



La démutualisation au sein des coopératives bancaires

Les facteurs de conversion se vérifient-ils en Belgique ?
Analyse de cas.

Mémoire réalisé par
Pauline Hogge

Promoteur(s)
Marthe Nyssens

Lecteur(s)
Catherine Guirkingier

Année académique 2017 - 2018

En vue de l'obtention du titre académique de
**Master (120) en sciences économiques, orientation générale
à finalité spécialisée**

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Madame Marthe Nyssens, qui m'a grandement aidé dans la réalisation de ce mémoire grâce à ses conseils avisés et son aide précieuse dans la définition du contenu.

Je voudrais également remercier Monsieur Dirk Coeckelbergh qui m'a accordé son temps à plusieurs reprises afin de m'aider dans la compréhension de l'histoire de la Bacob.

Merci également à Madame Marêva Baudart, conseillère communication chez Crelan pour sa réponse rapide et complète.

Ensuite, je voudrais remercier l'ensemble du corps professoral de l'Université Catholique de Louvain et de l'Economic School of Louvain pour la formation complète en économie et gestion durant ces cinq années.

Enfin, mes derniers remerciements vont à ma famille, et plus particulièrement ma maman et ma soeur pour leur soutien tout au long de l'écriture de ce mémoire ainsi que les nombreuses corrections apportées.

Table des matières

Introduction.....	1
Première partie : Revue de la littérature.....	4
Chapitre 1 : Les coopératives bancaires.....	4
1.1 Définition	4
1.2 Origines.....	8
1.3 Différences avec l'entreprise actionnariale	10
1.4 Quelques chiffres sur le mouvement coopératif bancaire en Europe	12
Chapitre 2 : Le phénomène de démutualisation.....	13
2.1 Définition	13
2.2 Origines.....	14
2.3 Aspect juridique.....	15
2.4 Facteurs de conversion.....	17
2.4.1 Facteurs incitant à la conversion	17
2.4.2 Résultats observés	20
2.4.3 Risques	23
2.4.4 Facteurs aidant à résister.....	25
Deuxième partie : Etude empirique.....	27
Chapitre 3 : Paysage financier belge.....	27
Chapitre 4 : Etudes de cas.....	30
4.1 Cera.....	30
4.1.1 Historique	30
4.1.2 Analyse des facteurs de conversion.....	37
4.1.3 Analyse des principes coopératifs.....	39
4.2 La Bacob	40
4.2.1 Historique	40
4.2.2 Analyse des facteurs de conversion.....	45
4.2.3 Analyse des principes coopératifs.....	46
4.3 Crelan.....	47
4.3.1 Historique	47
4.3.2 Analyse des facteurs de conversion.....	51
4.3.3 Analyse des principes coopératifs.....	51
Troisième partie : Perspectives d'avenir avec la NewB	53
Conclusion	56
Bibliographie.....	59

Annexes	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 1 : Tableaux récapitulatifs	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 : Interview - Dirk Coeckelbergh.....	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 3 : Email – Dirk Coeckelbergh	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 4 : Email – Marêva Baudart, conseillère chez Crelan	Erreur ! Signet non défini.

Introduction

A la fin du 20^e siècle, dans le monde entier, de nombreuses coopératives financières étaient actives sur le marché. Mais au début des années 2000, la tendance s'est inversée et plus aucune de ces institutions n'a pu prétendre avoir le statut de coopérative. En effet, si elles représentaient à l'époque plus d'un million de coopérateurs répartis en huit pays seulement, quelques années plus tard, elles n'en comptaient plus aucun. Que s'est-il passé ? Que sont-elles devenues ? Voilà les questions auxquelles nous allons tenter de répondre tout au long de cette recherche.

Les années 80 se caractérisent par l'ouverture des marchés bancaires européens. Afin de survivre dans un environnement plus compétitif qu'auparavant, les institutions bancaires ont dû trouver des solutions. En conséquence, les coopératives bancaires ont également opéré différents changements au sein de leur structure. Nous allons nous intéresser à un de ces changements en particulier : le phénomène de démutualisation, aussi connu sous le nom de conversion. Ce phénomène n'est peut-être que peu connu du grand public mais il est pourtant très présent dans divers domaines, dont le secteur bancaire. Il est ainsi pertinent de s'intéresser au thème suivant : la démutualisation au sein des coopératives bancaires.

Il est intéressant de se pencher sur ce phénomène afin de comprendre les facteurs clés qui déclenchent un tel processus, ainsi que ceux qui pourraient protéger de la conversion. En effet, pourquoi une coopérative décide-t-elle de se démutualiser ? Quels sont les incitants ? Comment pourrait-elle éviter cette conversion ? Y a-t-il des risques encourus par la coopérative lors de la démutualisation ? Ce sont les principales questions qui ont guidé notre étude empirique.

Afin de traiter correctement le sujet et de répondre aux questionnements émis, nous avons mené une analyse empirique qui se base sur trois coopératives bancaires belges ayant subi ou non un processus de démutualisation au cours de leur histoire. Cette analyse de cas nous a permis d'essayer de répondre de manière objective à notre question de recherche : les facteurs de conversion se vérifient-ils en Belgique ?

Néanmoins, bien que les informations disponibles nous aient parfois fait défaut, nous avons, pour les deux premières coopératives, Cera et Bacob, trouvé divers incitants ayant conduit à une démutualisation. En ce qui concerne la troisième coopérative, Crelan, nous avons essayé de repérer les facteurs détenus en son sein qui l'aident ou pourront l'aider dans le futur, à résister à une quelconque pression de conversion. Etant donné sa création récente, notre analyse a été plus restreinte.

Cependant, pour contrer ce problème général de données manquantes, nous nous sommes appuyés sur les connaissances d'un acteur important de la sphère financière, Monsieur Dirk Coeckelbergh. Il a travaillé 20 ans au sein de la Bacob, plusieurs années chez Crelan et était jusque récemment le CEO de la nouvelle banque coopérative NewB. Naturellement, nous restons conscient que ses propos sont subjectifs.

Dans le but d'analyser correctement le sujet, ce mémoire s'articulera autour de trois parties principales.

Dans la première, un éclairage théorique sera apporté à propos de deux thèmes principaux : les coopératives et le phénomène de démutualisation. Le premier thème aborde les coopératives dans leur ensemble. Les sources étant très nombreuses dans ce domaine, il n'a pas été difficile de dégager les caractéristiques principales les définissant ainsi que les données concernant leurs origines.

Pour introduire le deuxième thème, le phénomène de démutualisation, nous avons dressé les principales différences entre une coopérative bancaire et une banque cotée en bourse. C'est une étape essentielle de notre recherche : la démutualisation consiste en un changement de statut, plus précisément une conversion où l'institution financière passe de coopérative à banque cotée en bourse. A ce propos, nous avons grâce à une littérature abondante, eu accès aux informations nécessaires concernant ce processus, ses origines et ses aspects juridiques. Au vu des facteurs de conversion mis en avant, nous avons élaboré un cadre d'analyse.

Nous nous sommes intéressés ensuite à l'évolution du paysage financier belge depuis les années 80 et cela nous a permis de comprendre les transformations survenues au sein des institutions bancaires. Nous avons ensuite recherché dans trois coopératives bancaires belges la présence de ces facteurs de conversion.

Nous avons terminé cette recherche par la présentation d'une nouvelle coopérative bancaire créée en 2011, NewB. Nous avons remarqué que NewB, contrairement aux trois

coopératives bancaires étudiées, n'a pas de structure parallèle et applique donc le principe « 1 personne, 1 voix » au sein de son organe décisionnel. Elle est la seule dans le cas mais n'a pas encore prouvé concrètement ses ambitions éthiques et sociales.

En conclusion, la pression exercée par l'internationalisation en Europe a joué un rôle essentiel dans le processus de démutualisation pour Cera et Bacob. Lorsqu'une coopérative se démutualise, plusieurs facteurs entrent en jeu. Il s'agit de facteurs économiques ou de gouvernance. Lorsque l'identité coopérative est fortement présente, la coopérative a d'avantage de capacité à contrer la pression de la conversion. Il s'agit par exemple de Crelan et NewB. Cependant, leur création étant récente, il n'est pas exclu qu'elles subissent dans le futur des pressions amenant à une démutualisation.

Première partie : Revue de la littérature

Chapitre 1 : Les coopératives bancaires

Dans ce premier chapitre, nous commencerons par une définition précise de ce qu'est une coopérative. Nous énumérerons ensuite les valeurs et les principes qui la régissent, ainsi que ses caractéristiques. Nous continuerons en expliquant les origines de la coopérative bancaire ainsi que les raisons de son apparition sur le marché bancaire. Ensuite, nous énoncerons les principales différences entre une banque coopérative et une banque capitaliste.

Nous ajouterons à cela une explication à propos du mode de gouvernance de la banque coopérative, ainsi que celui de la banque capitaliste, tout en expliquant les changements qui ont eu lieu au cours de ces dernières années. Nous terminerons ce chapitre en donnant quelques chiffres sur le mouvement coopératif bancaire en Europe afin d'introduire le second chapitre concernant le processus de démutualisation.

1.1 Définition

La définition la plus reconnue a été écrite par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), une association non-gouvernementale et indépendante, qui essaye de faire reconnaître le statut de coopérative, d'encourager son développement et de caractériser son identité. Selon cette association, «une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (Alliance Coopérative Internationale [ACI], 1995).

L'ACI nous informe également sur les différentes valeurs et les différents principes coopératifs qui régissent une coopérative. : la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles , la démocratie , l'égalité , l'équité et enfin la solidarité.

Les principes permettent aux coopératives de mettre en pratique leurs valeurs. Ils sont au nombre de sept :

Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux.

Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle : un membre, une voix. Les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

Troisième principe : Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Quatrième principe : Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

Cinquième principe : Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au

développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

Sixième principe : Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives oeuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Septième principe : Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

(source : CoopFR, n.d.)

Il est important de spécifier certaines caractéristiques qui différencient les coopératives des autres composantes de l'économie sociale et solidaire.

La « double qualité coopérative » est une première spécificité fondamentale. Ce concept trouve son origine dans les travaux de Fauquet, qui soutenait que la base même d'une coopérative se trouvait dans la double qualité de ses membres : « ceux-ci sont à la fois les « associés » (ou sociétaires), qui possèdent et contrôlent (démocratiquement) l'entreprise ; et les usagers (bénéficiaires), qui bénéficient des produits ou services issus de l'activité de la coopérative » (as cited in Defourny & Nyssens, 2017, p.40).

Une seconde spécificité concernant les coopératives se rapporte aux conditions d'émergence et de développement des coopératives. Defourny (as cited in Defourny & Nyssens, 2017) a retenu deux conditions qui ont prévalu lors de l'émergence du mouvement coopératif. La première condition est une « condition de nécessité ». On entend par là que le but d'une coopérative est de répondre à un besoin collectif de ses membres, voire de la communauté toute entière, auquel ni l'Etat ni le secteur privé capitaliste ne répondent. La deuxième condition est une « condition d'identité collective ou de communauté de destin ». Cette seconde condition signifie que pour lancer une coopérative, il faut une cohésion de groupe établie sur une appartenance commune. Il faut que les deux conditions soient satisfaites afin que la coopérative puisse voir le jour.

Une troisième spécificité relative aux coopératives se rapporte à ce que Fauquet appelle « la dyade association-entreprise ». Selon lui, ce qui les différencie des autres formes d'associations, c'est « qu'elles poursuivent un but au moyen d'une activité économique organisée, au moyen d'une *entreprise* » (as cited in Defourny & Nyssens, 2017, p.84). C'est-à-dire qu'elles articulent deux éléments : une association de personnes ayant un projet et une entreprise commune qui est le moyen de réaliser ce projet. Il y a donc une importance accordée simultanément à la dimension entrepreneuriale et démocratique.

Revenons à présent sur le troisième des sept principes fondamentaux de l'ACI : la « participation économique des membres ». Derrière ce principe se cachent quatre particularités propres aux coopératives.

Premièrement, en ce qui concerne la rémunération limitée du capital souscrit, elle a été mise en place afin d'assurer les fonds nécessaires au fonctionnement de la coopérative. En effet « il est interdit à la coopérative de rembourser ou de racheter des parts et de payer des intérêts sur ces parts si cela porte atteinte à sa solvabilité ou à sa stabilité financière ou si cela l'empêche de satisfaire à ses engagements financiers auprès de tiers » (Economie, Science et Innovation Québec, 2015).

Deuxièmement, les membres vont recevoir une ristourne coopérative, qui se rapporte non pas au prorata des capitaux qu'ils ont apporté à la société, mais bien à la proportion de leurs transactions effectuées avec la coopérative.

Troisièmement, lorsqu'un membre de la coopérative décide de céder une partie ou toutes ses parts, il faut alors se référer aux articles 362 et 364 du Code des Sociétés qui prévoient : « les parts sont librement cessibles à des associés, le cas échéant dans les conditions prévues par les statuts » et « les parts d'une société coopérative ne peuvent être transférées à des tiers, qu'aux personnes et dans les conditions prévues par l'article 366 » respectivement.

De plus, en ce qui concerne le remboursement des parts, l'article 374 du Code des Sociétés prévoit : « tout associé démissionnaire, exclu ou qui a retiré une partie de ses parts, a le droit à recevoir la valeur de ses parts telle qu'elle résultera du bilan de l'année sociale pendant laquelle ces faits ont eu lieu ».

Et dernièrement, on entend par le terme « Asset Lock » ou « verrou juridique », un moyen d'assurer que le capital de la société coopérative soit utilisé dans l'intérêt commun des membres plutôt que dans leur intérêt privé et personnel.

Penchons nous à présent sur les coopératives bancaires.

1.2 Origines

En ce qui concerne les origines des coopératives bancaires, tout a commencé au 19^{ème} siècle. A cette période là, l'Etat et l'industrie étaient bien pris en main par le système bancaire contrairement aux ouvriers, paysans et artisans. Afin d'assurer un accès au crédit à cette tranche de la population plus précaire, plusieurs modèles de coopératives bancaires ont vu le jour. En effet, ces coopératives se formaient suite à un regroupement de plusieurs personnes ayant un lien commun d'association, comme par exemple : ouvriers de la même usine ou paysans d'une même région.

C'est en Allemagne que les deux premiers modèles de caisse de crédit mutuel se sont formés. Le premier modèle fut créé en 1849, en Rhénanie, par Raiffeisen dans le but de lutter contre l'endettement des paysans, et plus particulièrement des agriculteurs, ainsi que de les aider à accéder à la propriété. Ce modèle était basé sur la responsabilité illimitée des sociétaires et une géographie limitée. Un an plus tard, ce modèle lancé par Frédéric-Guillaume Raiffeisen va être développé en Prusse, grâce à Schultze-Delitzsch. Ce modèle sera très similaire à celui fondé par Raiffeisen à l'exception de quelques petits détails : il s'étendra sur une plus grande zone géographique, il y aura des administrateurs rémunérés et il y aura une possibilité de redistribution de dividendes aux coopérateurs. Effectivement, Schultze-Delitzsch développera un modèle plus libéral que celui de Raiffeisen.

