

# WORKING PAPER

*Vertu retrouvée ou survie imposée,  
les banques coopératives dans l'après Coop Bank*

Jean-Louis BANCEL & Olivier BONED



**CIRIEC N° 2014/14**

**CIRIEC activities, publications and researches are realised  
with the support of the Belgian Federal Government - Scientific Policy  
and with the support of the Belgian French Speaking Community - Scientific Research.**

**Les activités, publications et recherches du CIRIEC sont réalisées  
avec le soutien du Gouvernement fédéral belge - Politique scientifique  
et avec celui de la Communauté française de Belgique - Recherche scientifique.**

**This working paper is indexed and available  
in SSRN and RePEC**

**Ce working paper est indexé et disponible  
dans SSRN et RePEC**

**ISSN 2070-8289**

**© CIRIEC**

**No part of this publication may be reproduced.**

**Toute reproduction même partielle de cette publication est strictement interdite.**

*Vertu retrouvée ou survie imposée,  
les banques coopératives dans l'après Coop Bank*

Jean-Louis Bancel\* & Olivier Boned\*\*

**Working paper CIRIEC N° 2014/14**

---

\* Président de l'Association internationale des banques coopératives.

\*\* Professeur associé à l'Université du Mans et Président du Centre des Jeunes, des Dirigeants, des acteurs de l'économie sociale, France.  
(Auteur de contact : [olivier.boned@cjdes.org](mailto:olivier.boned@cjdes.org)).

## **Résumé**

*Si le scandale de **The Coop Bank** sonne comme un appel à poursuivre la construction d'une activité économique en accord avec les attentes des membres coopérateurs, les coopératives survivantes en sont ressorties revigorées. L'enjeu aujourd'hui est celui de renouer entre les membres coopérateurs et leurs dirigeants, en somme remettre la gouvernance au centre du modèle, au risque de voir disparaître le modèle.*

**Mots-clés :** banque coopérative, gouvernance, identité.

## **Abstract**

*The scandal of **the Coop Bank** appeals to the other cooperative banks to pursue their own economic activity with the goal to promote the members' interests. For the rest of the cooperative banks, the period looks to revitalize themselves. Their challenge is now to create links between the members and people who manage the coops. In few words to put again democracy and the governance at the centre of the coops model, otherwise the main risk for the coops models to disappear.*

**Keywords:** cooperative banks, governance, identity.

**JEL-code:** G3-30.

## Introduction

Depuis la vague des démutualisations de l'époque thatchérienne (1997), la crise que traverse *The Co-operative Bank* est une des plus importantes que subisse le secteur des banques coopératives. En effet, le scandale personnel, laissant pointer l'absence d'honorabilité, vient conforter chez les détracteurs des banques coopératives les arguments d'incompétence qu'ils ont répandus précédemment. Suivant un phénomène classique, il y a un risque d'effet de contagion. Le premier est de voir l'ensemble du mouvement coopératif contesté et fragilisé comme le mentionne l'invitation au débat public du 17 janvier 2014 à Manchester, pour les coopérateurs, sur le thème de la crise traversée par la banque coopérative et les voies pour aller de l'avant et éviter que l'ensemble du mouvement ne sombre dans une spirale de démoralisation<sup>1</sup>. Cela témoigne de la nécessaire réaction à mener du mouvement pour dépasser la situation présente. Ce débat, ouvert aux membres, souligne combien la démocratie constitue un guide du mouvement coopératif et ce qu'elle porte d'enjeux de première importance. Elle a un caractère intemporel puisqu'elle renvoie à un fonctionnement originel des coopératives (s'occuper soi-même de ses propres affaires). L'assemblée présente ce jour-là aurait beaucoup de similitudes avec une assemblée du même type qui aurait pu être organisée au 19<sup>ème</sup> siècle (Bibby, 2014)<sup>2</sup>, au travers l'énergie des membres et leur engagement. À la différence, certainement, de l'ambiance qui aurait certainement été marquée par davantage d'espoir.

Un des éléments importants qui ressort de la crise traversée par le mouvement coopératif est de rappeler l'importance de la démocratie.

Si ce scandale sonne comme un appel à poursuivre la construction d'une activité économique en accord avec les attentes des membres coopérateurs (Bibby, 2014)<sup>3</sup>, le *chief executive* de *Phone Co-op* rappelait lors de cette conférence que de la période des démutualisations, les coopératives survivantes en sont ressorties revigorées. L'enjeu aujourd'hui est celui de renouer entre les membres coopérateurs et leurs dirigeants, en somme remettre la gouvernance au centre du modèle. "Good governance is not just about structures, it's about culture and people. That's not easy to define, but you definitely know when it's working"<sup>4</sup>. Position qui souligne l'importance de la dimension humaine et

---

<sup>1</sup> Special open conference, Co-op Bank crisis. Ways forward for the co-operative movement, debates at the Central Hall, Manchester, 17 janvier 2014, in [http://www.the3rdimagazine.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/Ways\\_Forward\\_Conference\\_flier.pdf](http://www.the3rdimagazine.co.uk/wp-content/uploads/2013/11/Ways_Forward_Conference_flier.pdf) (Page consultée le 8 février 2014).

