure actionnariale tend alors à gommer sa communication sur le sociétariat.

1.1. L'absence de communication sur le sociétariat

Le discours sur le sociétariat peut également être remplacé par un discours purement financier. Ces banques coopératives sont généralement des banques qui n'ont pas que des sociétaires comme actionnaires de la structure de tête. La dichotomie actionnaires/sociétaires a alors tendance à faire disparaître du rapport annuel tout développement sur le sociétariat, voire faire disparaître le principe « une personne, une voix » qui n'est plus en concordance avec les nouveaux modes de propriété²⁹.

Certaines banques coopératives qui ont également plusieurs types d'actionnaires dont des sociétaires et des coopératives peuvent développer un discours totalement orienté client, comme toute société actionnariale classique. Certaines banques coopératives peuvent utiliser

²⁹ Comme ceci est le cas pour l'essentiel des structures fédérales des coopératives polonaises. Celles-ci peuvent mettre en avant leur lien avec l'histoire du développement de la coopérative mais pour autant faire disparaître toute communication sur le sociétariat. La règle « une personne, une voix » s'applique ensuite assez peu à des structures holding comprenant plusieurs types d'actionnaires aux côtés des banques coopératives. Bank Polskiej Spoldzielczosci SA, Gospodarczy Bank Wielkopolski SA (GBW), Mazowiecki Bank regionalny SA (MBR) ont ainsi fait disparaître depuis 2000 le principe « une personne, une voix » au niveau des têtes de réseaux (SA).

des principes de management qui s'inspirent largement du vocable ou de l'imaginaire coopératif³⁰.

1.2. Les messages coopératifs transformés

La deuxième tendance est de voir les banques coopératives faire un mauvais usage de la notion de sociétariat et en faire, par exemple, un simple objet marketing.

Certaines banques coopératives peuvent considérer que les sociétaires essentiels sont les banques locales qui sont les véritables sociétaires des organes de tête. Ils peuvent alors tenir un discours de rentabilité et d'efficacité au profit des banques locales alors considérés comme les « actionnaires » du groupe³¹. Cette approche montre que derrière les Banques locales les réels sociétaires, en l'occurrence des personnes physiques, sont généralement oubliés.

Ensuite, le sociétariat peut être considéré non comme la pierre angulaire de l'entreprise, comme le qualifie la Rabobank³², mais comme un actionnaire qui bénéficie d'avantages tant financiers qu'en nature³³. Le sociétariat apparaît alors totalement déconnecté de sa réalité en termes de gouvernance coopérative. Certaines banques, qui appartiennent à des groupes coopératifs mais qui ont un statut de société anonyme, peuvent également s'appuyer sur les valeurs coopératives pour les transformer. Ces valeurs peuvent alors devenir la responsabilité sociale, l'orientation unique sur le client, des comportements tels que l'ouverture et l'honnêteté³⁴...autant d'éléments pouvant susciter des messages modifiant la réalité coopérative.

Enfin, certaines modifications statutaires, aussi discrètes soient-elles, peuvent avoir des impacts importants sur le gouvernement d'entreprise. La Banque Raiffeisen du Luxembourg souligne ainsi qu'elle a modifié en 2005 ses statuts d'adhésion permettant à des non-sociétaires de devenir acteurs à part entière du gouvernement d'entreprise de la banque³⁵, ce qui va introduire de nouveaux types de représentation que le seul sociétariat détenteur de sa coopérative.

³⁰ Arbejdernes Landsbank, Rapport Annuel, « Action, résultats, confiance » sont les trois variables du « Bon cercle » dans lequel doivent s'inscrire les salariés, cette sorte de cercle vertueux pourrait s'adresser aux sociétaires...si ils étaient la cible, p. 18.

³¹ « *However we will not rest on our laurels and DZ Bank will be working hard again in 2006 to repeat and extend the successes of our proven business model for the benefit of the local cooperative banks* », in DZ Bank, Annual Report 2005, Shaping success together, 2005, p. 11.

³² Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 17.

³³ « *Notre présentation sur le marché s'articule autour de la philosophie du sociétariat et des atouts correspondants. C'est ce qui nous différencie des autres banques en Suisse et procure de notables avantages à l'ensemble des sociétaires. Ils bénéficient par exemple d'un taux préférentiel sur leur avoir d'épargne ou encore d'offres spéciales sans lien direct avec l'activité bancaire. En 2004, nous avons offert un séjour à Zermatt à moitié prix (...)* », in Groupe Raiffeisen, Rapport de gestion 2005, p. 10 ; « *The offering is completed by fund-linked products and especially advantageous offers for cooperative society members* », in DZ Bank, Annual Report 2005, Shaping success together, 2005, p. 46.

³⁴ The Co-operative Bank, Financial Statements 2005, p. 5.

³⁵ « *A l'occasion d'une Assemblée Générale Extraordinaire tenue début septembre, les associés de notre coopérative ont décidé, à l'unanimité, de modifier les statuts de la banque de telle sorte à créer le cadre juridique préalable à une ouverture de notre structure sociétaire à un ou plusieurs associés ne relevant pas de la catégorie des caisses d'épargne et de crédit organisées sous la forme de sociétés coopératives (...)* », in Banque Raiffeisen, Rapport annuel de la Banque Raiffeisen, 2005, p. 58.

2. Le sociétariat renouvelé : une force de différenciation

Deux tendances sont identifiables dans les derniers rapports annuels des banques coopératives. La première est que le sociétariat est de plus en plus considéré – pour les banques coopératives qui lui accordent de l'importance – comme un élément important de l'entreprise qui doit être valorisé. La deuxième souligne que les banques coopératives entendent communiquer plus sur le sociétariat afin d'en faire une différence à l'égard de la concurrence. Le sociétariat peut alors devenir un réel avantage compétitif.

2.1. Une différence affichée, une fierté en voie d'affirmation

Les racines coopératives, avec le sociétariat comme composante majeure, sont clairement identifiées comme la pierre d'angle d'un système de gouvernance original³⁶. Les sociétaires réunis régulièrement en Assemblée générale représentent une réelle différence³⁷ par rapport à toute autre entreprise, cette différence fonde alors l'identité même de la coopérative³⁸ qui doit être valorisée.

Le sociétariat, garant d'un gouvernement démocratique³⁹, pour de nombreuses banques coopératives est désormais considéré comme un facteur clé du succès de l'entreprise⁴⁰. A ce titre, le rôle dans la gouvernance de la banque coopérative⁴¹ et la participation des sociétaires doit être accru⁴², il est désormais intégré aux plans stratégiques des banques coopératives⁴³. « L'incroyable force de la coopération »⁴⁴, slogan d'une banque coopérative lituanienne est en passe d'être illustré par la remontée du sociétariat.

2.2. Une communication plus forte

Communiquer sur l'avantage que représente le sociétariat est un des enjeux soulignés par les banques coopératives. Le sociétariat est pleinement considéré comme différenciant et doit à ce titre être valorisé.

La communication sera de nature interne. Les sociétaires devraient être de plus en plus sensibilisés à leur rôle et leur importance dans la gouvernance de l'entreprise⁴⁵. Cela passe par une communication écrite, les magazines mais aussi sur des supports tels qu'Internet. En Finlande le Groupe OP Bank a développé une chaîne télévisée qui fait une audience de 200 000 personnes par mois et édite un magazine qui est le cinquième périodique le plus lu du pays.

³⁶ Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 17.

³⁷ Crédit Mutuel, Rapport annuel 2006, p. 19.

³⁸ Banco credito cooperative, Bilan social 2006, p. 14.

³⁹ Crédit Mutuel, Rapport annuel 2006, p. 13.

⁴⁰ Groupe Banque populaire, Rapport annuel 2006, p. 5 ; BVR, Rapport annuel 2006, p. 2 ; Group OP Bank, Rapport annuel 2006, p. 18.

