

LE SECTEUR MUTUALISTE ET COOPÉRATIF FINANCIER : QUEL DEVENIR ?

JEAN-JACQUES SURZUR*

L'intérêt porté au mouvement coopératif des secteurs bancaire et financier n'a cessé de croître ces dix dernières années. Longtemps oublié, voir rejeté par la communauté bancaire, considéré comme quantité « négligeable » et peu influente dans le paysage financier, sa croissance, l'évolution de ses parts de marché, sa résistance à la période de crise qu'a traversée le secteur financier ont surpris et interpellé nombre d'acteurs financiers. L'AFB y a vu un concurrent dangereux et s'est lancé dans une véritable croisade à son

encontre.

Les pouvoirs publics ont, quant à eux, perçu tout l'intérêt du statut mutualiste, l'importance des fonds propres accumulés et sa stabilité financière pour l'acquisition des banques restantes à privatiser.

Des débats parfois contradictoires se sont engagés dans le pays sur l'avenir d'un secteur dont certains verraient d'un « bon œil » la démutualisation, tandis que d'autres ne s'attachent qu'à la protection financière dressée par le statut juridique coopératif et mutualiste.

Notre regard sur l'évolution de ce secteur s'inscrit dans une vision pluraliste des formes d'organisation des entreprises et des contenus économiques, sociaux et démocratiques qu'elles tentent de mettre en œuvre. En cela nous pensons que le secteur mutualiste et coopératif constitue une voix alternative à une gestion économique et financière « ultra-libérale » et peut constituer une des formes de régulation du marché par un rôle plus important confié aux sociétaires ou coopérateurs dans la définition des besoins et des contenus des investissements à réaliser et dans l'affectation de l'épargne.

Nous nous attachons toutefois, dans cet article, à examiner les différents aspects qui caractérisent ce secteur, ses propres freins, ses évolutions positives et négatives à nos yeux, ses contraintes et à ce qui le différencie des entreprises relevant du secteur « capitaliste ».

* Délégué national du Crédit mutuel ; Secrétaire de la Fédération des personnels des secteurs financiers.

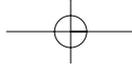
*UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE ET SOCIAL TOTALEMENT
BOULEVERSE AUQUEL LE SECTEUR MUTUALISTE A SU
S'ADAPTER, MAIS PAS SANS RISQUE*

À l'origine, les entreprises mutualistes ou coopératives se sont constituées sur des corporatismes sociaux ou économiques pour prendre en charge des besoins non satisfaits par l'organisation générale de la société ou par l'activité financière et à partir de concept de solidarité, de charité, d'entraide. Ce corporatisme, exacerbé par les effets de concurrence que développe le marché, va jusqu'à nos jours, marquer le comportement « autarcique » de chacun des groupes relevant de ce secteur. L'évolution de la société, sur le plan économique, des catégories auxquelles ce secteur s'adressait, l'élargissement des domaines d'intervention publique, la place du système bancaire et son caractère universel conduisant à la prise en compte de besoins jusqu'alors délaissés au secteur coopératif ou mutualiste, va menacer l'espace d'intervention qui lui était réservé. La banalisation des activités financières engagée en 1984, la libéralisation des capitaux, la fin des « monopoles » de certaines activités bancaires ont entraîné un redéploiement du système bancaire vers les marchés des particuliers et des PME / PMI, disputant ainsi les sources privilégiées du secteur mutualiste. Cette banalisation et la libéralisation du système financier a conduit à des réformes structurelles du système bancaire, que ce soit pour la sécurité financière, les conditions d'accès aux marchés de capitaux..., qui n'ont pas épargné le secteur mutualiste et coopératif dont le statut juridique rend pourtant plus complexes certaines opérations autorisées pour les entreprises « capitalistes » (fusion, rapprochement, financement sur les places internationales...).

Il est utile de rappeler que, lors de la réforme touchant à la sécurité financière du système financier, le projet introduisait la possibilité de redistribution des bénéfices, aux sociétaires des groupes mutualistes. Cette disposition, réclamée par les banques AFB et qui mettait en cause les fondements même de ces entreprises, a été combattu avec succès par le secteur mutualiste, notamment par le Crédit Mutuel.

Ainsi les évolutions économiques, financières et réglementaires conjuguées à des modifications culturelles de la société se sont imposées à un secteur dont l'origine n'est pas d'être banquier mais « solidaire ».