<sup>2</sup> "The event could almost have been back in the 19<sup>th</sup> century, one of those assemblies where co-op pioneers energetically debated how their movement could progress",

<sup>3</sup> "Phil Frampton of conference organisers Co-operative Business Consultants set the tone by describing the Co-op Bank debacle as a wake-up call to rebuild an effective co-operative business sector accountable to its members' needs".

<sup>4</sup> Vivian Woodell, chief executive de *Phone Co-op*, in Bibby (2014).

culturelle de la démocratie en entreprise, ce que les approches françaises n'abordent pas en ces termes et qui, pourtant, est fondamental. L'attitude est alors importante, la démocratie fonctionne si elle peut s'exercer dans un cadre local, de manière directe entre la structure et le membre. Ceci n'est pas antinomique de l'existence de grandes entités coopératives ou mutualistes pour autant que les membres ont une capacité d'influence sur les sujets de proximité. La notion de proximité est alors réaffirmée, pour amener les coopérateurs à être plus au contact de la réalité économique, des enjeux et de la décision. La société des Equitables de Rochdale passait d'un conseil d'administration par mois à un par semaine lors d'une réforme statutaire menée en 1865, en 2014, lors de la conférence menée dans l'emblématique ville de Manchester en ce début janvier, un des participants appelait à savoir mettre les sociétaires en « tension créative » et en posture de gestion de « conflit » et à quitter une attitude par trop Angélique et « gentille »<sup>5</sup>. Un autre ton souffle comme si l'urgence de la situation ramenait les coopérateurs à la prise de conscience que l'héritage et donc l'avenir coopératif étaient menacés. La démocratie est ainsi, et aussi, un combat d'idées, d'idéologie.

### **La longue voie de la reconnaissance**

L'économie sociale, en générale et les banques coopératives, en particulier, ont cherché une reconnaissance depuis de nombreuses années qui arrive en France au travers d'une loi sur l'économie sociale. Signe que les choses changent, une définition des banques coopératives apparaît sur le site du Ministère de l'économie :

« Quelle est la différence entre un établissement bancaire "classique" et une banque coopérative ? La distinction tient dans le statut de l'entreprise. Dans le premier cas, la banque est une société anonyme et les décisions sont prises par les actionnaires sur le modèle "une action = une voix". Dans le second cas, les décisions sont prises par les clients »<sup>6</sup>. La focale est ainsi fixée sur la dimension de la gouvernance, mais la reconnaissance est là. La gouvernance n'est en rien anodine, elle est et devrait être de plus en plus un élément central de la promotion du modèle coopératif dans les années qui arrivent. De manière générale, la prise de conscience de la réalité des coopératives, de leur poids, leurs valeurs et de leur utilité sociale, dans le sens de sociétal, sont des faits importants aujourd'hui.

---

<sup>5</sup> “Peter Couchman of the Plunkett Foundation argued that members should be able to interact with their co-operative through meetings at individual shop level. He also suggested that co-op members should be prepared where necessary for creative tension and conflict. Stop being so nice to each other”, in Bibby, 2014.

<sup>6</sup> Ministère de l'économie et des finances, « Une banque coopérative, c'est quoi ? », site internet du Ministère de l'économie et des finances, in <http://www.economie.gouv.fr/ess/banque-cooperative-cest-quoi> (Page consultée le 2 février 2014).