Le but de ces deux pionniers était de chercher à combattre le développement du socialisme en responsabilisant les travailleurs et en les incitant à prendre leur avenir en main, afin de lutter contre l'usure. Suite à cela, le concept de banques coopératives a peu à peu séduit le reste de l'Europe.

Pourquoi les coopératives bancaires se sont-elles formées et en quoi ont-elles réussi à faire leur place sur le marché, alors que les banques capitalistes étaient déjà bien présentes ?

Un premier élément qui a poussé à la formation des coopératives bancaires (« mutual savings and loan associations ») serait selon Hansmann (1996) le besoin d'un endroit pour les petits épargnants où déposer leurs fonds ainsi qu'un endroit où emprunter de petites sommes pour ces mêmes personnes plus précaires financièrement. Les banques à cette époque-là, ne prenaient pas en charge la gestion de risques de crédit, ce qui a alors poussé les banques coopératives et mutualistes à se développer. En effet, les banques commerciales privées étaient incapables de faire des prêts à la consommation à cette classe de la population plus précaire car elles trouvaient ce type de clientèle pas assez rentable et bien trop risquée si les clients n'étaient plus capables de rembourser leurs emprunts. Les coopératives bancaires sont donc apparues comme institutions, dans lesquelles de petits groupes de travailleurs regroupaient leurs économies, et auprès desquelles ils pouvaient chacun à leur tour, faire un emprunt avec lequel ils finançaient la construction ou l'achat d'une maison.

Un deuxième élément ayant poussé les coopératives bancaires à se former serait une « asymmetric information in the management of savings accounts by investor-owned banks » (Hansmann, 1996, p.253). Dans les banques détenues par des investisseurs, un vrai problème d'asymétrie d'information est présent représenté par deux phénomènes : la sélection adverse et l'aléa moral. Ce sont ces deux phénomènes qui les placent en difficulté en ce qui concerne les prêts aux particuliers plus précaires. En effet, les particuliers n'ayant pas toute l'information nécessaire concernant les actions émises par la banque et n'étant pas sûrs que la banque prendra une décision optimale pour eux préfèrent ne pas s'y engager.

Les coopératives, grâce à leur avantage de proximité avec les clients, ont su faire face à ces deux phénomènes. En effet, les petits groupes de travailleurs représentant la coopérative étaient certainement mieux informés que les investisseurs de banques à propos de leurs amis et collègues qui seraient de « bons risques » pour les prêts. Ils pouvaient alors utiliser cette information précieuse pour décider qui allait pouvoir intégrer la coopérative ou non. De plus, au sein d'une coopérative quand les temps étaient durs, un emprunteur était évidemment moins enclin à faire défaut sur son prêt lorsqu'il savait que c'étaient ses amis ou voisins qui allaient devoir supporter sa perte.

1.3 Différences avec l'entreprise actionnariale

Nous allons à présent voir les principales différences qu'il y a entre les coopératives bancaires et les sociétés bancaires cotées en bourse. Regnard & Rousseau (2009) reprennent six éléments fondamentaux émis par le Gouvernement Européen des Banques Coopératives. Ces différences sont ancrées dans les principes coopératifs.

Premièrement, dans une banque coopérative, nous parlons de sociétaires qui détiennent des parts sociales contrairement aux actionnaires qui détiennent des actions dans les banques cotées. Cette différence vient du fait que dans les banques coopératives, les décisions se prennent sous le principe « une personne, une voix », c'est-à-dire que le sociétaire est réputé pour ce qu'il est et non ce qu'il vaut financièrement. C'est l'opposé dans les banques cotées : les décisions sont prises sous le principe « une action, une voix » et dans ce cas-ci, l'actionnaire n'est représenté que par sa valeur financière.

Deuxièmement, dans les coopératives bancaires, il existe ce principe de « double qualité », comme nous l'avons vu précédemment, contrairement aux sociétés cotées où il y a une démarcation claire entre le client et l'actionnaire.

Troisièmement, les motivations concernant les dividendes sont très différentes. Du côté des coopératives, nous avons le « dividende coopératif », c'est-à-dire que les sociétaires vont être motivés par le lien social, par cette convivialité plutôt que par l'intérêt financier vu qu'il est limité. De l'autre côté (celui des banques cotées), nous avons le « dividende financier » ce qui signifie que les actionnaires vont être seulement motivés par cet intérêt financier individuel. En effet, dans l'entreprise capitaliste, la finalité est de rémunérer le capital que les actionnaires ont investi dans la société.

Quatrièmement, dans les banques coopératives, la recherche d'un rapport qualité-prix optimal des produits, qui permet d'obtenir de la part des clients une relation de long terme avec la coopérative, prime sur la recherche d'un rendement à court terme des titres proposés comme c'est le cas dans les sociétés cotées.

Cinquièmement, contrairement aux banques coopératives dont les réserves sont « impartageables », les actionnaires de sociétés cotées en bourse ont un droit sur les réserves

de l'entreprise, mais n'ont cependant pas d'avantages spécifiques. Les banques coopératives ont cependant certains avantages spécifiques prévus pour les sociétaires, comme par exemple, l'accès à certains services ou produits, etc.

Enfin la dernière différence entre les coopératives bancaires et les banques capitalistes est sûrement la plus importante : leurs différents modes de gouvernance. Comme nous venons de le voir, les banques coopératives ont un statut juridique qui les distingue des banques cotées en bourse, ainsi que différents objectifs et différentes façons d'agir. Un des éléments phare de leur différenciation est le mode de gouvernance qu'elles adoptent. Comme nous en informe Ory, Richez-Battesti & Gianfaldoni (2007), on peut distinguer de manière schématique au moins deux types de gouvernement d'entreprise (GE): un GE de type « actionnarial » et un GE de type « partenarial ».

Le mode de gouvernance de type « actionnarial » s'appuie sur une « logique de valeur actionnariale », dite aussi « logique externe » qui est orientée « marchés ». Ce mode de gouvernance est caractérisé par tous les éléments cités précédemment, tels que les mécanismes de rémunération des dirigeants en fonction de la rentabilité des fonds propres, les incitations liées au droit sur les réserves et aux dividendes financiers, le pouvoir légitime à l'actionnaire ce qui signifie que le contrôle est basé sur les résultats et la rentabilité, etc.

En opposition à ce mode de gouvernance, nous retrouvons le mode de gouvernance de type « partenarial ». Celui-ci est caractérisé par une « logique interne » de régulation, orienté « réseaux ». Les mécanismes de rémunération sont moins incitatifs, bien qu'il y ait tout de même des incitations collectives venant de la participation à la prise de décision, les avantages octroyés aux sociétaires internes, une co-gestion c'est-à-dire qu'ici le contrôle est basé sur la stratégie et est détenu à plus long terme : ce sont autant d'éléments qui façonnent un mode de gouvernance partenarial.

Nous allons aussi voir que suite aux changements de ces dernières années, tels que l'apparition du phénomène de démutualisation que nous analyserons dans le chapitre suivant et l'augmentation de la concurrence sur ce marché, certaines coopératives bancaires finissent par adopter un mode de gouvernance hybride.

En effet, durant ces dernières années, beaucoup de changements ont eu lieu sur le marché et les coopératives bancaires se sont transformées en groupes bancaires coopératifs et ont petit à petit convergé vers le mode de gouvernance « actionnarial » tout en gardant toujours la « logique interne » dans les mécanismes de décisions et de régulation de l'ensemble de la société. On parle alors ici de mode de gouvernance de type « hybride ».

1.4 Quelques chiffres sur le mouvement coopératif bancaire en Europe

L'Association européenne des banques coopératives (EACB) est un organisme représentant et défendant les intérêts des banques coopératives européennes dans le domaine de la législation bancaire et de la coopération. Cette association a été fondée en 1970 et est aujourd'hui une organisation professionnelle et emblématique dans le secteur bancaire européen.

Les coopératives bancaires européennes sont très présentes sur le marché européen, elles ont d'ailleurs environ 20% de parts de marché en Europe.

D'après les statistiques de l'EACB en 2016, les coopératives bancaires européennes, sur un total de 19 pays¹, représentent 80,5 millions de membres et emploient un total d'environ 732.000 personnes. De plus, il y a 3.125 banques locales et environ 58.000 agences pour servir les clients, qu'ils soient des consommateurs, des PME ou encore des communautés (EACB, 2016).

¹ Allemagne, Autriche, Bulgarie, Chypre, Danemark, Espagne, Finlande, Grèce, Hongrie, Italie, Lituanie, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Royaume-Uni

Chapitre 2 : Le phénomène de démutualisation

Bien que les coopératives soient présentes dans bon nombre de secteurs d'activités, elles ne sont pas insensibles aux changements de ces dernières années. Plus particulièrement dans le secteur bancaire, les coopératives sont restreintes dans leurs actions par différentes réglementations ainsi que par leurs principes et valeurs. De plus, la concurrence est telle que les coopératives sont obligées de trouver un moyen d'atteindre une taille critique pour concurrencer les banques cotées sur le marché et souvent, en viennent à faire de la croissance externe, en achetant par exemple un véhicule coté en bourse. C'est ce que l'on appelle le phénomène de « démutualisation ». On assiste dès lors à la création d'entreprises de forme hybride.

Le phénomène de démutualisation est un concept encore peu connu à l'heure actuelle, bien qu'il soit déjà présent dans un bon nombre de secteurs. Premièrement, nous commencerons par définir ce qu'est le phénomène de démutualisation. Deuxièmement, nous donnerons une explication à propos de ses origines. Troisièmement, nous analyserons l'aspect juridique qui encadre la façon d'entreprendre une conversion. Enfin, nous développerons les facteurs, économiques et de gouvernance, qui peuvent inciter les coopératives bancaires à se démutualiser, les résultats observés par différents auteurs suite à plusieurs cas de démutualisation, ainsi que les deux risques majeurs que les coopératives bancaires encourent en se démutualisant. Nous terminerons cette dernière sous-section en citant les critères qui peuvent aider les banques coopératives à résister à cette pression.

2.1 Définition

Premièrement, qu'est ce que la « démutualisation » ? Il existe plusieurs réponses à cette question, apportées par différents auteurs. Chaddad & Cook (2004, p.576) définissent: « conversion, increasingly known as demutualization, refers to changes in the ownership structure of user owned and controlled organisations from a cooperative (or mutual) to a for-profit, proprietary organisation ». Il désigne ici le processus par lequel une organisation coopérative opère un changement de statut, et passe du statut de coopérative à celui de société cotée en bourse.

Cependant, d'autres notions ont été ajoutées par d'autres auteurs afin d'étoffer cette définition principale mais nous retiendrons surtout l'ajout de la notion d'identité coopérative faite par Griffiths (as cited in Galor, 2008) : « demutualisation refers to the decreased use of mutual organizations to provide services and produce goods and the conversion from mutual to investor ownership. The beginning of demutualization of a co-operative is when the co-operative has lost its cooperative identity and what distinguishes it from investor-owned companies ». Ce concept d'identité coopérative, comme nous l'avons vu, est un concept central dans le cadre des coopératives, et ceci d'autant plus que sa perte au sein d'une organisation entraîne une démutualisation presque certaine. Nous approfondirons cette idée dans la partie reprenant les facteurs incitant à la démutualisation.

2.2 Origines

Ce processus a eu lieu dans divers pays et par vagues. Bien que dans cette partie, nous nous baserons principalement sur le cas français, nous commençons par rapporter les premiers cas de démutualisation qui ont eu lieu dans le monde.

C'est vers la fin des années 1980 que ce phénomène de démutualisation est apparu dans les pays anglo-saxons. Il faut savoir que lorsque la Grande-Bretagne a fait son entrée dans la Communauté européenne, un grand nombre de dirigeants des *building societies*² avaient décidé « de ne pas participer au marché bancaire européen afin de préserver leurs spécificités territoriales » (Pflimlin, 1999, p.44). Grâce à cette décision, elles n'étaient pas dans l'obligation de respecter toutes les normes prudentielles européennes, mais en contrepartie, leur activité en tant que sociétés immobilières de prêts hypothécaires se limitait au financement dans le domaine de la construction et était donc très restreint. Aucune diversification ni aucune exportation de services n'étaient dès lors envisageable pour elles. Cependant, lorsque les premières *building societies* se sont rendues compte de leur choix, qui avait en fait bloqué leur développement, elles ont finalement décidé d'entamer leur transformation en sociétés commerciales afin de pouvoir répondre aux besoins de leur clientèle.

² « Institutions financières qui fournissent des services bancaires et d'autres services financiers à leurs membres » (Investopedia, n.d.).

Heureusement, en Angleterre, la législation le permettait. En effet, en 1986, a été prononcé le « *building society act* » dans le cadre d'un processus de libéralisation. Cet acte autorise les *building societies* à modifier leur statut de mutuelles en sociétés par actions cotées en Bourse, donc, à se démutualiser. En 1988, le « *building society act* » a été modifié, ce qui a permis aux banques coopératives de « renforcer leur situation compétitive vis-à-vis des banques commerciales » car elles peuvent dès lors « opérer une diversification de leurs actifs » (Lagoutte, 2001, p.52). En effet, au Royaume-Uni, c'est en 1989 que l'Abbey National a initié ce processus de démutualisation.

C'est entre les années 1989 et 1997 que la vague de démutualisation va s'étendre à plusieurs banques mutualistes d'Angleterre, dont Halifax, Alliance & Leicester, Northern Rock, Woolwich, Bristol & West, etc. Cependant, ce n'est pas le seul pays à avoir été touché par cette vague, le Canada, l'Afrique du Sud, mais aussi l'Australie vont connaître le même sort.

Nous allons voir dans la partie qui suit, qu'en France, il n'est pas aussi facile de se démutualiser. Pourtant, quelques années plus tard, le Crédit Mutuel et les Banques Populaires ont engagé les premières formes de « démutualisation » en France. Ces deux coopératives bancaires ont acquis un véhicule coté, respectivement le CIC et Natexis. Le Crédit Agricole a suivi le chemin de la « démutualisation » en décembre 2001, bien qu'elle soit interdite au sens strict.

2.3 Aspect juridique

Nous allons à présent voir sous quelles conditions une coopérative peut entreprendre un processus de démutualisation, ainsi que les lois et règles à respecter selon la législation des différents pays, et enfin ce qu'est une « Mutual Holding Company ».

Dans un premier temps, quel que soit le pays où la demande de démutualisation est faite, la façon de demander est similaire pour tous. Mottet (2002) nous explique que les administrateurs ou adhérents de la coopérative doivent émettre une demande de conversion auprès de l'Assemblée Générale. Et celle-ci, lors de la prochaine assemblée, mettra la proposition à l'ordre du jour. C'est après cette première étape que le processus diverge selon les pays.

Au Royaume-Uni, il est assez facile de se démutualiser. En effet, d'après Pflimlin (1999) il suffit que la proposition soit votée à la majorité qualifiée, c'est-à-dire qu'une majorité claire des représentants approuve la demande (deux tiers ou trois quarts des votes). Suite à cela, en ce qui concerne l'actif net restant au moment de la conversion, il sera redistribué entre les sociétaires sous forme d'espèces ou de titres. Un tel enrichissement des sociétaires est beaucoup plus difficile à accepter en-dehors des pays anglo-saxons.