À l'examen de la place de ce secteur dans le paysage financier d'aujourd'hui on peut affirmer qu'il a su s'adapter à un système qui lui était étranger tant par rapport à ses concepts d'origine que par rapport à son approche de l'entreprise. Exercice d'autant plus difficile que le système mutualiste et coopératif est plutôt un système qui s'accommode d'autant plus mal de la rapidité des événements que la décentralisation de ses structures est importante. Sa fusion dans le système financier et



LE SECTEUR MUTUALISTE ET COOPÉRATIF FINANCIER :
QUEL DEVENIR ?

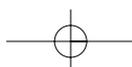
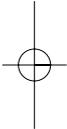
l'adoption des critères du marché n'ont pas pour autant jusqu'alors entraîné une banalisation totale de son activité. Toutefois la création d'un véhicule coté en Bourse par le Crédit Agricole et la transformation de Natexis en holding financière par les Banques Populaires pourraient ouvrir la porte à une démutualisation rampante de ces deux groupes. Mais rien n'est définitivement joué. En l'état actuel, les comportements du secteur mutualiste diffèrent du secteur capitaliste sur certains investissements financiers, sur les placements éthiques, vers l'économie sociale,... Leur attitude prudente dans les placements hautement spéculatifs, qu'ils soient financiers ou immobiliers, lors de la crise de 1993/1994 leur a épargné les déboires des grandes banques françaises, même si, ici et là, certains dirigeants mutualistes s'étaient laissés séduire par les sirènes du profit vite réalisé. Et la politique de ces établissements est d'autant plus prudente que l'organisation du pouvoir est décentralisée, interdisant des décisions rapides prises par une poignée de dirigeants.

LES DÉFIS DU SECTEUR MUTUALISTE

Mais cette recherche d'adaptation permanente aux évolutions du contexte n'est pas sans danger pour l'avenir du secteur mutualiste et coopératif. Ce secteur est face à une alternative complexe : soit il se cantonne à maintenir un outil d'une dimension réduite à portée limitée et prend le risque de disparaître en emportant les fondements « idéologiques » qui l'animaient ; soit il se fond dans le système capitaliste, laisse la maîtrise de l'outil financier aux « techniciens », écarte les sociétaires et les administrateurs du pouvoir et prend le risque de se banaliser totalement au point de ne plus justifier sa spécificité. C'est le défi qu'il doit relever et qui n'est pas sans poser de vrais débats au sein du mouvement mutualiste et coopératif.

C'est le débat qui a animé le Crédit Mutuel lors de l'acquisition du CIC par le Crédit Mutuel de centre est Europe. Cette acquisition montre que la démutualisation n'est pas inéluctable, même lorsque le secteur mutualiste se dote d'outils favorisant la croissance de son développement.

Rappelons que cette acquisition n'a pas conduit à une fusion des groupes et que c'est la notion de co-développement qui a prévalu. Le CIC, malgré sa forme capitaliste reste une propriété collective des sociétaires, captif des organisations mutualistes composant le Crédit Mutuel. Il n'est pas non plus la holding du groupe Crédit Mutuel comme l'est devenue Natexis pour les Banques Populaires. D'ailleurs le Crédit Mutuel porte une analyse critique sur la création du véhicule coté par le Crédit Agricole affirmant que celui-ci met en péril son « statut » de mutualiste.



Les premiers résultats de l'activité des deux groupes CIC/CM montrent que l'acquisition de celui-ci a eu pour effet d'entraîner une dynamique de développement et de faire réfléchir aux structures administratives des différents niveaux organisationnels de l'institution. Elle a entraîné une nouvelle étape dans la refonte de l'unité du Crédit Mutuel, même si celui-ci reste en proie à des oppositions internes parfois paralysantes dans certains domaines comme celui du social.

Et dans le même temps, cet élargissement de l'activité accroît les difficultés, communes au système bancaire, comme la formation du PNB, la constitution des fonds propres,... Affronter ces difficultés, c'est poser la question de la tarification des services, le recours aux marchés de capitaux, la maîtrise de la masse salariale et donc s'engager sur des voies déjà empruntées par les entreprises « capitalistes ». S'il persiste une culture mutualiste et décentralisée celle-ci semble par moment menacée par les risques de banalisation de la gestion et du management. Toutefois, il reste dans la forme institutionnelle du Crédit Mutuel des atouts, des remparts contre des décisions financières ou politiques hasardeuses, ou trop éloignées de la vision que chacun se fait du mutualiste, même si ces atouts peuvent dans le même temps s'avérer être des freins à des évolutions nécessaires, comme la mise en commun de moyens, la définition de stratégies communes face à des événements qui demanderaient des réactions rapides. La forme institutionnelle est souvent un frein à la réalisation de droits sociaux nationaux, comme par exemple l'élaboration d'une convention collective nationale refusée par les fédérations régionales, en laissant perdurer un système social bâti sur la multiplicité des cadres sociaux (17 conventions collectives à ce jour).