La gouvernance a été secouée du côté des sociétés anonymes, contestée. Condamnée. Enron, Madoff, Lehman Brother. La gouvernance est sous contrôle. Les sociétés coopératives, mutualistes se sont vues pousser des ailes. Elles devenaient exemplaires : Démocratiques. Valeur fondatrice de nos sociétés pour le vivre ensemble en société, la démocratie économique prenait réalité. Cette incarnation devenait verbale, c'est-à-dire très marquée dans le domaine de la communication, mais aussi parfois sur le terrain de la pratique. Une pratique qui, néanmoins, se heurte à de fortes évolutions dans le monde professionnel. Comme toutes les banques, ou assurances, les fonctions se complexifient. Les risques s'accroissent. La réglementation internationale a vu dans les administrateurs indépendants, une arrivée de compétences professionnelles, la nomination de présidents de comités d'audit la voie assurée pour un contrôle pur et parfait de l'activité interne. Il fallait gagner la confiance. Se montrer capables de faire s'investir les actionnaires, et les premiers d'entre eux les fonds de pension. Ainsi ils pouvaient engager leurs investissements et exiger leur rentabilité. Les investisseurs ayant passé une grande énergie, jusqu'à cette période, à essayer de maîtriser les salaires des dirigeants, l'après Enron peut ainsi être appréhendé comme une période de restauration de la confiance et la fin de la crainte d'une asymétrie d'information que les managers sauraient utiliser au mieux dans leur intérêt au détriment de celui des actionnaires (Kleinpeter, 2003, p. 6). La mise en place des fonctions de contrôle interne s'est aussi accompagnée d'une montée en puissance des actions collectives qui permettent à tout un chacun – du moins tant qu'il est actionnaire - de prétendre à une compensation financière si l'entreprise ne respecte pas ses intérêts. Ces dédommagements s'accompagnent, naturellement, depuis la loi Sarbanes-Oxley de contreparties pénales (2002). La sanction et l'application de la loi découragent naturellement la prise de risque. Etre dans un comité d'audit, être administrateur, prendre des responsabilités identifiées représente ainsi des risques considérables, pour soi, sa carrière, ses proches, son équilibre financier, moral, psychique et finalement pour sa propre liberté. N'oublions pas le cumul de peines qui dépassent aisément ce que plusieurs vies réussiraient à peine à venir à bout. Pourtant, dans ce contexte de reporting incessant, de risques, de contrôles, l'activité doit perdurer et se développer au risque de se retrouver étouffée. Ceci est le cas pour toute activité, qu'elle soit de nature coopérative ou de société anonyme. Le droit commun est désormais une règle partagée. Les coopératives, les mutuelles, surtout dans le domaine financier sont traitées d'égale manière avec toute autre entreprise. Leur défi est donc de s'adapter au monde qui bouge, tout en restant banquier différent, simplement banquier. Les banques coopératives ne sont pas sorties du chemin. Deuxième type d'entreprises bancaires dans le monde, elles revêtent des réalités différentes d'un pays à l'autre. Mais toutes sont attachées à des principes fondateurs, communs, ceux de l'Alliance coopérative internationale, et ce depuis 1896 avec les adaptations régulières.

## **Les banques coopératives ou l'oubli de la dimension coopérative**

Les années 80 et 90 ont été des années de satisfaction de leurs revendications d'égalité de traitement pour les banques coopératives. Leur objectif ? Etre reconnues par les autorités publiques et par l'opinion publique comme de réels acteurs bancaires alors que les acteurs de la place leurs refusaient l'appellation de banque. De simples établissements de crédits, elles deviendront banques. Période d'intense activité économique, du développement de la finance et de la course aux sièges sociaux de verre et de métal, symboles de réussite, les banques coopératives ne seront pas insensibles à cette dynamique. Durant ces années, les banques coopératives « ont voulu faire mieux que les banques commerciales ! D'où des courses indécentes à la baisse du coefficient d'exploitation, d'où une pression ailleurs inconnue à la vente ou encore une volonté naïve d'afficher du résultat, à n'importe quelle condition, et surtout sans objet défini » (Juvénat, 2013). Elles y épouseront des thèses, des pratiques et feront un choix délibéré de gommer la « notion » de sociétaire au profit de celle plus moderne et prétendument plus professionnelle de « client ». La réussite sera grande, dans plusieurs banques coopératives, on ne parlera plus de sociétaire au guichet. De plus, depuis 1984 et la loi bancaire, il est désormais interdit aux banques d'imposer le sociétariat aux clients qui ne voudraient être que clients ... Une brèche s'ouvre, des thèses avancent selon lesquelles la dimension économique, d'un côté, et démocratique, de l'autre doivent coexister mais plus être totalement unies. Le « mouvement » et « l'économique » deviennent les deux jambes sur lesquelles avance la banque coopérative. Cet écart a tendu à devenir une faille grandissante où des représentants d'une minorité de sociétaires semblaient réduits à entériner les choix de « vrais » professionnels. Pour autant la perspective de voir les avoirs (capital social et réserves impartageables) de la minorité des sociétaires venir renflouer (mécanisme dit du bail-in imposé par les réformes bancaires pour éviter de faire intervenir les contribuables par l'injection d'argent public), les engagements pris par la technocratie au profit d'une majorité de clients indifférents à la nature coopérative de la banque amène à s'interroger sur les responsabilités. Reste à clarifier, dans une banque coopérative, qui incarne la tête et donc la décision.

## **Les valeurs retrouvées et la tension moralisatrice**

Le réveil date du début des années 2000. Le sociétariat est en berne. Certaines banques coopératives présentent des taux de sociétariat aux alentours de 50 %, ce qui signifie qu'un client sur deux n'est plus un coopérateur. Une des raisons d'être des coopératives est l'adhésion de ses membres, le partage du projet et le vote démocratique. Si 50 % apparaît un taux acceptable, il représente néanmoins un éloignement des membres à l'égard de ce qui distingue réellement les coopératives des autres organisations. La baisse du sociétariat est ainsi dangereuse, à l'image de notre système politique démocratique, comme si 50 % de la population n'était plus déclarée comme des citoyens. En somme, cela



s'apparenterait à une prise de pouvoir de ceux qui disposent du droit de vote à l'égard des autres. Symbolique forte qui renvoie à des passés moins glorieux de personnes aux droits inégaux et vivant dans la même cité, pour un appel à la cité antique en Grèce, ou à l'époque moins éloignée du suffrage censitaire.