⁴¹ Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 6 et p. 23.

⁴² Banco credito cooperative, Bilan social 2006, p. 22; Crédit Mutuel, Rapport annuel 2006, p. 13.

⁴³ Crédit cooperative, Rapport annuel 2006, p. 107.

⁴⁴ « Incredible power of cooperation! », in Lithuanian Central credit union, Annual Report 2004, p. 1.

⁴⁵ Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 17.

L'ambition est de sensibiliser en interne mais également en externe de ce que représente réellement la différence du sociétariat⁴⁶.

D'autres coopératives donnent également au sociétariat une dimension stratégique. Le sociétariat mérite une stratégie planifiée dans le temps, au même titre que la politique de responsabilité sociale de l'entreprise par exemple⁴⁷. Le sociétariat qui est également considéré comme un acteur important de la gouvernance de l'entreprise doit avancer au même rythme que l'entreprise⁴⁸.

⁴⁶ Rabobank, Rapport annuel 2006, p. 17.

⁴⁷ Crédit Coopératif, rapportt annuel 2006, p. 107.

⁴⁸ Ligue irlandaise de Credit Union, Rapport annuel 206, p. 15.

Conclusion

Le gouvernement d'entreprise est certainement la pierre angulaire de l'originalité des coopératives. S'éloigner des principes qui animent sa pratique risque de banaliser ce gouvernement même.

En revanche, réaffirmer les principes coopératifs, simplement, clairement comme de nombreuses banques coopératives s'y emploient aujourd'hui permettrait de repositionner les banques coopératives comme acteurs d'une autre façon d'entreprendre en Europe, plus participative, plus ancrée dans la réalité des territoires et des attentes de tous. Cela permettrait de tenir compte au mieux des intérêts de toutes les parties prenantes et de repositionner les banques coopératives comme de véritables entreprises participatives, ouvertes aux évolutions sociales et humaines des concitoyens européens. De nombreux rapports de banques coopératives énoncent les principes de leur gouvernement d'entreprise mais sans aller suffisamment loin dans l'explicitation. Cela amène une autre question : les rapports annuels sont-ils les mieux à même pour détailler et communiquer sur le gouvernement d'entreprise ? Ne serait-il pas alors plus adéquat d'envisager un développement dans un rapport spécifique, comme certains l'ont déjà fait avec la réalisation de bilan social⁴⁹ ? Au-delà d'un rapport c'est bien un problème plus général de communication sur le gouvernement d'entreprise qui doit être appréhendé. Essence d'une spécificité forte, le gouvernement d'entreprise coopératif doit être explicité, développé et promu. Sa pérennité en dépendra peut-être.

Toute la difficulté est alors de réussir à exprimer en des termes justes et de mettre en valeur la réalité de cet avantage qui peut être concurrentiel s'il est bien utilisé et appliqué.


On se dirige indéniablement, pour ceux qui prennent pleine conscience de leur identité coopérative, vers une affirmation claire et revendicatrice de cette dimension de l'entreprise qu'est le sociétariat.

⁴⁹ Bilancio sociale e di Missione del credito cooperativo, BCC Credito Cooperativo, 2003.

Bibliographie

- BCC CREDITO COOPERATIVO, Bilancio sociale e di Missione del credito cooperativo 2003.
- BVR, Consolidated Annual Accounts of the cooperative Financial Services network, 2004.
- CO-OPERATIVE BANK (THE), Financial Statements 2005.
- DI SALVO, Roberto (2003), « The governance of Mutual and Cooperative Bank Systems in Europe », *Cooperative Studies*, BCC Federcasse.
- DZ BANK, Annual Report 2005, Shaping success together.
- EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS (2006), *Corporate Governance Principles in Co-operative Banks*, EACB.
- EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS (2005), *Corporate Social Responsibility (CSR): The Performance of Cooperative Banks*, EACB.
- EUROPEAN ASSOCIATION OF CO-OPERATIVE BANKS (2004), *Co-operative Banks in Europe: values and practices to promote development*, EACB.
- GROUPE RAIFFEISEN, Rapport de gestion 2005.
- LANDSHYPOTEK, Annual Report 2003.
- LITHUANIAN CENTRAL CREDIT UNION, Annual Report 2004.
- OKO BANK, Annual Report 2005.
- PFLIMLIN, Etienne (2006), *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.
- RABOBANK, Rabobank Group, Annual Report 2005.
- SIFAKIS, Catherine (2006), « Vers une remise en cause des spécificités du groupe bancaire coopératif allemand », Communication présentée lors du colloque international « économie sociale et solidaire en Europe » tenu à Grenoble le 1^{er} et 2 juin 2006.