De fait, en France, il est impossible de se démutualiser « à l'anglaise » suite à la mise en place d'un verrou juridique. Celui-ci consiste en l'instauration de plusieurs lois portant sur le statut de la coopération et sur la façon dont elle peut se démutualiser. En premier lieu, l'article 25 de la loi française n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant sur le statut de la coopération et modifié par la loi du 31 juillet 2014 insiste sur le fait que toute modification de statut ne peut être apportée que si les nécessités du développement de l'entreprise ou de sa survie l'exigent. Ensuite, l'article 19 de la loi de 1947 ajoute des réglementations concernant l'actif net subsistant. La loi nous dit ceci : « En cas de dissolution et sous réserve des dispositions des lois spéciales, l'actif net subsistant après extinction du passif et remboursement du capital effectivement versé, est dévolu, par décision de l'assemblée générale, soit à d'autres coopératives ou unions de coopératives, soit à des œuvres d'intérêt général ou professionnel ». Il n'y a donc aucune redistribution possible entre les sociétaires.

Néanmoins, que la coopérative se situe au Royaume-Uni ou en France, une alternative possible à la démutualisation complète est la création d'une « Mutual Holding Company ». Smith & Underwood ont formulé une courte définition à propos de cette structure particulière : « a hybrid between the 'pure' mutual and stock associations » (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.578). En effet, d'après ces deux auteurs, mais aussi selon Bekkum & Bijman (as cited in Galor, 2008), cela permet à la coopérative de garder ses objectifs coopératifs tout en bénéficiant d'un accès légal au capital externe. Pastré & Gecheva (2013, p.8) ajoutent un élément à cette tendance, l'hybridation permet « l'acquisition de parts de marché par croissance externe, y compris à l'international ».

Selon Mottet (2002), le processus de création d'une *mutual holding company* est le suivant : la coopérative crée une filiale société anonyme et cotée, et ensuite, pourra y transférer ses activités. Cette filiale reste bien sous le contrôle de la coopérative et n'a au final, qu'une

fonction financière, étant donné que sans elle, la coopérative ne peut pas bénéficier de capitaux externes. On peut, pour cette filiale, parler de « véhicule coté ».

Pour conclure, bien qu'un certain nombre de protections juridiques (vote à majorité qualifiée, verrou juridique) aient été mise en place dans ces différents pays, elles n'empêchent pas les coopératives de se démutualiser.

2.4 Facteurs de conversion

Quels sont les facteurs qui incitent à se démutualiser ? Bien que les raisons économiques soient les plus fréquentes, il ne faut pas négliger les raisons de gouvernance qui peuvent être une source de conversion tout aussi importante. Nous allons aussi voir que les résultats, lorsque la démutualisation est achevée, ne sont pas tous positifs comme attendus, que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou au niveau du secteur bancaire. Nous terminerons par énoncer les deux risques principaux rencontrés par les coopératives bancaires lors de leur démutualisation ainsi que les facteurs essentiels au sein de la coopérative pour résister à cette pression de conversion.

2.4.1 Facteurs incitant à la conversion

Deux types de raisons incitent une coopérative à se démutualiser : raisons économiques et raisons liées à la gouvernance.

a. Raisons économiques

Selon Cronan, le facteur le plus important est sans aucun doute le manque de capital au sein de la coopérative (as cited in Galor, 2008). Une coopérative ne peut compter que sur ses membres afin d'augmenter son capital, et dans certains cas de figure, la démutualisation permet d'accéder à des capitaux externes.

Un second argument en faveur de la démutualisation viendrait de l'envie de la part des membres de toucher une partie plus importante du bénéfice suite à leur achat de parts dans la coopérative. Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, ce sont les membres qui

détiennent des parts mais les coopératives sont limitées dans la redistribution du bénéfice par le troisième principe coopératif de l'ACI. Selon Schrader « il y a une raison de croire que les membres de coopérative avec un horizon limité peuvent avoir une perspective positive à propos de la démutualisation car ça serait un moyen d'avoir accès aux réserves et au surplus accumulés » (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.588). En Angleterre, c'est un argument utilisé fréquemment car les mutualistes qui cèdent leurs parts et abandonnent leurs droits dans la société vont recevoir des avantages financiers immédiats, tels que par exemple des « actions gratuites qu'ils peuvent vendre au moment de la cotation, ce qui leur permet de disposer de leur capital jusqu'alors immobilisé » (Lagoutte, 2001, p.57). Cependant, il ne faut pas oublier que cet argument ne fonctionne pas pour le cas français en raison de la mise en place du fameux « verrou juridique » qui interdit la distribution du surplus ou des réserves entre les membres et de la spécificité des « réserves impartageables ».

Le troisième argument assez commun aux différents pays est dû à l'ouverture des marchés en Europe. Afin d'être concurrentielles sur ce nouveau marché, il est important pour les coopératives d'atteindre une taille minimum (Mottet, 2002). Mottet ajoute qu'en France, nous avons vu apparaître la création de la bancassurance (fusion entre des acteurs bancaires et des assureurs), ce qui a naturellement remis en question la taille minimum que doit avoir une coopérative bancaire. Chaddad & Cook (2004), dans le même ordre d'idée, ajoutent que la plupart des vagues de démutualisation ont suivi des changements institutionnels et de marché, car la concurrence sur ceux-ci s'était fortement développée sur le marché bancaire. Cette augmentation de compétition, additionnée à des opportunités de croissance telles que la bancassurance, ne peut qu'inciter les coopératives à se démutualiser.

Suite à une concurrence plus forte, les coopératives ont tendance à vouloir diversifier leurs activités, tout en agrandissant leur clientèle en acceptant des clients non-sociétaires.

Plus spécifiquement, on peut pointer l'impact de la libéralisation financière et l'introduction, en 1982, des banques commerciales sur le marché hypothécaire. Celles-ci ont poussé les coopératives bancaires, qui jusqu'ici étaient les seules à couvrir ce marché, à se comporter de manière plus agressive. De plus, est entré en vigueur en 1986, et modifié en 1988, le « Building Society Act » qui autorise finalement les coopératives à modifier leur statut. Cet acte, en Angleterre, est un élément très important dans l'histoire de la démutualisation. Car, comme nous l'avons vu dans la partie concernant les origines de la démutualisation, c'est en

1989, un an après la modification de cet acte, que la coopérative bancaire « Abbey National » a initié le mouvement de démutualisation au Royaume-Uni.

Une quatrième raison, vient de l'hypothèse d'expropriation de richesse ("wealth expropriation hypothesis") énoncée par Mayers & Smith (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.577). Cette hypothèse sous-tend que ce sont généralement les directeurs et le conseil d'administration qui désirent enclencher un processus de démutualisation car ils vont pouvoir en tirer des gains exceptionnels et des compensations en actions.

Schrader ajoute à cela que « la nature de l'actionnariat dans la coopérative peut prédisposer les entreprises de haute performance à se restructurer en entreprises axées sur les investisseurs. Si la valeur marchande³ d'une coopérative dépasse sa valeur comptable⁴, les membres ayant un horizon de patronage limité ne peuvent réaliser la valeur de leurs actions coopératives qu'en vendant ou en convertissant l'entreprise » (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.577). Schrader entend par ici que si un directeur ne l'est que pour une durée assez limitée, s'il veut partir de la coopérative tout en ayant un gain sur les parts qu'il a placées à son arrivée dans la coopérative, les seules solutions qu'il entrevoit sont la vente ou la démutualisation de l'entreprise. Une fois de plus, cette hypothèse n'est pas réaliste pour le cas français en raison du « verrou juridique ».

b. Raisons de gouvernance

Le premier facteur qui incite à la démutualisation se rapporte à l'identité coopérative. Comme nous l'avons vu, ce concept est central et primordial pour l'identité d'une coopérative. En effet, de nombreux auteurs (Jardat, Gianfaldoni & Hiez, Griffiths ou Cronan) ont remarqué que lorsqu'une coopérative perd son identité coopérative, subit un affaiblissement de son projet coopératif, oublie ses principes coopératifs fondateurs ou néglige l'éducation coopérative de ses membres au sein de la société, elle est alors plus susceptible de se démutualiser.

³ Prix de vente de l'entreprise sur un marché

⁴ La somme de la valeur de tous les actifs de l'entreprise, moins le passif

Le deuxième facteur a été énoncé par Hansmann (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.589) et concerne le problème d'hétérogénéité entre les membres au sein de la coopérative. Il entend par là que cette hétérogénéité peut provoquer des coûts d'agences élevés⁵. La démutualisation est une façon d'éviter ces coûts d'agences et d'aligner les intérêts des divers acteurs au moyen de régime de rémunération à base d'actions.

Masulis ajoute à cela que « the size of a mutual S&L association is positively related to the probability of conversion » (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.589). Il entend par là qu'au plus la coopérative est grande, au plus le risque de conversion est élevé, car au plus grand est le risque que les intérêts et avis des membres divergent.

Novkovic et Levi soulignent un troisième facteur sur base de leurs analyses: il existe une différence de compréhension à propos de ce qu'est une coopérative entre les organes de gouvernance; c'est-à-dire entre les directeurs coopératifs et les membres de l'Assemblée générale (as cited in Galor, 2008, p.8). Si les membres de l'AG se sentent concernés par l'identité coopérative et seraient affectés par un changement de statut de l'entreprise, les directeurs coopératifs, moins intéressés et informés à propos des spécificités des coopératives, ne se sentent pas affectés par une quelconque forme de démutualisation. Cronan en a conclu la même chose durant ses recherches (as cited in Galor, 2008, p.13).

Cronan a d'ailleurs au fil de ses recherches mis en évidence un autre facteur incitant à la démutualisation (as cited in Galor, 2008, p.13). Il s'agit de la non-existence de politique de support de la part des pouvoirs publics à la cause coopérative. Une politique de support pourrait aider à trouver d'autres solutions que la démutualisation.

2.4.2 Résultats observés

Plusieurs auteurs ont analysé les résultats de différents cas de démutualisation, et il en résulte que ces résultats sont tantôt positifs, tantôt négatifs.

⁵ Coûts liés à la divergence d'intérêts entre les différents acteurs de la vie de l'entreprise

a. Résultats positifs

Dans leur article, Chaddad & Cook (2004) citent plusieurs études ayant observé des résultats positifs suite à des cas de démutualisation.

La première étude citée a été réalisée par Cole et Mehran (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.580). Cette étude consistait à examiner un échantillon de 94 caisses d'épargne qui se sont converties entre 1983 et 1987. Les résultats ont montré que la performance des firmes, mesurée par les rendements annuels des actions et mis en rapport avec l'évolution du secteur, avait significativement augmenté après leur démutualisation.

La deuxième étude a été menée par Hadaway et Hadaway (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.579). Ils ont examiné les différences de performance financière avant et après la démutualisation de 29 associations d'épargne et de prêt. Au vu des résultats, ils ont pu conclure que les coopératives qui se sont converties en société cotée en bourse montrent un comportement opérationnel plus agressif et une meilleure croissance potentielle. Ils ont aussi trouvé que les associations démutualisées avaient une meilleure profitabilité et une augmentation de la tolérance au risque. En ce qui concerne ce dernier élément qui est le risque, Drake et Llewellyn ont remarqué le même effet (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.581). Effectivement, selon leurs résultats, les mutuelles converties adoptent des stratégies plus risquées.

Pour terminer, Chaddad & Cook (2004, p.588) ajoutent un argument important. Selon eux, suite à la démutualisation, « converting mutuals are able to access additional sources of equity capital thereby decreasing dependence on internally generated capital ». Il y a donc bien un allègement des contraintes financières perçues.

b. Résultats négatifs

En ce qui concerne les résultats négatifs, ils sont généralement d'ordre économique et financier. Galor, Z. est un chercheur israélien qui s'est spécialisé dans le domaine des coopératives. Dans un de ses articles datant de 2008, il reprend plusieurs études menées par d'autres chercheurs venant du monde entier. Nous allons donc examiner les résultats qui en ressortent.

Premièrement, Welch (as cited in Galor, 2008) a écrit un rapport mentionnant plusieurs résultats plutôt négatifs. En effet, ce rapport stipule que « les coopératives qui n'ont pas été démutualisées présentaient de meilleurs résultats que celles qui ont été démutualisées » et que « les directeurs des coopératives démutualisées ont bénéficié de récompenses financières considérables, mais n'ont pas montré d'améliorations dans leurs résultats » (Galor, 2008, p.14).

La commission parlementaire d'Angleterre a démontré à travers ce rapport que « des membres de coopératives qui avaient voté pour la démutualisation n'ont pas entièrement compris pourquoi ils votaient » et que « des membres, après démutualisation, ont été facturés pour des frais relatifs à la démutualisation qui ont englouti presque tous les avantages reçus » (as cited in Galor, 2008, p.14).

Le Conseil français des Entreprises, Employeurs et Groupement de l'Economie Sociale (CEGES) avait déjà, en 1997, un point de vue équivalent à celui-ci. Effectivement, il indiquait que « l'expérience recueillie en France montre que dans la même branche, ici les coopératives financières, les coopératives qui n'ont pas été démutualisées, servent leurs membres à un coût inférieur que celles qui ont été démutualisées » (as cited in Galor, 2008, p.14). Il n'y a donc effectivement pas d'amélioration dans les bénéfices pour les membres.

La seconde étude ayant eu des résultats négatifs provient de Nadeau & Nilsestuen qui montrent que « les membres des coopératives qui ont été démutualisées ont bénéficié à court terme de sommes importantes, mais en réalité, ils ont perdu le contrôle de leur ancienne coopérative » (as cited in Galor, 2008, p.7). De plus, ils affirment suite à leurs résultats que « les membres n'ont rien gagné de la démutualisation de leur coopérative » (as cited in Galor, 2008, p.7).

Le dernier élément a été introduit par Cordell et al. (as cited in Chaddad & Cook, 2004) et ne concerne plus seulement l'entreprise en elle-même mais le secteur bancaire en général. Selon eux, « demutualization significantly affects the saving and loan industry risk » (Chaddad & Cook, 2004, p.580). En effet, la démutualisation a augmenté la rivalité dans le secteur bancaire, ce qui a eu un impact négatif sur les profits.

2.4.3 Risques

En se démutualisant, les coopératives devenues des sociétés cotées en bourse encourent deux risques principaux : l'absorption et la banalisation. Les entreprises coopératives doivent tenir compte de ces deux facteurs avant d'entreprendre toute conversion, car ils sont bien présents et ne laissent pas beaucoup de chance aux coopératives une fois démutualisées.

a. Absorption

Selon Mottet (2002), lorsqu'une entreprise coopérative décide de se convertir, elle modifie alors son statut, et devient une société cotée en bourse. Le problème, c'est qu'une fois qu'elle est entrée en bourse, elle encourt un assez gros risque : celui d'être absorbée. On entend par là que la société devient une cible potentielle de rachat. L'auteur illustre ce phénomène par des faits: « au Royaume-Uni, 12 (sur 13) sociétés d'assurance démutualisées ont été rachetées » (Mottet, 2002, p.118). C'est pour ces coopératives un énorme risque dû à leurs petites tailles. Elles sont, en entrant sur le marché, catégorisées comme « victimes » et non comme « prédatrices ».