Les années 2000 correspondent ainsi à une prise de conscience que les modèles coopératifs sont menacés. Cette prise de conscience provient de mouvements internes mais, également, d'épiphénomènes extérieurs. Les banques coopératives, au travers de la responsabilité sociale notamment, vont réinterroger leurs pratiques et s'engager sur ce qui marque leur différence, leurs origines et leur raison d'être, c'est-à-dire être au service de leurs membres et de la société. Des communications visant à démontrer que l'épargne locale vient enrichir la communauté locale, que la banque du territoire développe le territoire, que l'argent gagné par les épargnants ne vient pas alimenter la spéculation financière. Le Crédit Mutuel de Bretagne, le Crédit Agricole deviennent des adeptes et porte-drapeaux de ces slogans. Rapidement donc, en moins d'une dizaine d'année, les banques coopératives s'approprient ce concept qui leur permet de valoriser leurs pratiques mais aussi à la fois, en interne, d'en prendre pleinement conscience et d'en faire une marque de différenciation. Se qualifier de « coopérateur » devient rapidement, dans les publicités télévisuelles comme une garantie d'un produit réalisé de manière responsable, sur le territoire, au service des gens. La proximité redevient fondamentale dans un monde globalisé. Les coopératives mettront en avant, dans leur communication que plus des trois quarts de leurs sièges sociaux ne sont pas en région parisienne, signe que le pouvoir est bien resté au plus près des coopérateurs, des membres, des clients que les entreprises servent. La « coopérative attitude » prend de l'ampleur. Il serait intéressant que les banques coopératives s'approprient le pilier trois de la réglementation de Bâle 2 (information des marchés) pour en faire un véritable outil d'information de leur base de sociétariat. De même la perspective de l'introduction de la « révision coopérative » dans le projet de loi Economie Sociale et Solidaire pourrait être l'occasion pour les banques coopératives de mieux « rendre des comptes » à leurs sociétaires.

### **Humilité et professionnalisme, des armes – indispensables – pour l'avenir**

Néanmoins, les contingences de gestion et de contrôle s'accroissent avec, notamment, le double crash des années 2000 : Enron, puis Lehman Brother. Du premier épisode sortira les obligations de transparence en direction des marchés, de contrôle des dirigeants, de la mise en place de comités d'audit, de procédures de contrôle interne plus fortes, l'arrivée de l'administrateur indépendant comme solution miracle. De ce deuxième scandale naîtra la suspicion en direction des banques, au sens large, de toutes les banques. Leur capacité à spéculer, à s'enrichir sur les clients, à préférer la spéculation au financement de l'économie réelle. Les banques coopératives sortent rapidement de cette suspicion populaire et médiatique. Tout d'abord, car leurs activités spéculatives sont plus réduites,

que leurs investissements à l'international sont limités – hormis certaines banques coopératives qui en paieront un lourd tribut – leur prudence naturelle, raillée hier comme banque tranquille, a été un de leur plus grand atout. Les banques coopératives ont donc des vertus, reconnues, et dont elles sauront mettre en avant les caractéristiques en direction d'un public devenu méfiant à l'excès. Les effets de ces communications de « bonne volonté » peut néanmoins accroître la suspicion auprès de clients qui n'y verraient que mots et poussière publicitaire visant à masquer la réalité, donc à continuer de mentir... Les banques coopératives se sont ainsi avérées plus solides, le terme de « résilience » s'imposera ainsi durant cette période comme une caractéristique naturelle car coopérative. L'Organisation internationale du travail a réalisé depuis 2009 un travail important de mise en exergue de la résilience des banques coopératives en période de crise, ces dernières se caractérisant par leur stabilité et leur aversion aux risques (Birchall et Ketilson, 2009). L'OIT a mené une étude sur la résistance des banques coopératives qui met en évidence qu'entre 2007 et 2010, leurs actifs ont augmenté de 10 % et que leur clientèle a, elle, augmenté de 14 %<sup>7</sup>.

L'organisation des Nations Unies en faisant de 2012 l'année internationale des coopératives a donné une forte visibilité aux vertus de la forme coopérative. Le secrétaire général de l'ONU reconnaissait alors que « se fondant tout particulièrement sur la notion de valeurs, les coopératives ont montré qu'elles constituaient un modèle commercial, robuste et viable, susceptible de prospérer même pendant les périodes difficiles. Ce succès a contribué à empêcher de nombreuses familles et communautés de sombrer dans la pauvreté<sup>8</sup> ». Le Fonds monétaire international voit, quant à lui, dans les coopératives des acteurs qui créent une relation forte et de confiance avec les membres et une pression à la baisse sur les prix proposés par tous les acteurs bancaires. La forme coopérative permet ainsi de créer du lien avec ses membres et de contenir les prix et favorise ainsi un meilleur accès aux produits financiers (Fonteyne, 2007). Ces organisations voient ainsi dans les banques coopératives des acteurs importants de stabilisation.