Annexes

		Les messages aux sociétaires		Les messages grand public	
Banque	Spécificités	Les principes liés au sociétariat	Pédagogie / clarté	Les messages	Pédagogie / clarté
Arbejdernes Landsbank (Danemark)	Créée en 1919, Sont actionnaires : syndicats, partis politiques, collectivités locales, coopératives diverses	Multi forme d'actionnaires, parmi eux des coopératives Les coopératives sont des actionnaires comme les autres	Pas de message particulier véhiculé au sujet de la forme coopérative, pas de messages à destinations des coopérateurs.	Sont entrés dans une large politique de visibilité en 2006, deux piliers : employés et clients (p.16) : agences plus accueillantes et salariés mieux formés sont les deux grandes politiques encouragées en 2007. Campagne marketing (p.17) Messages essentiellement en direction des salariés, certains sont intéressants car pourraient être ceux que l'on adresse aux sociétaires : Action, résultats, confiance sont les variables du « Bon cercle » sorte de cercle vertueux, cela pourrait s'adresser aux sociétaires...si ils étaient la cible (p. 18)	« Une longue et intéressante histoire » (p. 17) sur laquelle se base la banque pour valoriser sa campagne marketing (cible : les familles, argument : des produits diversifiés) Seuls de grands principes de management sont retenus, la nature coopérative n'est pas traitée
Association des banques coopératives grecques	Créée en 1995, groupe de coopératives locales	Absence de présentation en anglais du sociétariat, axé exclusivement sur les chiffres dans les rapports.		Messages financiers, exclusivement	
Association nationale des	Rapport annuel de l'Institut central des	La forme coopérative et la notion de sociétaires ne sont pas abordés, le			

banques populaires italiennes	banques populaires italiennes 2006	message véhiculé est plutôt d'ordre financier et en direction des actionnaires			
Ukoospilka Ukraine	Pas de site internet				
Banque centrale coopérative de Chypre	Fédération de banques coopératives, l'AG détentrice de la souveraineté, une personne, une voix est la règle Principes coopératifs affirmés sur le site, le rapport n'est pas en ligne				
Fédération des banques Raiffeisen allemandes (BVR)		Les 1290 banques locales, membres et propriétaires de la structure coopérative sont les garants et les meilleurs exemples tant du fonctionnement que du modèle non centralisé coopératif (p. 2 RA 2005) Les 16 millions de sociétaires des banques coopératives locales figurent parmi les facteurs du succès du mouvement bancaire coopératif	Pas de présentation du rôle de l'administrateur au niveau local, de son droit de vote, de sa fonction en tant qu'administrateur.	Administrateurs et salariés sont bien formés (600M€en 2004)	
Ligue irlandaise des Credit unions	3 millions de sociétaires	Le développement humain et social, une vision de la justice sociale de la coopérative implique que les membres sont de facto concernés et impliqués (RA 2006 p. 22). Les administrateurs sont bénévoles, ils ne doivent pas s'engager dans la gestion quotidienne pour bien rester sur la dimension stratégique de l'organisation, les salariés mettent en application leurs choix stratégiques (RA, 2005, p. 20). Les règles de fonctionnement sont	Manque de pédagogie pour bien expliquer le rôle de chacun dans le système démocratique, même si les principes sont abordés	Les décisions sont prises en tenant compte de l'ensemble de la communauté de membres (RA 2006, p. 22). Besoin de replacer la communication en direction des sociétaires plus au centre, mieux communiquer est essentiel pour faire avancer les projets importants (RA 2005, p. 15)	