Certaines coopératives vont alors décider de ne pas se démutualiser et donc de ne pas entrer sur le marché boursier. Cependant, bien qu'elles arrivent à éviter ce risque d'absorption, elles doivent faire face à un tout autre problème, celui d'être marginalisée, en raison de leur taille insuffisante et de leur croissance interne limitée par quasi-épuisement du marché. En adoptant cette stratégie-là, elles finiraient par disparaître face à la puissance commerciale et financière des grandes sociétés. Roux (2013) ajoute que ces coopératives refusant la démutualisation, pourraient, comme nous l'avons vu précédemment, créer un véhicule coté qui leur offrirait une opportunité d'accès sur les marchés financiers, mais il se demande tout de même si nous n'assisterions pas à une forme de « démutualisation de l'intérieur » par absorption.

b. Banalisation

Le deuxième risque pour les institutions coopératives est le risque de banalisation. Richez-Battesti (2006, p.3) définit ce processus de banalisation comme « une disparition ou un affaiblissement de l'identité coopérative qui affecte principalement l'organisation ». Nous ne

sommes donc plus dans un problème externe tel que nous l'avons vu avec l'absorption, mais plutôt interne, c'est-à-dire causé par l'entreprise elle-même. Selon Richez-Battesti (2006, p.3), « on s'éloigne d'une norme ou d'un socle de valeurs prédéfini pour se rapprocher d'une autre norme ». Dans le secteur coopératif, la norme de référence retenue le plus fréquemment est celle de l'ACI. L'ACI est, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, fondée sur sept grands principes coopératifs qui ont pour but de guider et d'aider les coopératives à appliquer leurs valeurs au sein de l'organisation.

Ayadi et al. ajoutent un élément intéressant. Selon eux, on peut traduire ce phénomène de banalisation par « la banalisation des offres, des tarifs, des comportements commerciaux, des attitudes contentieuses et, in fine, des relations avec les clients et l'environnement » (as cited in Pastré & Gecheva, 2013, p.9). Effectivement, on peut observer « une rupture dans l'alignement des intérêts des parties prenantes » ainsi qu' « une faiblesse de l'innovation sociale alors que de nouveaux domaines d'action pourraient être explorés » (Pastré & Gecheva, 2013, p.9).

Richez-Battesti (2006, p.6) nous cite plusieurs facteurs qui influenceraient le phénomène de banalisation dans ce secteur tels que: le « renforcement de la concurrence, l'évolution de la réglementation prudentielle à l'échelle internationale et les transformations du métier bancaire ». Au final, tous ces facteurs finissent par faire disparaître l'identité coopérative de la société, et sont donc néfastes pour les coopératives qui ne souhaitent pas se démutualiser.

Pour conclure cette partie, soulignons le « double mouvement de reconquête de l'identité coopérative » introduit par Richez-Battesti (2006, p.8).

Premièrement, afin de recouvrer leur identité coopérative, les coopératives vont mettre en place des innovations de produits et de services qui leurs sont spécifiques et auxquelles elles ne donnaient que peu d'importance, bien que ces innovations soient à la base de leur fondation. Voici quelques exemples d'innovations : le développement de l'épargne solidaire, la lutte contre l'exclusion bancaire des particuliers et la contribution à la création et à la pérennisation d'activités.

Leur deuxième axe de reconquête concerne le mode de gouvernance des coopératives. Celles-ci vont mettre en place une stratégie fondée sur deux idées principales.

La première consiste en une « réactualisation de leur système de valeurs et d'affirmation de leur distinction coopérative en interne et en externe » (Richez-Battesti, 2006, p.8). C'est-à-dire qu'elles vont par exemple améliorer leur communication en externe grâce à des supports d'information, mettre en place des formations en interne, etc.

La deuxième suppose « une reconquête et une mobilisation du sociétariat » (Richez-Battesti, 2006, p.8). Pour cela, les coopératives vont renforcer l'information à propos de leur identité coopérative, ce qui permettra d'introduire continuité, permanence et proximité dans l'engagement des sociétaires et des administrateurs.

Cependant, bien que cette reconquête d'identité coopérative soit bien approchée, il y a un axe important qui n'est pas pris en compte, celui des collectifs de travail. « C'est pourtant dans l'activité de travail que se construisent des objectifs partagés, que se tisse l'appartenance à un groupe et que se développe l'interaction avec des groupes externes » (Richez-Battesti, 2006, p.10). Bien que cet axe ait l'air très persuasif pour reconstruire l'identité coopérative au sein de la société, il n'est malheureusement encore que très peu approché par les coopératives.

2.4.4 Facteurs aidant à résister

Il existe aussi différents facteurs qui peuvent aider les coopératives à résister au phénomène de démutualisation.

Un premier élément énoncé par Nadeau & Nilsestuen est en lien avec l'identité coopérative, il s'agit de la participation. Ils montrent que « les coopératives où le niveau de participation à la vie démocratique coopérative était élevé » (as cited in Galor, 2008, p.10) de même que celles présentant un haut niveau de participation à la gestion, étaient plus résistantes aux pressions exercées par le phénomène de démutualisation. Il ajoute qu'un facteur tout aussi important est « l'environnement coopératif dans lequel la coopérative se trouve » (Galor, 2008, p.55). Au plus les coopératives font partie d'une fédération forte et active, au plus elles sont protégées du phénomène de démutualisation.

En effet, les coopératives qui encouragent leurs membres à participer activement dans leurs diverses activités coopératives ou même à la vie coopérative sous tous ses aspects, ont plus de chances de rendre le processus de démutualisation plus difficile et moins attrayant. A

propos de la participation, selon Birchall (as cited in Galor, 2008, p.47), si la coopérative trouve un moyen de récompenser ses membres pour leur participation ou trouve un moyen d'inciter ses membres à participer à la vie de l'entreprise, cela augmenterait encore plus ses chances de ne pas se convertir.

Selon une étude d'Hazen les coopératives auront aussi plus de chance de résister si les membres « estiment que leur voix est entendue et influence la politique de la coopérative » (as cited in Galor, 2008, p.11). Ils seront alors beaucoup plus fidèles à leur entreprise.

Un second facteur énoncé par Hansmann est celui de la composition des membres: « the key of the survivability of the mutual form therefore resides in the efficiencies generated by homogeneity of interest among customers and member commitment » (Chaddad & Cook, 2004, p.589). Cette idée a aussi été énoncée par Jensen & Meckling (as cited in Chaddad & Cook, 2004, p.576). En effet Hansmann et ces deux auteurs affirment qu'en raison de leur statut de coopérative, il y a une limitation des conflits d'intérêts entre clients et propriétaires. Il y a donc un degré de risque de conversion moins élevé.

Chaddad & Cook (2004, p.589) énoncent un troisième facteur de résistance, la capacité d'innovation : « Institutional innovation might prevent future waves of demutualization ». Ils entendent par là que certaines innovations institutionnelles récentes, telle que par exemple la loi autorisant la formation des « mutual holding company », peut offrir une flexibilité suffisante pour que les coopératives évitent de se démutualiser. C'est à leurs yeux une bonne alternative à la conversion.

Dernièrement, dans le cas de la Grande-Bretagne, un autre facteur aidant à résister à la conversion peut entrer en jeu.

Cela concerne les aspects juridiques de l'adoption du Building Act Society en 1997. Cet acte a « accentué le processus de libéralisation des sociétés mutuelles, qui sont désormais autorisées à entreprendre n'importe quelle activité s'inscrivant dans le cadre de leurs objectifs » (Lagoutte, 2001, p.56). Il y a donc ici une volonté d'offrir des opportunités autres que la conversion aux coopératives afin qu'elles puissent tout de même agrandir leur champ d'activité.

Deuxième partie : Etude empirique

Après avoir présenté un aperçu théorique des coopératives bancaires et du phénomène de démutualisation, nous allons à présent réaliser une étude empirique à propos du phénomène de démutualisation. Notre étude portera sur trois coopératives bancaires belges : Cera, la Bacob et Crelan. Ces trois coopératives bancaires ont, au cours de leur histoire, subi différents changements majeurs, tels que des fusions, restructurations et/ou démutualisations.

Cependant, avant d'entamer cette étude expérimentale, il est intéressant d'avoir une idée de l'histoire du paysage financier belge depuis la fin du 20^e siècle, afin de comprendre pourquoi de tels changements ont eu lieu au sein des coopératives bancaires.

Nous commencerons donc cette seconde partie avec un résumé historique du panorama financier belge. Nous continuerons cette étude empirique en analysant les trois coopératives bancaires belges citées ci-dessus, en fonction des facteurs de conversion présentés dans le chapitre précédent.

Chapitre 3 : Paysage financier belge

Il faut se rendre compte qu'au début des années 80, le paysage bancaire belge était loin d'être uniforme. Le marché belge était dominé par trois grandes banques privées, la Kredietbank, la Banque Bruxelles Lambert et la Générale de Banque, par deux banques d'épargne coopératives, Cera et la Bacob, ainsi que deux institutions publiques de crédit, la Caisse générale d'épargne et de retraite (CGER) et le Crédit Communal de Belgique (CCB).

Dans les années qui ont suivi, le marché belge a été fortement touché par de profonds changements ayant eu lieu en Europe dans le domaine financier. En effet, dans le courant des années 80 s'est produite une libéralisation des marchés suite à la mise en place du marché commun européen. Afin de faire face à une telle pression venant de l'internationalisation, les institutions financières ont dû adopter différentes stratégies afin de

rester compétitives sur le marché. Nous pouvons citer trois stratégies dominantes mises en place par ces institutions bancaires.

Premièrement, la création des « bancassurances ». Il s'agit d'un rapprochement entre le réseau bancaire et les compagnies d'assurances dans l'idée de diversifier leurs services et de créer des synergies.

Deuxièmement, les opérations de fusions ou d'acquisitions. En effet, cette stratégie était élaborée dans le but d'atteindre une taille optimisant la position de marché sachant que ce marché était dès lors européen et non plus seulement belge. Nous avons aussi pu observer un bon nombre de créations de « Financial Holding Company⁶ ».

Troisièmement, elles ont étendu leur marché à l'étranger. Certaines banques ont établi des relations commerciales transnationales.

Nous allons à présent illustrer ces différentes stratégies, à savoir les principales prises de contrôle, acquisitions bancaires et fusions majeures ayant eu lieu en Belgique ou ayant impliqué des banques belges.

Commençons avec les trois principales prises de contrôle (Defourny, Adam & Simon, 2002, p.16).

La première eut lieu en 1996 lorsque le Crédit communal de Belgique et le Crédit local de France ont conclu un accord de coopération. Fin de l'année 1999, le Crédit local de France a fini par être absorbé par le Crédit communal et en 2000 a transformé son nom en « Dexia Banque Belgique ».

La seconde se déroula en 1997. La banque Bacob est alors devenue le principal actionnaire dans Paribas Belgique, renommé « Banque Artesia » en 1998, et transformé en « Artesia Banking Corporation » en 1999 suite à la restructuration faite dans le groupe ARCO.

Pour terminer, la troisième eut lieu en 1997. La société néerlandaise ING a pris le contrôle de la banque belge BBL.

En ce qui concerne les acquisitions bancaires, il y en a eu un plus grand nombre (Defourny et al., 2002, p.16). En voici une liste non exhaustive : l'acquisition de Europabank par Achmea, une banque néerlandaise, l'acquisition du Crédit Lyonnais Belgium par la

⁶ « A type of bank holding company that offers a range of nonbanking financial services » (Investopedia, n.d.).

Deutsche Bank, l'acquisition de Nagelmackers par le groupe néerlandais Delta Lloyd en 2001, etc.

Nous terminons ces illustrations avec les trois cas de fusions majeurs ayant impliqué des banques belges (Defourny et al., 2002, p.17) :

1. En 1998, la fusion entre les banques Kredietbank, CERA et la compagnie d'assurance ABB a donné naissance à la « KBC Bank and Insurance Holding Company », une holding dans le secteur des bancassurances.
2. En 1999, la CGER (acquise par le groupe Fortis né de la fusion entre AG et AMEV) et la Générale de Banque ont fusionné et ont créé « Fortis Banque », qui deviendra le plus gros groupe financier de Belgique.
3. En 2001 s'opère une fusion entre Dexia et Artesia Banking Corporation, deux gros groupes financiers. Cette fusion en fera la deuxième plus grande organisation financière de Belgique, derrière Fortis Banque et juste devant la KBC.

Nous aurons remarqué que tous ces changements ont complètement transformé le paysage financier belge en quelques années seulement. Nous comprenons désormais que les coopératives bancaires ont dû, suite à ces transformations ayant eu lieu en Europe, s'adapter de façon à survivre dans un espace plus ouvert qu'auparavant. Différentes stratégies ont été adoptées par les diverses coopératives financières. Certaines ont maintenu leur statut légal de coopératives, d'autres ont abandonné ce statut et se sont transformées en « limited company », d'autres encore ont choisi d'opérer une restructuration ou une fusion, et enfin, certaines ont tout simplement disparu.

D'ailleurs, dans le dernier quart du 20^e siècle, les choix opérés par les banques coopératives n'ayant pas changé de statut légal et n'ayant pas disparu ont été principalement : une expansion de la base géographique et de la clientèle, un plus grand nombre de compétences associées au secteur financier ou une plus grande gamme de biens et services offerts.

Nous pouvons illustrer ces propos avec l'exemple de la banque coopérative CERA, qui à l'origine n'était active que dans les domaines de l'agriculture et de l'horticulture, mais qui, suite à une restructuration, est devenue une institution financière pouvant agir dans d'autres domaines.

Enfin, à la fin du 20^e siècle, l'importance des coopératives financières à travers le monde était très impressionnante. De fait, en 1996, les actifs que les coopératives financières injectaient à travers le monde représentaient plus de 20% du total des actifs des 1000 plus grandes banques mondiales. De plus, 19 des 30 plus grandes coopératives bancaires étaient européennes et nous pouvions compter plus d'un million de coopérateurs dans seulement 8 pays européens.

À cette époque-là, la Bacob était classée 17^e dans le classement mondial des banques coopératives et Cera 19^e sur 30.

Cependant, au début des années 2000, plus aucune institution bancaire ne pouvait prétendre avoir le statut de coopérative. La Bacob a fini par devenir une société anonyme (SA) et a été impliquée dans une fusion avec Dexia. Cera, quant à elle, a intégré ses activités bancaires dans le groupe KBC, mais est restée contrôlée partiellement et indirectement par une coopérative.

Chapitre 4 : Etudes de cas

Nous allons au cours de ce chapitre étudier trois coopératives bancaires belges : Cera, la Bacob et Crelan. Nous commencerons toujours avec un résumé historique de la coopérative, nous continuerons avec une analyse de l'histoire en fonction des facteurs de conversion et nous terminerons par définir si la banque peut en effet être considérée comme une coopérative selon les principes de l'ACI. L'annexe numéro 1 permet d'avoir l'analyse complète de façon plus visuelle, sous forme de tableau.