LE PAYSAGE SOCIAL EN ÉVOLUTION

Toute une période a été marquée par une gestion en « père de famille » des ressources humaines. Les salariés considérés comme des « permanents » au service d'un mouvement ont été souvent traités avec une certaine spontanéité dans la résolution des problèmes qu'ils rencontraient. Le caractère humaniste du secteur lui conférait une tendance à s'assurer du bien-être des salariés sans véritable politique manageriale. Certains dirigeants administrateurs étaient eux-mêmes issus du monde syndical, caritatif ou religieux. Cette approche a contribué à imprégner une certaine culture sociale de défense du mouvement coopératif et mutualiste.

Cette culture a concouru à maintenir un certain calme social pendant de longues périodes même si, ici et là, pouvaient se déclarer des mouvements sociaux très localisés sur des sujets revendicatifs très circonscrits.

LE SECTEUR MUTUALISTE ET COOPÉRATIF FINANCIER :
QUEL DEVENIR ?

Le développement du secteur, et celui du Crédit Mutuel en particulier, ont été marqués par une progression considérable des effectifs. En 1980, le Crédit Mutuel (seul) comptait environ 13 000 salariés ; il en compte 26 000 aujourd'hui (52 000 avec le groupe CIC). Un regard rapide sur les données sociales des quinze dernières années montre des caractéristiques qui le distinguent des autres banques :

- une croissance de l'emploi régulière, quel que soit le secteur (sauf pendant une courte période dans les Banques Populaires après la crise de 1993), et ce, malgré les opérations de restructuration des entités régionales (fusion, regroupement de moyens informatiques, administratifs,...) ;
- une progression salariale se situant dans une bonne moyenne générale avec des politiques de maintien du pouvoir d'achat par rapport à l'inflation qui persiste encore aujourd'hui dans le Crédit Mutuel ;
- des efforts de formation soutenus, des déroulements de carrières plus rapides qu'ailleurs ;
- un traitement social des difficultés plus respectueux des salariés (éviter les licenciements).

La reprise du CIC par le Crédit Mutuel s'est faite sur un engagement ferme de maintenir l'emploi pendant 5 ans (les banques du groupe connaissaient des plans de suppressions d'emploi successifs depuis plusieurs années). On constate une recherche régulière de dialogue social et de prise en compte des partenaires sociaux. Lors de l'introduction des 35 heures par la loi de Robien, le Crédit Mutuel s'est engagé dans des négociations de groupes. Cela s'est poursuivi sous les lois Aubry, malgré un désaccord qui ne s'est toutefois pas transformé en combat contre le principe, bien au contraire. 1 850 emplois ont été créés à cette occasion.

Bien sûr, derrière ce bilan plutôt positif, il ne s'agit pas de masquer les difficultés sociales apparaissant pendant la même période : insuffisance des effectifs, heures supplémentaires, remise en cause de conventions collectives, refus d'une convention nationale et d'un cadre social à caractère national.

Les évolutions financières et économiques récentes ont « impacté » le climat social, le dégradant au point que le secteur mutualiste (Crédit Mutuel, Crédit Agricole, voire Caisses d'Épargne si on assimile celles-ci à ce secteur) a été secoué par une série de mouvements sociaux relativement durs, longs et parfois violents, au cours des deux dernières années. À y regarder de près, c'est ce secteur qui a connu le plus grand nombre de jours de grèves, sans que pour autant il y ait de mouvements d'envergure nationale. Le Crédit Mutuel de Strasbourg (région du président confédéral) n'avait pas été confronté à une grève depuis 30 ans.