		établies par les membres réunis en AG. (RA 2005 p. 19)			
Groupe OP Bank, Finlande	OP Bank Group se compose de 232 banques coopératives (Site Int)	Les membres ont une opportunité de participer à la gestion de la banque, font la promotion locale de la coopérative et des activités économiques, Principes « une personne, une voix » s'applique dès le niveau de base de toutes les coopératives, achat de part sociale donne droit à participer (p. 18). AG organe suprême	Oui	Le sociétariat est un des principes différenciant dans la relation client (Site Int. + RA p. 18). Explique qu'une partie de ses clients sont sociétaires (p. 4) La ristourne s'applique aux bons clients-sociétaires (48 M redistribués) OP magazine, 5 ^{ème} périodique le plus lu en Finlande OP Channel (200 000 spectateurs réguliers / mois)	Précisent dans le RA à quelle page ils traitent du sociétariat dans le corps du texte (p. 4)
OTSZ, Hongrie	Non disponible en anglais et sur le site Internet				
Fédération italienne des Caisses rurales et d'artisans (Federcasse / BCC)	Un bilan social est réalisé tous les ans, il reprend largement la place des sociétaires dans le système coopératif Référence : bilan social, 2006, Bilancio Sociale e di Missione "consolidato" del Credito Cooperativo 2006,	Le principe « Une personne une voix » affirmé dès le début du rapport (p. 12) Premier des principes : primauté de la personne (p. 22) Les sociétaires s'engagent sur l'honneur à contribuer au développement de la coopérative et à la promouvoir dans l'environnement local S'investissent dans la gouvernance démocratique, la solidarité avec honnêteté, transparence et altruisme (p.23). Les administrateurs s'engagent à participer aux conseils en toute indépendance, à créer de la valeur économique et sociale, à dédier le temps nécessaire, à se former. (p. 23)	Rôle peu explicité, peu formalisé, mais fortement valorisé Un des objectifs annoncés par le rapport est la volonté de promouvoir la participation des sociétaires, une multiplication des supports d'information est en cours (p. 47) notamment en Caisse et par Internet (p. 47)	Se présente comme un système bancaire différent car fondé sur une collaboration étroite avec les sociétaires, un ancrage territorial (p.12), Depuis 2007, la « revisione cooperativa » vise à vérifier la bonne application des principes mutualistes : donc sont dans la vérification, ce rapport atteste de la volonté de communiquer dessus (p.13). Une différence par l'identité (p. 14). Promeut la participation des sociétaires à la gestion de la coopérative (p.22)	
KZBS (Union	GIE, créé en 1991,	Les Statuts précisent son mode de	pas de	ne concerne pas le grand public	ne concerne pas le