4.1 Cera

4.1.1 Historique

Son histoire débute en 1890 suite à l'industrialisation et à de profondes crises agricoles survenues de 1880 à 1895. Dans le but d'aider la population agraire tant sur le plan professionnel et matériel qu'intellectuel, social et religieux, deux hommes politiques catholiques flamands, Joris Helleputte et Franz Schollaert, ont créé le « Belgian Boerenbond », aussi connu sous le nom de « ligue des paysans ». Grâce à cette association, ils voulaient

créer « une classe agricole chrétienne et puissante » (Bisschop, 2013, p.8) résistante aux crises.

En 1892, le Belgian Boerenbond fonda la première « guildes d'épargne et de crédit ». Dans les années qui ont suivi, de nombreuses guildes se sont formées et ont rapidement pris de l'ampleur. Le Belgian Boerenbond, dont le siège social se situait à Louvain, encourageait tous les agriculteurs de Belgique à se rassembler en guildes agricoles, et devint la structure de coordination ayant comme objectif de surveiller le réseau de guildes agricoles chrétiennes.

Dans les années 30, ces guildes sont devenues des « caisses d'épargne rurales », c'est-à-dire des coopératives locales indépendantes basées sur le modèle diffusé en Europe par Raiffeisen. En 1986, le nom de « caisse d'épargne rurale » fut remplacé par celui de « Cera ».

De 1967 à 1998, Cera va connaître bon nombre de changements, passant d'un statut de caisse d'épargne rurale à celui de banque générale cotée en bourse. Durant toute cette période, les activités de Cera se sont développées et agrandies. Fin des années 60, Cera devint un organisme de crédit hypothécaire. Dans les années 70, elle s'est lancée dans les opérations à l'international. Ensuite, vers les années 80, Cera s'est orientée vers les PME et a restructuré son département *corporate* qui offrait des services financiers aux grandes entreprises. Au fil des années, Cera se lança donc dans divers secteurs et activités.

Fin des années 80, Cera, qui suivait les traces du mouvement coopératif de type Raiffeisen, a décidé de devenir une banque coopérative à part entière désirant élargir son public. Cera a donc ouvert ses portes à des clients de différentes strates sociales et élargi sa gamme de produits, services et activités bien que les agriculteurs soient toujours restés son groupe cible prioritaire. Ces extensions et diversifications des activités de Cera se sont traduites par une augmentation du nombre de collaborateurs. Cependant, suite aux évolutions technologiques, Cera dut revoir son augmentation quantitative des effectifs. Elle s'est alors tournée vers une progression qualitative en visant l'acquisition de personnel plus qualifié. Pour cela, Cera se devait de garantir des formations dans l'entreprise même.

Début des années 90, la banque coopérative Cera était la quatrième plus grosse banque de Belgique en termes de capitaux propres. Elle comptait plus de 4000 emplois et avait plus de 1000 agences, 400.000 membres et 1,3 million de clients. Nous pouvions compter 396 coopératives locales en plus du siège social.

Passons à présent à la phase la plus importante de l'histoire de Cera : le projet de fusion, qui fut un processus long et complexe. Tout a commencé avec une série d'entretiens entre ABB (Assurance du Boerenbond Belge) et Cera sur l'envie de développer ensemble différents projets en relation avec l'assurance bancaire, un concept intéressant qui se développait dans le monde financier belge depuis les années 80. Tant pour ABB que Cera, ce concept de bancassurance était un irrésistible motif d'entente.

Au début de l'année 1994, les deux sociétés décidèrent de constituer un schéma de fusion, comprenant l'idée qu'une troisième banque de taille plus importante pourrait s'allier lors phase postérieure des négociations. Car d'après le rapport McKinsey rendu fin de l'année 1995, « une extension des activités bancaires était absolument indispensable pour assurer une croissance de long terme » (Buyst, Goossens & Van Moll, 2002, p.403). « De même, une fusion avec la seule ABB n'ouvrait pas de perspectives suffisantes » (Buyst et al., 2002, p.403). Ceci étant, avant de se mettre d'accord sur le choix du troisième partenaire, Cera a tenu à ce que le projet de fusion avec ABB soit concret et que les deux sociétés soient sur un même pied d'égalité. Lors des discussions ultérieures, le groupe ABB/Cera devait avoir le même poids que le troisième partenaire. Une fois la fusion entre ABB et Cera réalisée, ces derniers se sont alors mis d'accord sur un troisième partenaire : Almanij-Kredietbank. Le choix fut assez rapide. En effet, ABB était depuis longtemps un actionnaire de ce groupe. En outre, les cultures d'entreprise de Cera et de la Kredietbank n'étaient pas très éloignées l'une de l'autre. C'était donc le partenaire idéal.

En mai 1996, les premiers contacts informels entre les trois entreprises ont eu lieu et elles sont toutes trois tombées d'accord pour débiter un débat sans promesse d'engagement. En 1997, les trois sociétés sont passées aux négociations sur les aspects concrets de l'intégration. Une nouvelle phase du processus de fusion commençait.

L'année 1998 fut une année décisive pour le groupe Cera. De fait, le 4 juin l'établissement du groupe bancassurance intégré pouvait enfin être considéré comme un fait. Les trois

parties ont alors dû s'accorder sur un nouveau nom et ont finalement choisi la dénomination « KBC », contraction de Kredietbank, ABB et Cera, qui est devenue une société par actions dans laquelle Cera détenait 40% des parts. Cette fusion a été réalisée afin de faire face à l'évolution des marchés financiers européens, et d'acquérir une bonne position stratégique face à la consolidation du système bancaire en Belgique.

Comment la structure du groupe KBC Bancassurance Holding apparaît-elle concrètement cette année-là ?

Cette société de holding qui en résulte, la KBC Bancassurance Holding, détient à 100% la KBC Assurances et à 100% la KBC Bank. La KBC Assurances résulte de la fusion entre ABB et Fidelitas et la KBC Bank de la fusion entre la Kredietbank et la banque coopérative Cera. En effet, lors de la constitution de la KBC Bancassurance Holding, toutes les agences de Cera et de la Kredietbank fusionnèrent progressivement, à une exception près : les agences Cera de Wallonie fusionnèrent avec le Crédit Général, l'ancienne filiale francophone de la Kredietbank pour former la CBC Banque, une nouvelle filiale détenue à 100% par la KBC Bank.

De plus, « bien que KBC Bank et KBC Assurances forment deux entités distinctes, elles sont dirigées en commun à partir de KBC Bancassurance Holding » (Buyst et al., 2002, p.405) dans le but de veiller à l'intégration des activités bancaires et d'assurances, comme le veut la stratégie du groupe. « KBC bancassurance Holding, pour sa part, est contrôlée par Almanij, afin de garantir l'ancrage de l'ensemble » (Buyst et al., 2002, p.405).

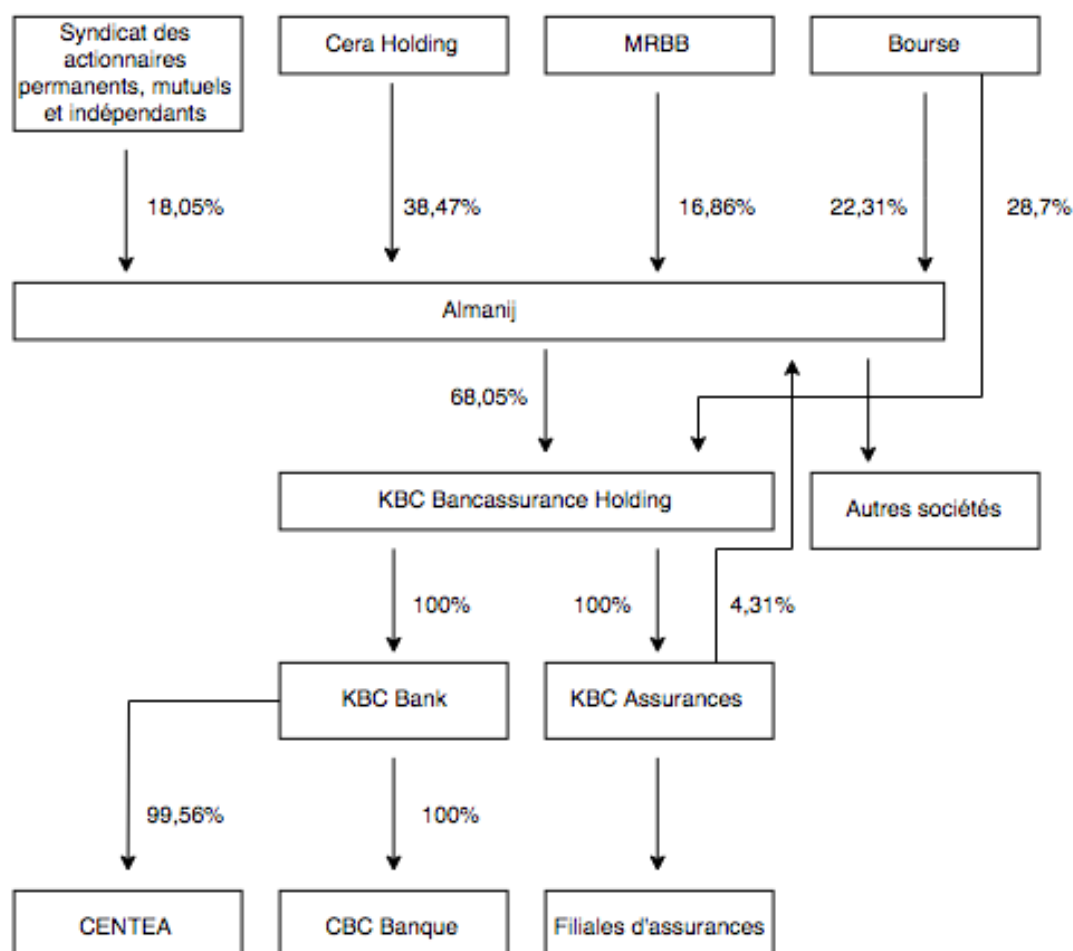


Figure 4.1: Structure de l'actionnariat du groupe KBC Banque et Assurance, 1998 (source: Buyst et al., 2002, p.405)

Que s'est-il passé pour le groupe coopératif Cera durant le processus de fusion ?

En 1998, un bon nombre des coopératives locales de Cera a fusionné afin de réduire les coûts ; il n'en resta que 207, sans compter le siège social. Par la suite, « Cera siège Central intégra ses 207 coopératives locales en procédant à une fusion dite par absorption, procédure qui aboutit à la dissolution de ces sociétés et au transfert automatique de leurs activités bancaires à Cera siège Central » (Buyst et al., 2002, p.412) afin de former une nouvelle coopérative.

En observant le diagramme représentant la structure de l'actionnariat du groupe KBC Bancassurance, nous pouvons apercevoir la « Cera Holding ». Il n'était pas question pour Cera de « transformer en un tournemain une société coopérative existant depuis des générations, avec toutes les réserves qu'elle avait accumulées, en une société de capitaux »

(Buyst et al., 2002, p.406). Elle voulait pouvoir continuer à propager ses valeurs et principes coopératifs.

Cera, en transférant ses activités bancaires à la KBC Banque, est alors devenue de facto une société de holding et cette nouvelle coopérative s'est nommée « Cera ».

Quant à la holding Cera, elle a deux missions à poursuivre.

La première consiste à gérer la richesse financière générée par le transfert des activités bancaires de Cera Banque à la KBC bancassurance Holding. Cette richesse consiste principalement en des intérêts majoritaires de la holding Cera dans Almanij. Elle entend ainsi jouer un rôle important dans Almanij, lui permettant d'assurer une stabilité et une continuité dans la KBC Bancassurance Holding. De plus, grâce à sa place d'actionnaire principal dans Almanij suite à l'apport de tout son portefeuille d'actions, la holding Cera contribue au développement du groupe KBC Banque et Assurance, héritier bancaire de Cera.

La seconde consiste à faire revivre l'idéal et la pensée coopérative au sein de la société après la fusion en comptant sur son héritage historique et, en concevant des méthodes nouvelles et concrètes, à transmettre des valeurs coopératives. La direction de Cera a alors ajouté: « puisque, pour des raisons économiques, les affaires bancaires ont dû passer à une autre structure, les besoins auxquels il faut désormais répondre se situent plutôt sur le plan socioculturel. L'objectif est donc de fonctionner comme une sorte de fondation pour soutenir l'art, la culture, la science et le travail social, etc. » (Buyst et al., 2002, p.407). De fait, sous le nom de « Fondation Cera », Cera a développé un important programme de patronage par lequel la coopérative donne presque 5 millions d'euros annuellement aux projets de 5 principaux domaines. Les projets sont sélectionnés sur base de leur potentiel de rencontrer les besoins réels des gens et de la société. Les secteurs impliqués sont : le médico-social ; la pauvreté ; l'agriculture, l'horticulture et l'environnement ; l'éducation, la formation et l'entrepreneuriat ; et enfin l'art et la culture » (Defourny et al., 2002, p.22).

Comment se compose la structure représentative de « Cera Holding » ?

Les « Conseils consultatifs régionaux » représentent les membres de la coopérative au niveau régional dans les 45 différentes régions. Les membres du conseil se réunissent trois fois par an pour réfléchir au fonctionnement de Cera Holding, évaluer les projets régionaux et introduire de nouvelles initiatives. Chaque conseil consultatif régional choisit à son tour 4

représentants qui siègent au « Conseil consultatif national ». Enfin, le conseil consultatif régional élit dans ses rangs 14 membres pour le conseil d'administration de Cera Management Company (société de gestion) et de sa composante sociale, la fondation Cera. Le président du conseil d'administration est choisi parmi ces membres représentants siégeant au niveau national.

« À travers ce mécanisme de représentation, Cera Holding cherche à renforcer le rôle joué par les membres et à maintenir un fort contact à tous les niveaux, de la base au sommet » (Defourny et al., 2002, p.23).