Tous les éléments sont ainsi réunis pour s'enorgueillir de ces qualités intrinsèques dont disposent les coopératives. Néanmoins, deux éléments sont à considérer plus particulièrement. Tout d'abord, l'humilité doit rester une barrière à ne pas franchir. Si ces banques sont vertueuses, elles n'en sont pas moins à l'abri de toute critique dans un de leurs comportements économiques ou

---

<sup>7</sup> « Coopératives financières : un pari sûr en période de crise », analyse du 12 avril 2013, site internet du BIT, in [http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_210354/lang--fr/index.htm](http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_210354/lang--fr/index.htm) (Page consultée le 26 février 2014).

<sup>8</sup> Message du Secrétaire général, journée internationale des coopératives le 3 juillet 2011, Site internet des Nations Unies, in <http://www.un.org/fr/events/coopsyear/> (Page consultée le 26 février 2014).

commerciaux. Le Crédit Mutuel a été peu impacté en 2008 car, avant l'heure et avant les autres banquiers, il avait connu des mauvaises surprises sur les marchés des produits dérivés lui ayant fait perdre quasiment un milliard d'euros. Ensuite, deuxième élément, les banques coopératives sont des banques soumises à un marché concurrentiel fort, avec ses risques, ses dangers, ses menaces. Ne pas conquérir de nouveaux clients, avoir des difficultés informatiques, un service commercial qui défaille... comme toute entreprise elle n'est pas à l'abri d'un renversement de position. Le fait d'être coopérative ne les protège en rien. Elles ont un mode de fonctionnement différent, avec des vertus reconnues, une pratique sociale et sociétale avérée mais elles ne sont pas infailibles. Cependant, le fait d'affirmer fortement leurs valeurs les expose à la critique dès la survenance d'une crise ou d'une difficulté économique. Il est même possible que les détracteurs des coopératives soient d'autant plus acerbes sur leurs critiques qu'ils ne le seraient pour des difficultés rencontrées par des sociétés anonymes. Cependant, les organisations d'économie sociale dans leur ensemble, et les banques coopératives en particulier, ne sont pas des entreprises « idéales », dans le sens de parfaites. Elles visent seulement à permettre un fonctionnement meilleur de l'économie et de l'entreprise. Les statuts sont ainsi des garde-fous (Draperi, 2013, p. 6) et permettent ainsi, comme le mentionne Charles Gide, de ne pas dépendre de la seule vertu des hommes. Un problème de gestion, des mauvaises décisions, un leadership qui ne répond pas aux enjeux. Comme toute entreprise, cela représente un risque et c'est ce qui leur est reproché aujourd'hui. Un dirigeant attaqué pour mauvaise gestion et c'est l'ensemble du système qui est considéré comme obsolète, à bannir, un dirigeant qui s'égare et c'est l'ensemble de la moralité coopérative qui est atteinte. Il faut replacer les choses dans leur contexte, ce qui se déroule en Angleterre relève d'un environnement particulier, preuve en est le statut de coopérative ne permet pas l'activité bancaire et *The Co-operative Bank* a ainsi dû opter pour un statut par actions. Que le dirigeant de Co-operative Bank nourrisse des liens avec un parti politique ne sera qu'aubaine pour le parti adverse d'utiliser l'échec et le scandale d'un dirigeant pour contester l'adversaire<sup>9</sup> et de parler médiatiquement d' "events at the Co-op Bank"<sup>10</sup>. Phénomène médiatique, opportunité politique, le cocktail détonne et dessert le modèle coopératif. Il est alors plus que nécessaire de rester vigilant, humble dans le cadre de ses activités et en cohérence avec ses valeurs. Certains reconnaîtront que cette affaire touchait un individu mais finalement ne remettant pas les valeurs du sociétariat, les fondements coopératifs (Tribune, 2013).

---

<sup>9</sup> The Conservatives say Paul Flowers was closely involved with Labour, BBC news, "Timeline: Flowers, Labour and the Co-op", 22 November 2013, Site Internet de la BBC news, in <http://www.bbc.co.uk/news/uk-politics-25039286> (Page consultée le 3 février 2014).

<sup>10</sup> BBC news, "Co-op Bank: Inquiry into bank under Paul Flowers", 23 novembre 2013, Site Internet de la BBC news, in <http://www.bbc.co.uk/news/uk-25059633> (Page consultée le 3 février 2014).