Si, au cœur de ces mouvements, apparaissaient les problèmes salariaux, de temps, de conditions et de charges de travail, les mouvements portaient en eux des aspirations plus profondes : la dignité et le respect des individus. Il s'agit d'une réaction face à la transformation des pratiques managériales dans un secteur où l'humanisme constitue le fondement de son existence. Cette réaction a été particulièrement forte chez les jeunes issus majoritairement du réseau (petites entités de travail, très isolées les unes des autres, gérées en équipe et souvent de façon paternaliste). Une étude récente sur le « mal vivre » au travail des salariés du réseau éclaire sur les causes de cette révolte sociale.

En fait les transformations structurelles, organisationnelles, conjuguées à une politique de rentabilisation des points de ventes où le chiffre de placements devient le motif essentiel du service, ont accentué les pressions commerciales et se confrontent à l'idée que se font les salariés du service rendu au sociétaire, de plus en plus considéré comme un simple « client ». Les systèmes de gestion des objectifs, les campagnes commerciales associées aux défaillances d'outils informatiques devenus les interlocuteurs exclusifs des salariés déshumanisent le métier, s'inscrivent dans les logiques managériales élaborées dans les entreprises de type « capitaliste », difficilement compatibles avec la représentation que se font les salariés d'une entreprise mutualiste.

Devant ces transformations le corps syndical peine à trouver sa place. Ballotté entre une banalisation du secteur, une absence, voire un refus de s'engager dans une réflexion plus approfondie, son activité se limite souvent à la seule défense des intérêts immédiats, sans analyse prospective de l'évolution des groupes composant ces secteurs. Marqué par l'identité régionale, le syndicalisme manque d'une approche sur les contenus qui pourrait nourrir le dialogue national lui-même écarté par les autorités mutualistes régionales au nom de l'autonomie de gestion.

DES ATOUTS PERSISTANT MAIS INSUFFISAMMENT ENTRETENUS, DES RISQUES RÉELS

Pour résumer, le Crédit Mutuel et le secteur mutualiste et coopératif en général sont à un tournant de leur histoire. Des potentialités réelles existent pour leur éviter de sombrer dans la banalisation des critères de gestion et de services. Celles-ci sont de plusieurs ordres : juridique, organisationnel, politique, démocratique, social (avec la persistance, malgré un certain recul, de l'attachement des salariés à une forme différente d'approche de la banque). Mais ces atouts ne sont pas éternels. Ils doivent s'entretenir par des actes, des comportements, des décisions, des choix qui privilégient une autre vision de la banque, du service financier, et du lien social. Le secteur coopératif et mutualiste a besoin



LE SECTEUR MUTUALISTE ET COOPÉRATIF FINANCIER :
QUEL DEVENIR ?

de repositionner et d'actualiser ses valeurs dans les évolutions de notre société. L'idée d'une épargne affectée à l'environnement telle que le proposait le président du Crédit Mutuel, les rapports différents aux associations locales ou régionales, la sélection des investissements comme par exemple les fonds éthiques, la façon d'aborder les rapports européens plus sur le principe du partenariat que de l'effet de taille capitalistique concourent à une refondation des valeurs sur lesquelles le secteur mutualiste pourrait donner du sens à son développement. Sans nul doute, des transformations organisationnelles et structurelles étaient et seront nécessaires. Celles-ci, de par la complexité des normes, des activités, des réglementations, des opérations qui encadrent les activités financières, rendent de plus en plus difficile leur maîtrise, comme celle des outils de développement et de mise en œuvre des valeurs dont doit se doter le secteur mutualiste. Elles posent la nécessité de reconstruire des lieux de contrôle, d'élaboration et de pouvoirs régionaux, et de redéfinir les rapports entre la « technique » et le « politique », en réévaluant l'équilibre entre les contraintes externes et celles qui doivent guider l'action du secteur mutualiste et coopératif ;

La division et la concurrence qui règnent entre les groupes composant ce secteur apparaissent totalement décalées face aux défis qui lui sont posés et aux immenses besoins de la société dans laquelle les valeurs de solidarité, d'humanisme portées par multiples organisations s'imposent de plus en plus comme une nouvelle vision des échanges entre les individus et les peuples, ainsi que des rapports sociaux et économiques. En effet, le système financier mutualiste et coopératif national possède des atouts, dans la mesure où son sociétariat est encore une réalité dont nous pensons qu'elle représente une alternative économique et sociale aux lois du « tout marché » et peut être à l'origine d'initiatives en France et en Europe pour une nouvelle efficacité du système bancaire. Cela suppose un examen approfondi de son fonctionnement interne et de ses relations avec la société civile.