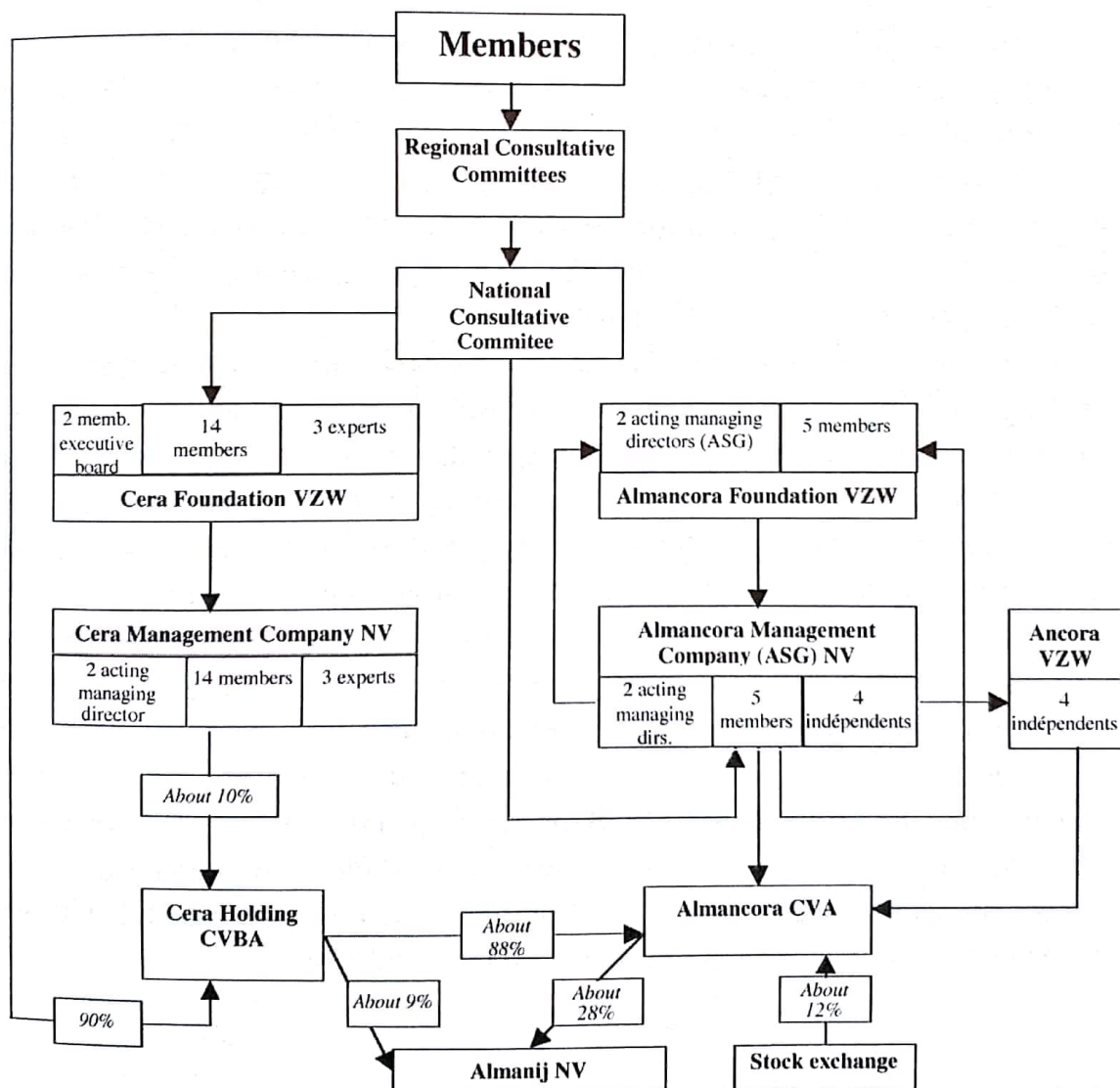


Figure 4.2: Mécanisme de participation des membres de Cera Holding (source: Defourny et al., 2002, p.23)

Fin 2016, la position de Cera SCRL vis-à-vis de l'ensemble du groupe KBC se présentait comme suit :

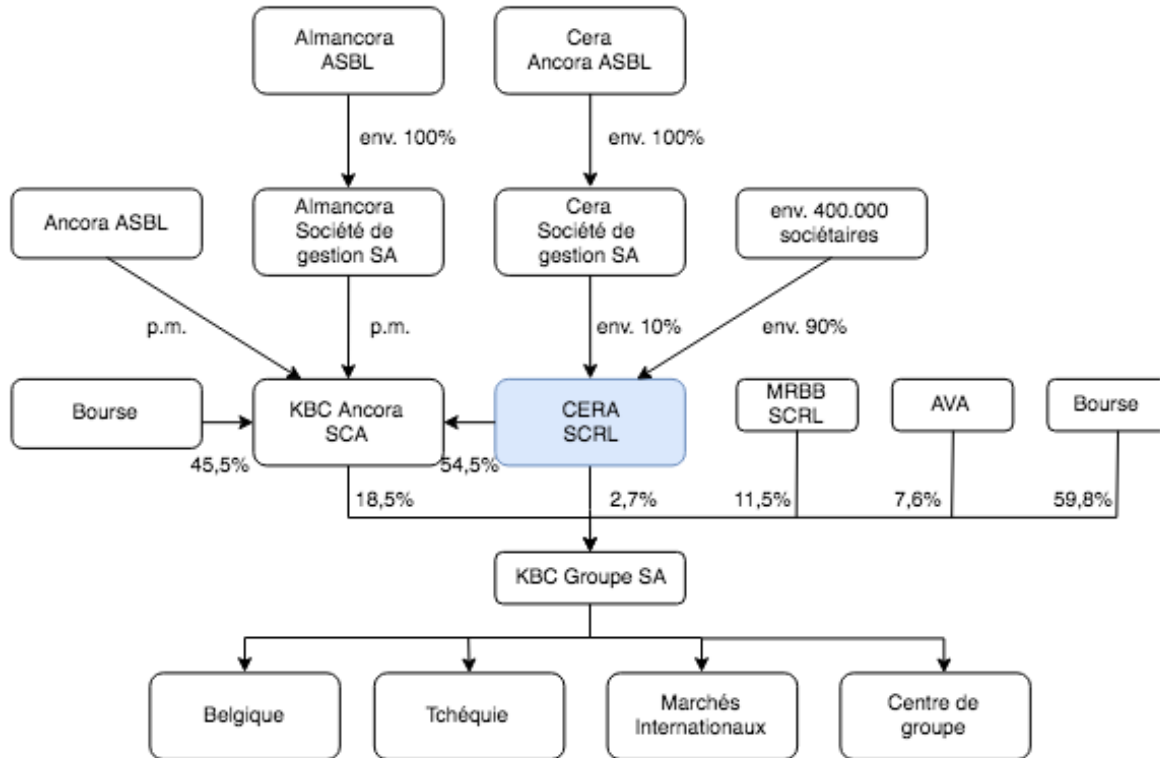


Figure 4.3 : Position de Cera vis-à-vis de l'ensemble du groupe KBC, fin 2016 (source : Cera, Rapport Annuel 2016)

4.1.2 Analyse des facteurs de conversion

Ayant un aperçu clair de l'histoire de la coopérative bancaire Cera, nous pouvons désormais entamer une analyse plus approfondie de sa démutualisation en fonction, premièrement, des facteurs incitants à la conversion présentés précédemment.

Il s'avère que les deux facteurs d'incitation principaux entrant en jeu au moment de la démutualisation de Cera en 1998 sont économiques.

Le premier facteur concerne le fait d'atteindre une taille minimum dans le but de rester compétitif suite à l'ouverture du marché européen. Ceci peut être illustré par deux faits concrets.

Le premier fait est en relation avec le concept de bancassurance. En effet, nous avons vu qu'en 1994, un rapprochement s'était produit entre la compagnie d'assurance ABB et la banque Cera dans le but de créer une bancassurance. Cependant, d'après le rapport McKinsey (Buyst et al., 2002, p.401), la fusion avec une troisième banque de taille plus importante était plus que nécessaire pour Cera afin de conserver sa position à long terme sur le marché.

Le deuxième fait est relatif à la diversification des activités. Suite à cette ouverture des marchés, la concurrence entre les différents organismes de crédit s'est accrue. En conséquence, les produits de placements proposés se sont complexifiés, car chaque organisme se voulait unique. Il y avait donc une nécessité croissante de diversifier les formes de conseils prévues dans les agences. Malheureusement, Cera, n'ayant qu'environ 3 employés par agence, il était matériellement difficile de leur permettre de se spécialiser, au contraire d'une plus grande banque, comptant plus d'employés.

En ce qui concerne le second facteur, il s'agit du manque de capital au sein de la coopérative. A cette période-là, le domaine de l'informatique évoluait rapidement et subissait d'intenses changements technologiques. Les dépenses dans ce domaine devenaient de plus en plus importantes, compte tenu du fait que les coûts fixes relatifs au développement des applications informatiques étaient extrêmement élevés. Une fois de plus, les grandes banques avaient l'opportunité de répartir ces coûts sur une clientèle plus nombreuse.

Néanmoins, deux facteurs aidant à résister à la démutualisation sont entrés en jeu au cours de son histoire.

Tout d'abord, le groupe coopératif Cera avait tout de même mis en place certaines modifications avant que la conversion n'ait lieu dans le but de garder une holding coopérative dans le groupe KBC. Tout d'abord, lorsque Cera transféra ses activités bancaires à la KBC Bank, elle devint la holding « Cera SCRL⁷ », une nouvelle holding coopérative.

De ce fait, une des deux missions de la Cera SCRL était de faire revivre la pensée coopérative au sein de la société ainsi que d'y transmettre ses valeurs coopératives. Elle a alors développé la « Fondation Cera » qui soutient chaque année 5 projets concernant

⁷ Société coopérative à responsabilité limitée

différents aspects de responsabilité sociétale afin de soutenir la société dans divers domaines.

Deuxièmement, nous pouvons remarquer que la holding Cera SCRL a tout mis en œuvre pour avoir un niveau de participation élevé à la vie coopérative de la part de ses membres, ce qui est un des facteurs aidant à résister à la démutualisation. De fait, « tous les membres de Cera Holding ont le droit d'examiner le soutien de Cera pour ces projets et peuvent même activement prendre part, à travers leurs représentants, à ces nouveaux véhicules de solidarité coopérative (voir Fig. 4.2) » (Defourny et al., 2002, p.22).

Nous pouvons terminer cette analyse avec un facteur de risque, la banalisation.

De fait, au moment de la fusion en 1998, Cera a malheureusement subi une certaine banalisation. En effet, son identité coopérative a complètement disparu dans le groupe KBC. Néanmoins, à sa création, la holding Cera a entamé une reconquête de son identité coopérative à l'aide de la Fondation Cera.

4.1.3 Analyse des principes coopératifs

Nous allons maintenant vérifier si les principes ainsi que les valeurs coopératives énoncés par l'ACI sont appliqués au sein de Cera SCRL.

Dans le rapport annuel datant de 2016, nous remarquons que 5 des 7 principes coopératifs sont expliqués et respectés. Il s'agit de l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; le pouvoir démocratique exercé par les membres ; la participation économique des membres ; l'éducation, la formation et l'information ; et enfin l'engagement envers la communauté.

En ce qui concerne les deux principes restants ainsi que les valeurs coopératives, on peut affirmer que Cera est une société coopérative reconnue par le Ministère de l'Economie. En effet, « seules les coopératives reconnues peuvent faire partie du Conseil National de la Coopération (CNC). Le CNC encourage les initiatives coopératives. Cette reconnaissance atteste que Cera travaille bien selon les principes et valeurs coopératifs » (Cera, n.d.).

Une des missions principales du Conseil National de la Coopération est d'ailleurs d'« étudier et promouvoir toutes mesures propres à diffuser les principes et l'idéal coopératif

tels que définis notamment par l'Alliance coopérative internationale » (SPF économie, 2018).

Selon ces éléments, Cera respecte donc bien les principes et valeurs définis par l'ACI et peut dès lors être considérée comme une coopérative.

4.2 La Bacob

4.2.1 Historique

Il y a eu au cours de l'histoire de la Bacob trois périodes distinctes. Avant de s'intéresser à la première période, commençons par un bref aperçu de ce qu'il s'était passé auparavant.

En 1924, fut créé la COB (Coopération Ouvrière Chrétienne) qui est à l'origine de la banque Bacob ainsi que des AP (Assurances Populaires). En 1925, la Bacob fut formée et en 1929, ce fut le tour des AP, connues à l'époque sous le nom de Centrale d'Assurances Populaires.

La première période commence en 1935, avec la constitution de la Fédération Nationale des Coopératives Chrétiennes (FNCC). Cette fédération rassemble les sociétés coopératives régionales et représente les coopératives du MOC (Mouvement Ouvrier Chrétien) jusqu'à la fin des années 80. Dans les années qui suivirent, la FNCC devint actionnaire de quatre groupes : la COB, la caisse centrale des Dépôts ; l'Antwerpse Volksspaarkas pour les divisions d'épargne ; les AP, la centrale assurant la couverture des risques pour les familles des travailleurs ; et le Bien-être, le centre d'exploitation des magasins coopératifs.

Fin des années 80, la FNCC détenait 82% des activités des AP dans les assurances et 26% de la COB-BAC (ancien nom de la Bacob) agissant dans le secteur de l'épargne et du crédit. De plus, la FNCC réunissait 28 coopératives régionales, représentant un total d'environ 430.000 membres.

C'est durant cette première période, en 1974, que fut constitué la société anonyme (SA) Auxipar.

La seconde période débuta quant à elle en 1990. Au cours cette année-là, la FNCC fut entièrement restructurée et devint le « Groupe ARCO », une holding coopérative belge.

Cette restructuration fut engagée afin de rendre le groupe ARCO plus attractif, dans l'optique d'acquérir de nouveaux fonds et grâce à cela, pouvoir satisfaire les sollicitations croissantes de capital de ses nombreuses filiales.

La restructuration du groupe ARCO fut organisée en deux étapes. Premièrement, les 28 coopératives régionales ont fusionné et ont donné naissance à Arcopar, une nouvelle coopérative financière. Les coopérateurs avaient désormais leurs parts dans Arcopar SA. Deuxièmement, on a assisté à la mise en place de deux holdings, dans le but d'instaurer une différenciation entre les services financiers d'une part et les autres types de services d'autre part. Les investissements faits dans COB-BAC et les AP ont donc été redirigés vers la coopérative Arcofin, tandis que les autres investissements, en particulier ceux de l'Economie Populaire de Ciney (EPC, une société active dans le secteur de la distribution pharmaceutique) ont été placés dans Auxipar SA.

Au début de l'année 1997, le groupe ARCO a adapté sa structure financière afin de rendre possible la reprise de la banque Paribas Belgique par la Bacob. Et c'est en septembre de cette année-là que le groupe Paribas a cédé 47,43% de participation dans sa filiale belge à la Bacob. La banque Paribas Belgique était à l'époque l'une des banques belges les plus rentables en tant que banque d'affaires ainsi que dans le secteur de la gestion de patrimoine.

Suite à cela, en 1999, la troisième période débuta et fut marquée par la formation de l'Artesia Banking Corporation. Ce fut une étape majeure dans l'histoire de la Bacob, étant donné qu'il s'agit de sa démutualisation.

Intéressons-nous d'abord à la structure. Artesia Banking Corporation est composée de deux banques ainsi qu'une société d'assurance et différentes filiales spécialisées. La première banque est la Bacob, une banque de détail qui restera coopérative et orientée sur sa clientèle usuelle, tant en Belgique qu'à l'étranger. La Bacob est détenue à 100% par la compagnie bancaire Artesia. La deuxième est la banque Artesia, l'ex-Paribas, qui gardera son statut de banque d'affaires et de gestion du patrimoine, et qui plus est, héritera des services de la Bacob dans ces domaines-là. Celle-ci est détenue à 51% par le groupe Artesia et à 19% par la Bacob.

En outre, la société d'assurance n'est nulle autre que les Assurances Populaires, que le groupe Artesia détient à 82%.