Les cadres traditionnels de non-ingérence des autorités prudentielles dans le fonctionnement des banques ont disparu. Ces affaires ont fait exploser le fonctionnement interne et le mettent au grand jour. Amateurisme ou manque de professionnalisme, il est évident que la remise en ordre de l'organisation se fera d'une manière procédurale voire bureaucratique au risque d'altérer fortement, voire définitivement, la dimension démocratique, sans pour autant garantir les bons choix stratégiques ou de gestion destinés à prévenir de nouveaux désastres. Comme dans les écoles de guerre où l'on risque de se préparer à la guerre d'hier, les autorités prudentielles, essaient de faire disparaître les cadres anciens oubliant que le plus souvent les défaillances trouvaient leur cause dans l'absence de vertu des individus. Les crises mettent ainsi souvent en avant des différences de fonctionnement, de modèles et le risque est de voir un virage brutal condamnant le système précédent et le remplaçant par un nouveau juge salvateur et prometteur, enfin, de l'équilibre et d'un ordre juste. Dans le film *The Remains of the Day* de James Ivory, à la veille de la deuxième guerre mondiale, un diplomate américain fustige les diplomates européens déclarant que cette diplomatie menée par des aristocrates « amateurs » doit désormais être remplacée par des diplomates « professionnels ». Face aux responsabilités qui incombent aux administrateurs d'entreprises, la question est clairement posée à la suite du scandale d'Enron. Les administrateurs n'ayant pas joué leur rôle de protection des intérêts des actionnaires, ont versé dans la protection de leurs intérêts propres. Ces administrateurs se seraient alors enracinés. La solution devient l'administrateur indépendant. Indépendant de tout lien d'affaires, de parenté, devient l'acteur idéal. Mais totalement déconnecté de la réalité même de l'entreprise dont il devient une partie prenante de poids. L'administrateur indépendant n'est plus alors la solution de tous les maux, mais il symbolise comme le diplomate professionnel le changement. Il faut alors veiller à ne pas faire vaciller tout un système avec ses forces mais aussi ses faiblesses. Les administrateurs de banques coopératives peuvent être capables de gérer, le tout étant de bien les choisir et de bien les accompagner. La formation et le bagage intellectuel de chacun faisant le reste. Paul Flowers, considéré comme incompetent par David Cameron. Une occasion de remettre en cause la personne, mais surtout l'institution qui est derrière, à savoir une banque, mais surtout une banque coopérative considérée comme soutien financier, et historique, du Labour (Pickard, 2014).

La « disgrâce » de Paul Flowers fait resurgir la question de l'honnêteté et, à la fois, de la compétence liée à l'exercice du mandat. L'honnêteté est fondamentale dans ce type de fonction quand vous représentez les intérêts des membres, mais de la théorie à la pratique il n'est pas toujours aisé de conserver sa droiture (Kay, 2013). Pour cette raison, la transparence est importante tout autant que l'implication des membres aux assemblées générales pour contrôler et demander des comptes. Concernant la compétence, la sélection est alors présentée comme fondamentale, les tests psychométriques, mis en place comme outils d'analyses objectifs, soumis alors à Paul Flowers sont alors épinglés et jugés insuffisants

(Treanor, 2014). Derrière un argument en surgit un autre qui touche à la racine même du mouvement coopératif. Le dirigeant ne possédait pas de compétences spécifiques pour occuper cette fonction. Cet argument vient menacer la forme démocratique puisque la légitimité des dirigeants coopératifs est une légitimité politique, d'élection et non une légitimité managériale et professionnelle. Cette logique de légitimité politique et de légitimité managériale se retrouve naturellement dans tous les systèmes démocratiques. Un Premier ministre, un Président est élu par des électeurs pour ce qu'il représente, son projet politique et non pas pour ses diplômes ou les étapes de sa carrière professionnelle. Le mouvement coopératif est donc dirigé par des compétences multiples, l'équilibre et la performance de ces organisations tiennent alors à des dirigeants sachant se compléter. C'est pour cette raison que dans le monde coopératif, mais plus largement d'économie sociale, nous trouvons un Président de Conseil d'administration élu qui incarne toute la légitimité politique de l'institution via un processus électoral et un directeur général ou président de directoire nommé pour ses compétences managériales par le conseil d'administration. Pour se protéger des critiques de « mauvais management » et de « gouvernance naïve » (Augar, 2013), les dirigeants de banques coopératives doivent être exemplaires et exigeants en direction de leurs équipes mais aussi d'eux-mêmes. Leur comportement engage l'argent des sociétaires, leur confiance mais aussi la confiance que tous les autres sociétaires auront en direction des autres banques coopératives du monde entier.

Le mouvement coopératif a ainsi des valeurs, une dimension sociétale importante mais doit rester toujours professionnel au risque de perdre un peu plus que son âme.