<p>Nationale des Banques Coopératives), Pologne</p>	<p>ne publie pas de Rapport annuel ; Membres : banques coopératives, les banques régionales associatives (SA, actionnariat très hétérogène) et les commissions des révisions réunis en AG qui élit un Directoire et une Commission de Révision</p>	<p>gouvernance selon le principe « 1homme/1voix » indépendamment du montant de la cotisation versée (calculée en fonction de la durée de l'engagement) ;</p>	<p>communication explicite sur la spécificité du fonctionnement coopératif ; message dans la définition des missions de la KZBS : « ...volonté de promouvoir une image positive et moderne du secteur coopératif bancaire en Pologne. » (www.kzbs.org)</p>		<p>grand public</p>
<p>Bank Polskiej Spoldzielczosci SA (BPS), Pologne</p>	<p>Société anonyme, banque régionale associative, les banques coopératives sont majoritaires dans la structure de l'actionnariat (87.3%)</p>	<p>Associe et rend service aux banques coopératives ; depuis 2000 (Loi du 7/12) suppression de l'obligation de respecter la règle « 1 homme/1 voix » considéré comme restrictive dans la volonté d'engagement dans la banque associative (source : « Banques coopératives en Pologne », étude publiée en mars 2006 par la Commission de Surveillance bancaire de la Banque Nationale de Pologne) ; aucune mention dans le RA 2006 sur application ou non de cette règle</p>	<p>Aucune mention sur le sociétariat dans le RA mais rappel des « traditions coopératives familiales » (l'introduction du RA 2006, p. 15) comme base de fonctionnement ; appui sur le rôle associatif de la banque</p>		<p>idem</p>
<p>Gospodarczy Bank Wielkopolski SA (GBW), Pologne</p>	<p>Société anonyme, banque régionale associative ; pas d'information sur la structure de l'actionnariat</p>	<p>Associe et rend service aux banques coopératives ; depuis 2000 (Loi du 7/12) suppression de l'obligation de respecter la règle « 1 homme/1 voix » considéré comme restrictive dans la volonté d'engagement dans la banque associative (source : « Banques coopératives en Pologne », étude publiée en mars 2006 par la Commission de Surveillance bancaire de la Banque Nationale de Pologne) ; aucune mention dans le RA 2006 sur application ou non de cette règle</p>	<p>idem</p>	<p>idem</p>	<p>idem</p>
<p>Mazowiecki Bank</p>	<p>Société anonyme, banque régionale associative ; pas</p>	<p>Associe et rend service aux banques coopératives ; depuis 2000 (Loi du 7/12) suppression de l'obligation de respecter la</p>	<p>RA nc ; aucune information sur le site</p>	<p>idem</p>	<p>idem</p>

regionalny SA (MBR)	d'information sur la structure de l'actionariat	règle « 1 homme/1 voix » considéré comme restrictive dans la volonté d'engagement dans la banque associative (source : « Banques coopératives en Pologne », étude publiée en mars 2006 par la Commission de Surveillance bancaire de la Banque Nationale de Pologne) ; aucune mention dans le RA 2006 sur application ou non de cette règle	www.mrbank.com.pl/		
Krakowski Bank Spoldzielczy	banque coopérative indépendante ;	Banque coopérative, affiche clairement son identité, fait référence à son histoire (source : www.kbsbank.com.pl ; RA nc) ; ne communique pas sur les particularités du sociétariat	met en valeur son histoire d'une banque coopérative et mutualise ; ne communique pas sur les particularités du sociétariat	idem	idem
Banque centrale coopérative, Bulgarie	N'est plus une banque coopérative, créée au départ pour aider les banques coop à se développer elle a fait de la banque en direct, en 2006 est passée à 100% sous contrôle d'un holding financier et chimique				
Rabobank, Pays-Bas		La structure coopérative appartient à son 1,5 million de membres (p. 1). Le Conseil de chaque Caisse locale se compose de sociétaires élus, la gestion quotidienne est confiée à un dirigeant salarié (RA 2006, p.65). Est explicité le fonctionnement coopératif à travers les différentes voies de représentation, l'assemblée centrale des délégués se compose de représentants des assemblées régionales composés de sociétaires élus (RA 2006 p. 83).	Rôle très développé, volonté d'octroyer de plus en plus de places aux sociétaires dans la mission locale de l'entreprise au regard des principes coopératifs affirmés et qui devraient l'être de plus en plus dans l'avenir.	Volonté d'accroître l'engagement des sociétaires au sein de la coopérative : création de conseils de sociétaires qui fonctionne à l'heure actuelle (RA 2006, p.6). Engagement également au sein de la communauté locale. Rabobank s'illustre par son « dividende coopératif » qui est la valeur ajoutée économique et sociale de l'entreprise à un territoire local. Prolongement logique de la nature coopérative de l'entreprise, Rabobank souhaite voir ce « dividende coopératif » porté par les membres au niveau local (RA 2006 p. 83).	