La compagnie bancaire Artesia est une société anonyme qui est dorénavant responsable de la gestion des capitaux propres du groupe entier. Elle surveillera les risques, coordonnera la stratégie, garantira le positionnement international du groupe, et *in fine*, assurera des synergies (informatique, logistique, etc.). Le groupe est désormais un groupe de services financiers complet, représenté à travers ses différentes filiales dans de nombreux pays.

Fin 1999, Arcofin, l'ancienne FNCC, détenait 99,6% de participation dans la compagnie bancaire Artesia. Il était donc pratiquement le seul actionnaire, et disposait de 13,8% de participation dans Auxipar, une holding du groupe ARCO, spécialisée dans les activités de marché.

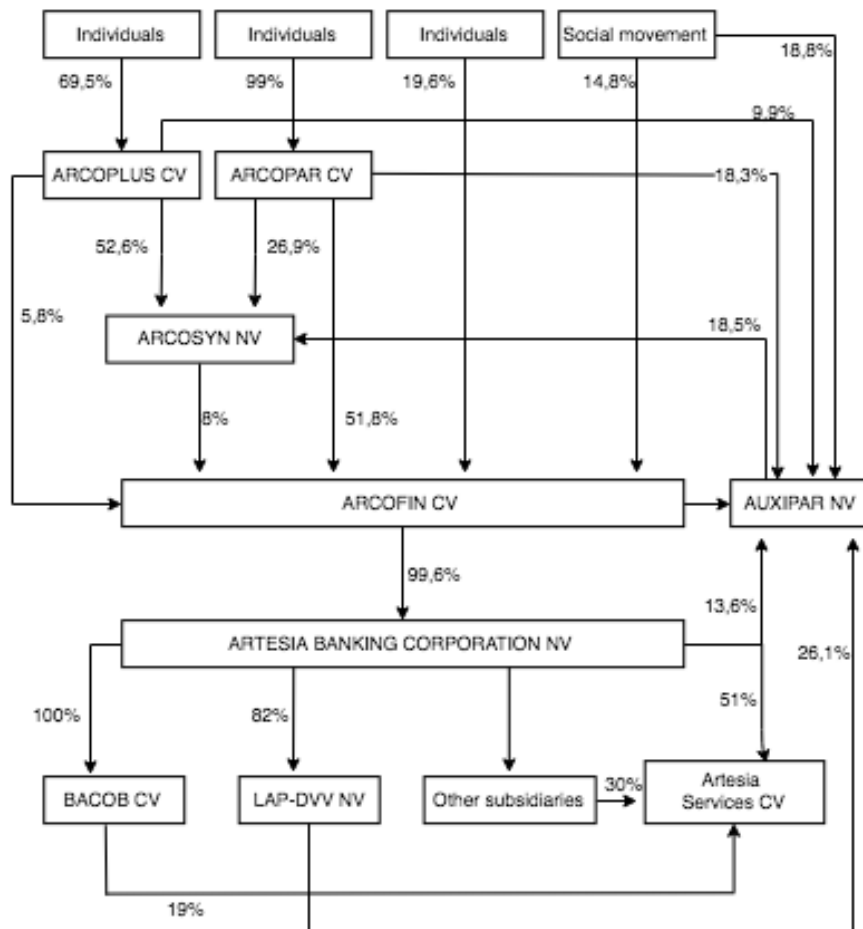


Figure 4.4 : Structure du groupe Arco, fin 1999 (source : Defourny et al., 2002, p.25)

Fin de l'année 2000, la compagnie bancaire Artesia comptait plus de 7500 employés. Son bilan totalisait un montant de 75,478 milliards d'euros et ses résultats consolidés atteignaient la somme de 224,643 millions d'euros.

En ce qui concerne la Bacob, elle avait environ 2400 employés et comptait à travers 78 agences régionales, 479 agences locales en plus d'un réseau de représentants spécialisés. Pour ce qui est des AP, la compagnie d'assurance totalisait 980 employés, en plus d'environ 400 agents indépendants et d'environ 1000 personnes travaillant dans ses différentes filiales (Corona, Belstar et Luxstar).

Et c'est en 2001 que la banque Bacob devint une SA. Elle est dès lors intégralement contrôlée par la compagnie bancaire Artesia, qui détient maintenant la responsabilité des deux secteurs d'activités de la Bacob : la banque de détail ainsi que les activités sociales.

Bien que la Bacob ait complètement changé de statut à cette période-là, nous pouvons tout de même, afin d'être complet, continuer cet historique avec la fusion en 2001 de la compagnie bancaire Artesia détenue par le groupe Arco à près de 100% via la société coopérative Arcofin avec le groupe franco-belge Dexia. Pour Dexia, les intérêts à rapprocher leurs activités étaient multiples. Premièrement, cela renforcerait ses activités dans le domaine de banque de détail grâce à la Bacob, ainsi que dans la gestion de patrimoine à l'aide d'Artesia. Mais c'était aussi une manière de devenir compétitif dans le secteur de la bancassurance grâce aux activités d'assurances des AP.

Pour la compagnie bancaire Artesia, les arguments étaient différents. Il s'agissait plutôt d'intérêts centrés sur la croissance de la société afin de pouvoir concurrencer les gros groupes tel que Fortis Banque ou la KBC.

Lors de cette fusion, « Dexia a racheté les parts détenues par Arcofin dans la compagnie bancaire Artesia pour 3,3 milliards d'euros. Pour financer cette acquisition, Dexia a émis 178,9 millions de nouvelles actions, toutes versées à Arcofin, lui permettant d'obtenir une participation de 15,5% dans Dexia, et de sécuriser une position similaire à celle de la « holding communal ». Avec une capitalisation boursière commune de 18 milliards d'euros, le nouveau groupe Dexia est devenu non pas seulement le deuxième plus grand groupe en Belgique, mais il figure aussi parmi le top 20 européen des groupes de bancassurance » (Defourny et al., 2002, p.27).

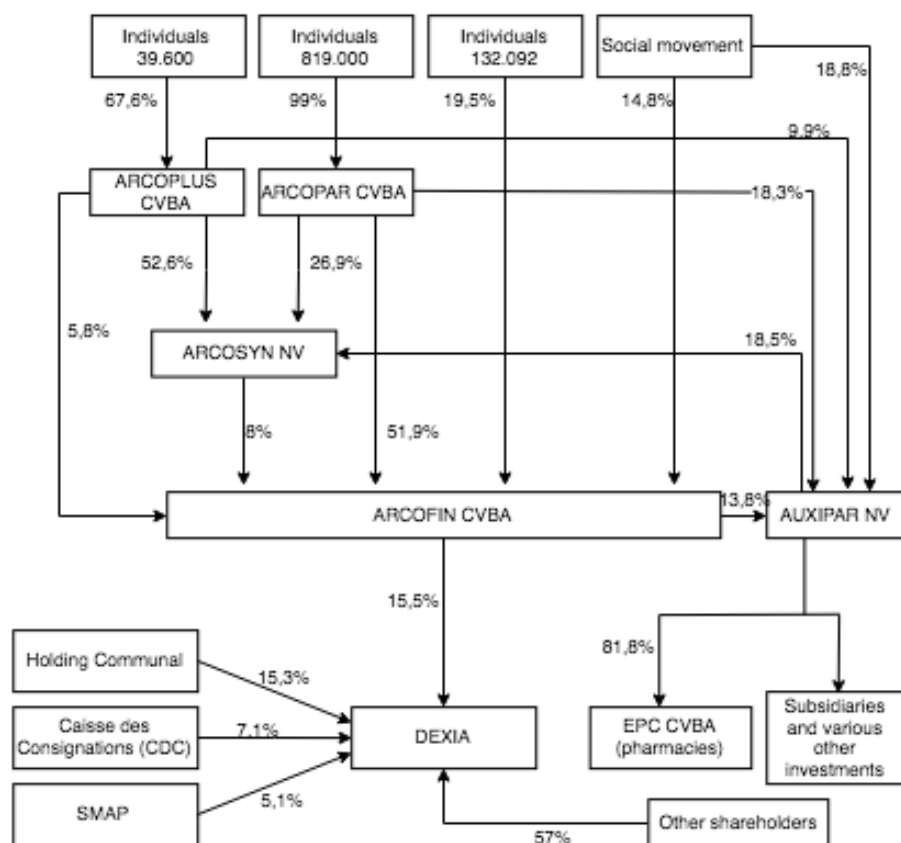


Figure 4.5 : Structure du groupe Arco, 2002 (source : Defourny et al., 2002, p.27)

Quelque mois plus tard, en octobre 2001, la société de reconnaissance vocale de Lernout & Hauspie (L&H) située à Ypres fait faillite. Cette faillite est la conséquence d'une série d'actes frauduleux, tels que des bilans falsifiés, des faux en écriture ou encore un chiffre d'affaires grossi par des ventes de licences à des entreprises établies en collaboration avec L&H. Selon Benoit Allemeers, l'avocat de Dexia à cette époque-là : « Dexia a perdu beaucoup d'argent dans cette fraude dissimulée par les fondateurs » (Admin, 2010). En effet, à l'époque, Artesia (qui a été rachetée depuis lors par Dexia) avait octroyé un montant de 7 milliards de crédit à L&H. On comprend donc aisément que cette faillite ait quelque peu déstabilisé la position de la banque ainsi que son aptitude à accorder des crédits.

Pour terminer, lors de la crise des subprimes en 2007, Dexia connaît de gros problèmes suite à son acquisition de FSA Holding (Financial Security Assurance) aux Etats-Unis, l'un des leaders du rehaussement de crédit d'obligations municipales. En effet, en mars 2000, Dexia avait acheté la FSA Holding, au prix d'environ 2,7 milliards d'euros. Et suite à cette crise, le cours de l'action FSA a dégringolé et a entraîné Dexia dans sa chute.

Enfin, en juin 2009, Dexia a dès lors confirmé la vente de sa filiale FSA à Assured Guaranty pour un montant de 361 millions de dollars.

4.2.2 Analyse des facteurs de conversion

Etant donné le manque de données concernant les raisons de la démutualisation de la Bacob, nous allons devoir nous référer aux seuls propos de D. Coeckelbergh (interview, 5 juin 2018 ; email, 6 août 2018). Naturellement, nous sommes conscients du fait que se référer à une seule personne n'est pas du tout objectif, et n'aborde la situation que d'un seul angle. Néanmoins, Mr Coeckelbergh a tout de même travaillé au sein de la Bacob durant une vingtaine d'années (1983-2001) en tant que membre du conseil d'administration. Il avait donc accès à de nombreuses informations. Notons cependant que la démutualisation datant d'il y a de nombreuses années déjà, cela a laissé le temps à Mr Coeckelbergh de prendre du recul et d'avoir un regard critique sur les facteurs lui semblant avoir poussé à une démutualisation.

Le premier facteur, et selon lui le plus important, fut la pression émise sur le secteur bancaire par la Banque Nationale de Belgique (BNB). En effet, dans les années 90, la BNB avait mis en place une politique de promotion d'agrandissement car d'après elle, les plus petites structures allaient avoir du mal à survivre suite à l'internationalisation.

La BNB incitait donc les petites banques à s'agrandir à l'aide de différentes politiques, comme par exemple faire fusionner différentes banques entre elles ou entreprendre une dénationalisation des banques dans le but de pouvoir faire fusionner des banques privées entre elles, car une banque nationalisée ne le peut pas.

Afin de pouvoir survivre dans ce secteur, la Bacob devait donc atteindre une taille minimum. En 1997, elle a donc repris des parts dans la banque Paribas Belgique. Cette fusion était bénéfique à la Bacob car Paribas était l'opposé de la Bacob dans beaucoup de domaines. En effet, Paribas était très présente dans les secteurs de « private banking » et « corporate banking », contrairement à la Bacob. Grâce à cette fusion, la Bacob avait donc la possibilité de diversifier ses activités et d'agrandir sa clientèle.

Le deuxième facteur n'est quant à lui pas économique, mais plutôt lié à la gouvernance. De fait, selon Mr Coeckelbergh, il se rapporte à l'identité coopérative au sein de la société.

D'après lui, durant la première période avec la FNCC, la vie coopérative existait réellement : il y avait des coopératives locales qui comptaient toutes un représentant et une vie coopérative avec des discussions sérieuses auxquelles tous les membres pouvaient prendre part. Etant arrivé au sein de la Bacob en 1983, Mr Coeckelbergh a lui-même participé à cette vie coopérative.

Selon lui, c'est lors de la seconde période, avec la création du groupe Arco en 1990, que l'esprit coopératif a commencé à se détériorer. Il y avait alors une envie de centralisation du pouvoir, c'est d'ailleurs à ce moment-là que les 28 coopératives régionales ont fusionné pour n'en former plus qu'une.

Enfin, lors de la création de l'Artesia Banking Corporation en 1999, il y eut une perte partielle de l'esprit coopératif. Le principe « 1 personne, 1 voix » n'était alors plus présent.

Mais c'est lors de la fusion avec Dexia que l'esprit coopératif a entièrement disparu. De fait, bien qu'Arcofin détenait encore 15,5% dans Dexia, cette faible participation ne lui servait à rien, car elle était insignifiante et ne représentait pas un réel pouvoir de décision.

4.2.3 Analyse des principes coopératifs

Une fois encore, en raison du manque de données, nous ne sommes pas en mesure d'analyser si tous les principes ainsi que les valeurs coopératives étaient présents au sein de la Bacob. Néanmoins, nous pouvons tout de même énoncer quelques faits en rapport avec l'esprit coopératif au sein du groupe Arco.

Premièrement, notons qu'Arcopar, la coopérative financière créée suite à la fusion des 28 coopératives régionales, comptait en 2002 environ 800.000 membres. Dans le but d'attirer de nouveaux coopérateurs et d'encourager les coopérateurs déjà présents à rester au sein de la coopérative financière, Arcopar avait développé une stratégie basée sur la « stimulation de la vitalité coopérative » qui consistait à offrir un rendement intéressant aux coopérateurs qui détenaient des actions. Arcopar était une coopérative accréditée, et de ce fait, le Conseil

National de Coopération (CNC) fournissait un cadre fiscal avantageux. De plus, la Bacob et les AP fournissaient aux coopérateurs qui détenaient un « compte d'actions » un éventail d'avantages coopératifs, commerciaux et financiers.

Deuxièmement, l'esprit coopératif a toujours été exprimé au sein du réseau de la coopérative pharmaceutique EPC dans laquelle Auxipar est le principal actionnaire. En effet, cet esprit se traduisait pas un retour aux membres d'une partie des gains, et ce au prorata de leurs transactions avec la coopérative plutôt que sur base du montant de leurs actions en capital.

En dernier lieu, voici sûrement les deux exemples les plus représentatifs du partage de l'esprit coopératif au sein du groupe ARCO.

Tout d'abord, il existe un engagement fort de la part du groupe ARCO dans le financement du MOC et dans ses multiples activités. En effet, depuis sa création, le groupe ARCO a fait don au MOC et à l'ACW (le Algemeen Christelijk Werknemersverbond le pendant flamand du MOC) de l'équivalent de plusieurs centaines de milliers d'euros chaque année.