## **Conclusion**

De la crise est née la prise de conscience de la nécessité de se démarquer, de revenir sur les bases fondamentales des banques coopératives, à savoir le sociétaire. « Considéré comme un handicap durant les années de financiarisation, le "sociétariat" est de retour dans les banques mutualistes et coopératives depuis que la crise financière a miné la confiance dans le système bancaire, et en particulier dans la gouvernance des établissements » (Gomez, 2013). Cette prise de conscience divise alors et fait débat (Frémeaux, 2011). Certains voient dans cette nouvelle attitude une démarche marketing, commerciale visant à se distinguer des concurrents voire à se regagner en pureté. D'autres, comme les banques coopératives elles-mêmes redécouvrent une dimension qu'elles avaient égarée et qui leur permet de reconstruire une confiance altérée par la crise et les investissements spéculatifs bien éloignés des préoccupations des sociétaires. La reconquête passe, et ne pourra que passer par le fait de retisser du lien avec les sociétaires, regagner les positions de proximité qui faisaient des banques coopératives, et des coopératives dans leur ensemble, la base de leur légitimité. Au plus proche des sociétaires, de leurs besoins, de

leurs attentes et de leur vote. Ces organisations retrouvent ou redécouvrent une part de leur identité, celle-ci est également réappropriée par les individus. Une banque qui appartient à ses clients laisse l'opportunité de devenir acteur de sa banque. Même si les normes et la professionnalisation des métiers en appellent à plus d'implication de salariés professionnels, ces organisations laissent l'opportunité pour des individus de se réinvestir dans des projets « collectifs ». Il est étonnant, d'ailleurs, que dans ce qu'il est désormais courant de qualifier de « révolution collaborative », au travers le *Crowdfunding*, l'appel direct au public ou encore Wikipedia, que les banques coopératives en soient restées éloignées alors que cette forme de coopération correspond largement à l'identité coopérative (Juvin, 2013).

Si un élément est à retenir dans l'économie sociale, c'est bien la gestion collective d'un projet, ce qui nous amène à souligner combien le retour de la démocratie dans l'économie peut avoir d'avantages. Si elle n'est pas parfaite, elle demeure le mécanisme de protection des intérêts de chacun et de l'expression de tous.

## Bibliographie

- Augar, P. (2013), "The Co-op Bank's collapse was all too avoidable", *Financial Times*, 19 novembre 2013.
- Birchall, J. & Ketilson L. H. (2009), Resilience of the cooperative business model in time of crisis, International Labour Organization, in <http://www.copac.coop/publications/2009-ilo-coop-resilience.pdf> (Page consultée le 26 février 2014).
- Bibby A. (2014), "Co-op Bank crisis: what next for the co-operative sector?", *The Guardian*, 21 janvier 2014, in <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2014/jan/21/co-op-bank-crisis-ways-forward> (Page consultée le 8 février 2014).
- Draperi, J.-F. (2013), « Théories, pratiques et droit : des tensions fécondes », *Recma*, n°330, pp. 4-6.
- Fonteyne, W. (2007), Cooperative Banks in Europe - Policy Issues, IMF working papers, site Internet du FMI, in <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp07159.pdf> (Page consultée le 26 février 2014).
- Frémeaux, P. (2011), La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire, *Alternatives économiques/Les Petits Matins*.
- Gomez, P.-Y. (2013), « Les banques coopératives jouent-elles vraiment leur rôle ? », *Le Monde*, 18 juillet 2013, Site Internet du Monde, in [http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/18/les-banques-cooperatives-jouent-elles-vraiment-leur-role\\_3449290\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2013/07/18/les-banques-cooperatives-jouent-elles-vraiment-leur-role_3449290_3234.html) (Page consultée le 2 février 2013).
- Juvin, H. (2013), « L'avenir des banques mutualistes ou coopératives », *Revue Banque et Stratégie*, n° 317.
- Kleinpeter, M.-A. (2003), « Les mésaventures de la gouvernance », *Sociétal*, n°41, pp. 4-7.
- Pickard, J. (2014), « Co-op's Paul Flowers offered Tory minister lessons on prudence », *Financial Times*, 9 janvier 2014, in <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/254781f0-7922-11e3-b381-00144feabdc0.html?siteedition=intl#axzz2skmortz> (Page consultée le 8 janvier 2014).
- Kay, J. (2013), "Being ethical in business's not as simple as 'doing the right thing'", *Financial Times*, 5 novembre 2013.
- Treanor, J. (2014), "Ex-Co-op Bank chairman Paul Flowers aced psychometric tests – deputy", *The Guardian*, 28 janvier 2014.
- Tribune (/013), Flowers is a sideshow – he alone did not break the Co-op Bank, 29 novembre 2013, in <http://www.tribunemagazine.org/2013/11/flowers-is-a-sideshow-he-alone-did-not-break-the-co-op-bank/>







This yearly series of working papers (WP) aims to publish essentially works in English or in French resulting from the scientific network of CIRIEC and more specifically its working groups. The WP are submitted to a review process and are published under the responsibility of the President of the International Scientific Council, the president of the scientific Commissions or the working groups coordinators and of the editor of the CIRIEC international scientific journal, the *Annals of Public and Cooperative Economics*.

These contributions may be published afterwards in a scientific journal or book.

The contents of the working papers do not involve CIRIEC's responsibility but solely the author(s)' one.