		<p>Cette assemblée se compose de plusieurs commissions et se charge de suivre différentes problématiques. Il s'occupe du bon fonctionnement général et des règles de fonctionnement, notamment au regard de la gouvernance.</p> <p>L'assemblée générale se compose quant à elle de représentants de caisses locales (RA 2006, p. 64).</p>		<p>Les racines coopératives représentent la pierre d'angle du système de gestion de Rabobank, dirigée selon les principes coopératifs (RA, 2006, p. 17).</p> <p>Le caractère distinctif coopératif sera dans les années à venir approfondi et renforcé en termes de communications internes et externes (RA, 2006, p. 17).</p>	
Banque Raiffeisen, Luxembourg		<p>Absence de communication dans le rapport annuel sur la notion de sociétaire, de coopérateur, de gouvernance et de démocratie.</p>			
Banques populaires, France		<p>Les différents messages relatifs au sociétaire sont présents. Les messages sont relativement forts :</p> <p>« il n'est pas un associé comme un autre » (p. 45), « il n'est pas dans une logique d'appropriation du profit par la maximisation d'un dividende », « le sociétariat est un facteur clé de succès » (p. 5), des « réunions bienvenue » sont organisées pour sensibiliser les nouveaux clients (p. 42), les administrateurs sont élus par et parmi les sociétaires (p. 27), l'aspect détention des groupes bancaires par les sociétaires est bien explicité (p. 35).</p>	<p>Cependant ils pourraient être plus clairs et pédagogique sur le rôle des sociétaires dans le processus démocratique. Les assemblées générales sont des moments importants mais qui mériteraient d'être développées dans le rôle joué par les sociétaires (p. 42), le rôle des sociétaires pourrait être plus explicite (p. 27...perdu milieu d'un développement très technique), le rôle de décision dans la gouvernance pourrait être plus explicité, une forme de compensation avec les multiples</p>		

			initiatives locales est présente (p. 41).		
Crédit Agricole, France		Fort de ses 5,6 millions de sociétaires et avec en moyenne près d'un administrateur par commune, le Crédit Agricole bénéficie d'un enracinement local fort pour contribuer au dynamisme des territoires. (RA CASA, 2006 p. 84)	Absence de la spécificité coopérative, sociétariat non cité. Le rapport étudié est celui de CASA, et non du cœur coopératif. Disparition de la spécificité coopérative.		
Crédit coopératif, France		Présentation très technique, « langage statutaire » Présentation claire mais un peu austère : « Les droits de vote sont détenus par les sociétaires titulaires de parts A suivant la règle coopérative « une personne, une voix » (RA 2006, p. 16)		Des ambitions de travailler sur la gouvernance du groupe : « Lancement d'un nouveau plan d'action 2007-2009 portant sur la gouvernance coopérative, l'implication des salariés, le sociétariat et la responsabilité sociale et la préservation de l'environnement » (RA 2006, p. 107).	
Crédit Mutuel, France		« Les conseils d'administration et/ou de surveillance comptent 24 000 administrateurs bénévoles élus par 6,9 millions de sociétaires, à la fois coopérateurs et clients » (RA 2006, p. 5). « Le Crédit Mutuel n'appartient qu'à ses sociétaires détenteurs d'une part sociale A qui permet à chacun de s'exprimer selon le principe « une personne, une voix » et notamment d'être administrateurs » (RA 2006, p. 12). 20 000 réunions et 2 000 Assemblées générales – avec une participation visant les 10% de sociétaires – sont l'expression d'un véritable gouvernement d'entreprise démocratique (RA 2006, p. 13).			Le rapport reste relativement descriptif et crée une distance avec le fait coopératif, les messages ne s'adressent pas aux sociétaires mais au grand public, du coup cela donne une impression de simple photographie.

		Instance de base de la démocratie interne du Crédit Mutuel, l'Assemblée générale invite chaque année les sociétaires et clients de la caisse locale à se réunir autour de ses administrateurs et de salariés (...) un moment qui contribue à signer la différence du Crédit Mutuel ». (RA 2006, p. 19)			
--	--	--	--	--	--