

Gouvernance et banques : un lien particulier ? Le cas français¹

Isabelle Allemand^{a*} & Bénédicte Brullebaut^a

^a *Département Finance, Groupe ESC Dijon Bourgogne, BP 50608 – 21006 Dijon cedex*

Received May 2008, accepted October 2008.

* auteur à qui envoyer la correspondance, corresponding author

Introduction

La réflexion sur les conséquences de la séparation des fonctions de propriété et de direction était déjà présente dans les travaux de Smith (1776), le thème de la *corporate governance* n'est donc pas récent, même si le débat théorique s'est surtout développé depuis les années 1970. La compréhension des différents mécanismes de gouvernance et de leur articulation est cependant encore souvent au stade exploratoire. La recherche académique s'est notamment encore relativement peu intéressée à identifier les spécificités de certains secteurs, comme le milieu bancaire, intuitivement différent d'autres activités relativement à ce questionnement. C'est pourquoi nous avons cherché, en nous appuyant sur le cas français, à appréhender quelles similitudes et quelles spécificités présentait la gouvernance dans les établissements bancaires. Ces travaux ont été réalisés dans le cadre de la Chaire Gouvernance et développement Durable signée entre l'ESC Dijon-Bourgogne et la Caisse d'Épargne de Bourgogne Franche Comté.

Notre réflexion s'est organisée en trois phases. Après avoir étudié la littérature existante sur le sujet ou pouvant nous apporter des éclairages, nous nous sommes attachés à lister les critères généralement pris en compte dans une analyse de la gouvernance, en nous inspirant des travaux académiques et professionnels existants, notamment dans le secteur bancaire, et en essayant de comprendre s'ils étaient pertinents pour des banques par actions ou des banques coopératives. Ces variables ont ensuite été utilisées pour dresser un état des lieux des pratiques des banques présentes en France, à partir d'un échantillon de sept établissements.

Une des particularités du monde bancaire français consiste en la coexistence de deux grands types de réseaux, les banques par actions et les banques coopératives et mutualistes. En France, les banques ont en effet la possibilité d'adopter des statuts juridiques divers. Ainsi certaines sociétés relèvent du mode coopératif, comme les Banques Populaires depuis la loi de 1917, les caisses de Crédit Agricole régies par le Code rural, celles du Crédit Mutuel dépendant de l'ordonnance de 1958, la Caisse d'Épargne qui a vu son statut transformé en établissement de crédit à caractère coopératif avec la loi sur l'épargne et la sécurité financière de 1999. Certains établissements sont publics, alors que d'autres ont adopté le statut de société anonyme, de société par actions simplifiée ou encore de société de personnes.

La diversité autorisée en matière de statut témoigne de la liberté accordée aux établissements de crédit en France dans le choix de leur organisation et de leur forme juridique. La distinction forte qui existait entre les banques commerciales et les banques coopératives ou mutualistes s'est amenuisée sous diverses influences (disparition des spécificités, désengagement de l'État, concurrence...), les banques coopératives étant devenues progressivement des banques plus universelles. Pour être plus compétitives et réduire les coûts, les banques ont engagé des rapprochements et des restructurations, faisant évoluer leur structure juridique. Ainsi le Crédit Agricole dispose aujourd'hui d'un côté du statut mutualiste, de l'autre d'un véhicule coté en bourse, la Caisse Nationale, lui permettant d'avoir recours à des opérations de croissance externe, comme la prise de contrôle du Crédit Lyonnais en 2003. De la même manière, le rapprochement de la Caisse des Dépôts et Consignations et des Caisses d'Épargne s'est conclu par le transfert de l'ensemble des activités des deux groupes à la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et de Prévoyance. En 2006, les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne se

¹ Cette communication a été présentée lors de la Conférence APC, à Paris en novembre 2008

sont mises d'accord pour former NATIXIS, banque de financement et d'investissement, leur permettant ainsi de renforcer leur caractère universel.

Des différences entre les réseaux coopératifs et les banques par actions demeurent cependant. Les premiers ont bénéficié historiquement du monopole de certains produits, facilitant ainsi leur collecte de dépôts, et se sont positionnés très tôt comme des banques de proximité, privilégiant la clientèle des particuliers, des professionnels, des petites entreprises. Leur réussite tient à deux grandes valeurs : une notion du temps différente (le capital n'étant pas opéable, les dirigeants peuvent travailler dans un souci de transmission à la génération suivante) et un ancrage territorial fort, grâce à la logique de décentralisation de ces banques. La gouvernance dans les systèmes coopératifs est particulière : ce sont les caisses régionales qui détiennent la caisse nationale, la structure est donc inversée par rapport au modèle traditionnel. Leur statut juridique les protège des prises de contrôle hostiles. En effet leur capital est composé de titres non cotés, les parts sociales. Enfin, même si cela devient moins vrai aujourd'hui, les activités liées aux marchés financiers, à l'immobilier et à l'international, sont moins développées dans les banques coopératives. De ce fait, leur ratio rentabilité/risque est souvent moins élevé que celui des banques par actions. Les écarts cependant se réduisent, sous la pression de la concurrence et l'avancée des moyens technologiques.