The submissions are to be sent to CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

Cette collection annuelle de Working Papers (WP) est destinée à accueillir essentiellement des travaux en français ou en anglais issus du réseau scientifique du CIRIEC et en particulier de ses groupes de travail. Les WP font l'objet d'une procédure d'évaluation et sont publiés sous la responsabilité du président du Conseil scientifique international, des présidents des Commissions scientifiques ou des coordinateurs des groupes de travail et de la rédactrice de la revue scientifique internationale du CIRIEC, les *Annales de l'économie publique, sociale et coopérative*.

Ces contributions peuvent faire l'objet d'une publication scientifique ultérieure.

Le contenu des WP n'engage en rien la responsabilité du CIRIEC mais uniquement celle du ou des auteurs.

Les soumissions sont à envoyer à l'adresse du CIRIEC, Université de Liège au Sart Tilman, Bât B33 (bte 6), BE-4000 Liège, Belgique.

## **Publications**

- 2014/01 Berliner Wasserbetriebe (BWB) – Water and sewage company in Berlin  
Christina SCHAEFER & Stephanie WARM
- 2014/02 Berliner Wasserbetriebe (BWB)  
Christina SCHAEFER & Stephanie WARM
- 2014/03 Publicization versus Privatization: Recent worldwide evidence  
Stefano CLÒ, Chiara F. DEL BO, Matteo FERRARIS, Carlo FIORIO,  
Massimo FLORIO & Daniela VANDONE
- 2014/04 Statistical methods for evaluating satisfaction with public services  
Giancarlo MANZI & Pier Alda FERRARI
- 2014/05 The French Post  
Philippe BANCE & Nathalie REY
- 2014/06 Relation entre l'opérateur de transport public à Bruxelles (STIB)  
et l'autorité organisatrice : entre asymétrie et coopération  
Christophe GOETHALS
- 2014/07 Reviving social economy in Romania – between emerging social enterprises  
in all sectors, surviving communist coops, and subsidiaries of globalization  
actors  
Cristina BARNA & Anuța VAMEȘU
- 2014/08 Social exclusion and work integration: Social cooperatives  
for people with mental health problems in Greece  
Sofia ADAM
- 2014/09 Can the Uncertainty Caused by the Questioning of Tax Measures in Relation  
to Cooperatives by the ECJ Be Solved?  
Sofía ARANA LANDÍN
- 2014/10 Social Economy, Its Perception and Possibilities of Its Development  
in Conditions of the Slovak Republic  
Lenka PČOLINSKÁ
- 2014/11 Aid and Support for the Social Economy in Poland – The Case of  
Social Cooperatives  
Karolina MAJDZIŃSKA
- 2014/12 The Portuguese Law on Social Economy  
Deolinda APARÍCIO MEIRA
- 2014/13 The Architecture of a Social Enterprise: A Relational Approach  
Pieter H.M. RUYSS
- 2014/14 Vertu retrouvée ou survie imposée, les banques coopératives  
dans l'après Coop Bank  
Jean-Louis BANCEL & Olivier BONED

CIRIEC (International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy) is a non governmental international scientific organization.

Its **objectives** are to undertake and promote the collection of information, scientific research, and the publication of works on economic sectors and activities oriented towards the service of the general and collective interest: action by the State and the local and regional public authorities in economic fields (economic policy, regulation); public utilities; public and mixed enterprises at the national, regional and municipal levels; the so-called "social economy" (not-for-profit economy, cooperatives, mutuals, and non-profit organizations); etc.

In these fields CIRIEC seeks to offer information and opportunities for mutual enrichment to practitioners and academics and for promoting international action. It develops activities of interest for both managers and researchers.

Le CIRIEC (Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative) est une organisation scientifique internationale non gouvernementale.

Ses **objectifs** sont d'assurer et de promouvoir la collecte d'informations, la recherche scientifique et la publication de travaux concernant les secteurs économiques et les activités orientés vers le service de l'intérêt général et collectif : l'action de l'Etat et des pouvoirs publics régionaux et locaux dans les domaines économiques (politique économique, régulation) ; les services publics ; les entreprises publiques et mixtes aux niveaux national, régional et local ; l'économie sociale : coopératives, mutuelles et associations sans but lucratif ; etc.

Le CIRIEC a pour but de mettre à la disposition des praticiens et des scientifiques des informations concernant ces différents domaines, de leur fournir des occasions d'enrichissement mutuel et de promouvoir une action et une réflexion internationales. Il développe des activités qui intéressent tant les gestionnaires que les chercheurs scientifiques.



International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy - aisbl  
Centre international de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative - aisbl

Université de Liège au Sart-Tilman  
Bât. B33 - bte 6  
BE-4000 Liège (Belgium)

Tel. : +32 (0)4 366 27 46  
Fax : +32 (0)4 366 29 58  
E-mail : [ciriec@ulg.ac.be](mailto:ciriec@ulg.ac.be)  
<http://www.ciriec.ulg.ac.be>