Et ensuite, depuis 1998, dans le but d'aider le secteur social, le groupe ARCO a mis en place une politique de parrainage. Chaque année, le groupe ARCO et la Bacob, en collaboration avec les coopérateurs d'Arcopar, font une donation de 500.000 euros à 10 associations actives dans un secteur ayant été sectionné auparavant. Par exemple, pour l'année 2000, ce sont plusieurs associations réintégrant des individus très nécessiteux dans la communauté qui en ont été les heureuses bénéficiaires.

4.3 Crelan

4.3.1 Historique

Contrairement aux deux premiers cas d'étude, la banque coopérative Crelan n'a jamais subi de démutualisation. En effet, à l'heure actuelle, Crelan est toujours considérée comme une coopérative bancaire.

Tout débuta en 1937, avec la création de l'INCA, Institut National de Crédit Agricole, une banque publique destinée à octroyer des crédits aux horticulteurs et aux agriculteurs.

Le début de la privatisation⁸ de l'INCA date de 1992. En effet, cette année-là, elle fut convertie en une société anonyme bancaire dénommée le Crédit Agricole. L'année qui suivit, les premiers actionnaires du Crédit Agricole voyaient le jour. Il s'agissait des caisses coopératives belges agréées créées en 1960, Lanbokas pour le nord du pays et Agricaïsse pour le sud, ainsi que de la Fédération des caisses.

En 1995, Swiss Life Belgium entra également dans l'actionnariat et en 1996, ce fut au tour de la Bacob. Les caisses coopératives belges, Swiss Life Belgium et la Bacob détenaient alors chacun un tiers des actions du Crédit Agricole.

Ensuite, en 2003, la structure de l'actionnariat du Crédit Agricole s'est à nouveau redessinée. En effet, la Caisse régionale Crédit agricole Nord de France, la Caisse régionale Crédit agricole Nord-Est et le Crédit Agricole France ont signé un accord leur permettant d'obtenir une participation de 50% dans la SA bancaire Crédit Agricole (belge) avec une distribution respective de 45%, 45% et 10%. Les autres 50% de participation étaient détenus par les caisses coopératives belges, Agricaïsse et Lanbokas.

De 2004 à 2011, le Crédit Agricole a repris différentes banques et a lancé de nouveaux concepts. Il agrandit alors sa clientèle et diversifia ses secteurs d'activités ainsi que sa gamme de produits proposés.

Effectivement, en 2004, le Crédit Agricole a commencé par reprendre la banque belge Europabank. Il s'agit d'une banque qui vend des packages complets de produits financiers simples aux particuliers et aux travailleurs indépendants. A l'opposé du Crédit Agricole qui est établi dans les zones rurales, elle est plutôt établie en ville. Bien qu'Europabank ait continué à vendre ses produits sous sa marque, de nombreuses synergies se sont tout de même créées entre elle et le Crédit Agricole.

Un an plus tard a eu lieu une seconde reprise, celle de la Keytrade Bank. Keytrade Bank est connu pour sa position de leader dans le secteur de banque en ligne sur le marché belge.

⁸ « Action de faire tomber dans le domaine de l'entreprise privée ce qui était du ressort de l'Etat » (Larousse de poche, 2009, p.646).

Ensuite, en 2006, le Crédit Agricole a lancé un nouveau concept, nommé Fidelio. Fidelio est un programme de fidélité donnant droit à des avantages bancaires et non bancaires aux coopérateurs, comme par exemple : excursions, réductions dans certains restaurants et magasins, etc.

En 2007, la banque a lancé le Crédit Agricole Assurance, connu à présent sous le nom de Crelan Insurance. Il s'agit d'une compagnie d'assurance proposant des produits d'assurance-vie. « Cela concerne des assurances solde restant dû et des assurances solde de financement ainsi que des assurances-décès temporaires à capital constant » (Crelan, Rapport annuel 2017).

En 2008, le Crédit Agricole a complété sa gamme de produits avec l'activité « Personal & Private Banking » responsable de la gestion de patrimoine. Au même moment, la banque a signé un partenariat avec Petercam pour la gestion discrétionnaire.

En 2009, le Crédit Agricole a repris des clients de Kaupthing Bank Belgium dans le secteur du private banking, ce qui a donné une bonne impulsion à son activité de « Private & Personal Banking ».

En 2010, fut lancé le canal de distribution en ligne, nommé « Crédit Agricole Direct ». Et enfin, le 3 mars 2011, le Crédit Agricole a racheté Centea au groupe KBC, ce qui fut sans nul doute une étape majeure dans sa croissance.

La fusion entre Centea et le Crédit Agricole a eu lieu en avril 2013 et a donné naissance à Crelan. Crelan est alors devenue une banque coopérative 100% belge puisque ses seuls actionnaires étaient désormais les caisses coopératives belges. Effectivement, entre-temps le Crédit Agricole France ainsi que ses deux caisses régionales Nord et Nord-Est avaient vendu leur participation de 50% dans Crelan aux caisses coopératives belges (pour un montant estimé d'environ 400 millions d'euros). De plus, la SA Crelan a un ancrage 100% coopératif, car la SCRL CrelanCo détient, avec la SCRL Fédération des caisses du Crédit Agricole, 100% des actions de la SA. A l'heure actuelle, la structure d'actionariat est toujours la même.

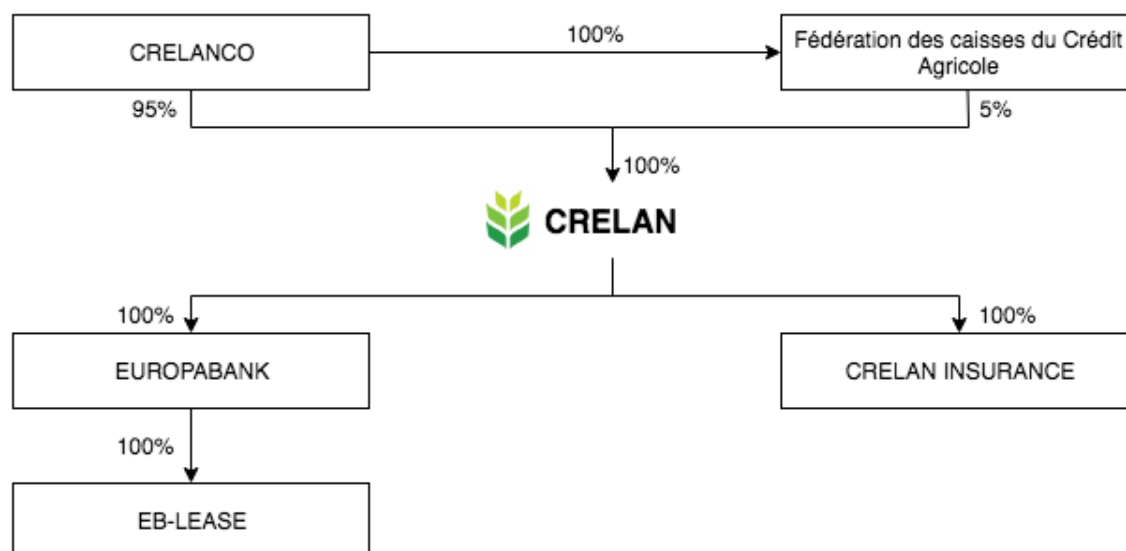


Figure 4.6 : Structure de l'actionnariat de Crelan, 2017 (source : Email Crelan, 26 juin 2018)

En 2014, le groupe bancaire comptait un total de 3500 collaborateurs ainsi que plus d'1,2 millions de clients. De plus, grâce à ses différentes filiales, tels que Crelan Insurance, Eruopabank, Keytrade et la banque en ligne, le groupe atteignait une valeur estimée à environ 800 millions d'euros.

Le 5 novembre 2015, une deuxième fusion eut lieu entre Agricaïsse et Lanbokas nommée CrelanCo, dans le but de ne plus former qu'une seule grande caisse coopérative, la structure du groupe Crelan a alors été simplifiée et est devenue plus transparente.

En 2016, Crelan a élargi à nouveau son offre en matière d'assurances. De plus, cette année-là, elle a revendu Keytrade Bank au Crédit Mutuel Arkéa.

Enfin, en janvier 2018, la Crelan Fondation fut créée dans le but de concrétiser l'engagement sociétal de Crelan. Crelan Fondation s'engage à soutenir financièrement des projets sociaux et durables proposés par les coopérateurs et ayant pour but l'amélioration de la société. De plus, Crelan Fondation développe aussi ses propres projets au sein de 5 domaines d'actions et elle invite les collaborateurs à prendre part à ses projets à travers du bénévolat.

La fédération d'établissements de crédit, dénommée Crelan, formée par la SA Crelan et la SCRL CrelanCo signifie une solidarité complète et des résultats groupés. La SA Crelan est l'établissement central et son comité de direction est responsable de la gestion opérationnelle des deux sociétés.

Les 283.000 coopérateurs détiennent le capital coopératif de la SCRL CrelanCo et disposent chacun d'une voix à l'Assemblée Générale de CrelanCo.

En ce qui concerne l'esprit coopératif, il est identifiable dans les valeurs de la banque (responsabilité, solidarité, respect et personnalisation) et s'exprime à travers des engagements sociaux dans la Fondation Crelan.

4.3.2 Analyse des facteurs de conversion

La coopérative Crelan n'ayant jamais subi de démutualisation au cours de son histoire, les facteurs qui vont nous intéresser ici sont les facteurs aidant à résister à la conversion. Cependant, Crelan étant une banque coopérative très récente, nous n'avons pas encore assez de recul pour identifier tous les facteurs possibles entrant en jeu.

Néanmoins, il y a déjà un facteur très présent au sein de la société. Il s'agit du niveau de participation à la vie coopérative. De fait, les coopérateurs ont la possibilité « de participer à la croissance durable de Crelan, de s'impliquer dans le monde qui nous entoure de manière sociétale et durable au moyen de la Crelan Fondation » (Crelan, n.d.). De plus, la Fondation Crelan souhaite inclure les collaborateurs de Crelan dans son engagement sociétal.

4.3.3 Analyse des principes coopératifs

Tout d'abord, « CrelanCo est depuis sa création une société coopérative agréée membre du Conseil National de la Coopération (CNC). [...] La coopérative agréée se caractérise par une manière d'entreprendre autrement. Son essence réside principalement en la libre entrée pour de nouveaux actionnaires, en l'absence d'actionnaire dominant, ainsi qu'en la non recherche d'un but spéculatif » (CrelanCo SCRL, 2017).

Néanmoins, nous allons tout de même illustrer certains principes à l'aide de faits concrets au sein de Crelan, les deux premiers facteurs étant illustrés dans le paragraphe précédent.

Nous pouvons d'ailleurs voir sur le site officiel que « les principes coopératifs sont au cœur de la stratégie de la banque » (Crelan, n.d.).

Premièrement, en ce qui concerne le facteur de la participation économique des membres, il est appliqué via la possibilité d'acheter des parts sociales dans la structure CrelanCo.

Deuxièmement, en 2017 plusieurs « programmes de formation relatifs aux applications bancaires » (Crelan, Rapport annuel 2017, p.28) ont été mis en place ce qui illustre parfaitement le cinquième principe « Education, formation et information ». En effet, Crelan consacre un certain budget à l'information et aux formations pour ses collaborateurs ainsi que pour ses clients.

Pour ce qui est du dernier facteur concernant l'engagement envers la communauté, c'est à travers la Fondation Crelan que la banque respecte ce principe. Elle soutient « des projets socialement pertinents et durables qui améliorent notre société » (Crelan, n.d.).

Pour conclure, Crelan est donc « une banque 100% belge avec un ancrage 100% coopératif » (Crelan, Rapport annuel 2017).

Troisième partie : Perspectives d’avenir avec la NewB

Avant d’essayer de comprendre en quoi la NewB est différente des autres coopératives bancaires analysées dans le chapitre précédent, nous allons commencer avec un bref historique des faits marquants depuis sa création en 2011. Nous développerons ensuite l’idée que la NewB est « une coopérative démocratique avec des valeurs fortes » (NewB, n.d.). Nous terminerons ce chapitre en énonçant trois faits intéressants concernant la NewB en comparaison avec d’autres coopératives bancaires.

Le message de la coopérative est clair : « NewB veut montrer l’exemple et créer une banque coopérative, participative, professionnelle, socialement et écologiquement responsable. Notre objectif est d’envoyer un message de changement clair pour une finance plus durable en Belgique » (NewB, n.d.).

L’histoire de la coopérative débute le 6 mai 2011, lors de sa constitution par 24 organisations sociétales, c’est-à-dire des associations. Quelques années auparavant, le secteur bancaire belge avait été touché par la crise financière, qui avait abouti à la disparition de plusieurs banques publiques ainsi que quelques petites banques. Suite à cette crise, NewB en avait profité pour proposer quelque chose de différent et d’innovant.

En 2013, NewB avait déjà convaincu plus de 43.000 citoyens grâce à ses nombreuses campagnes publiques de souscription. Mais c’est en 2014, lors de l’Assemblée générale que tout a réellement commencé. Les coopérateurs et coopératrices de NewB se sont alors mis d’accord pour lancer le développement d’une série de produits éthiques et durables dans le but de soutenir le projet bancaire, tout en sachant que la coopérative n’avait pas encore le statut bancaire.

C’est en 2016 que le premier produit durable a vu le jour. NewB a lancé la première carte de paiement « durable » sur le marché. Il s’agit d’une carte de paiement prépayée⁹ appelée « GoodPay ». Le principe de cette carte est simple : à chaque achat, 5 cents sont reversés à

⁹ Carte sur laquelle il faut déposer de l’argent avant son utilisation.

une association au choix. Depuis, plus de 100 associations ont déjà rejoint NewB, y compris la mutuelle d'assurance française Monceau Assurances.

L'année 2017 fut l'année des changements. NewB a développé des produits d'assurance et créé un nouveau site web ainsi qu'une nouvelle identité visuelle. De plus, Tom Olinger a rejoint le projet en tant que co-CEO aux côtés de Dirk Coeckelbergh, ce dernier ayant depuis démissionné en février 2018.

A l'heure actuelle, la coopérative compte plus de 50.000 citoyens, 152 associations partenaires et 3 investisseurs institutionnels (dont Monceau Assurances) qui appuient et croient en ce projet, ce qui en fait le plus grand mouvement social en Belgique.

NewB a officiellement le statut de société coopérative européenne à responsabilité limitée et travaille toujours à l'obtention de sa licence bancaire.

Comme nous le disions précédemment, la NewB se dit être « une coopérative démocratique avec des valeurs fortes ». Voici plusieurs éléments le démontrant.

Premièrement, les trois piliers fondamentaux et égaux sur lesquelles se fonde NewB sont les suivants.

En premier lieu, les citoyens : « ils occupent une place centrale par leur soutien financier et leur participation dans le processus de prise de décision de NewB » (NewB, n.d.).

En deuxième lieu, la société civile : il s'agit ici d'un large éventail d'associations qui apportent à NewB une expertise sociétale unique.

Et enfin, les investisseurs : « pour créer une banque, un important capital de départ est nécessaire. [...] Ces investisseurs apportent à NewB une expertise financière indispensable et doivent être en adéquation avec les 13 valeurs de la coopérative » (NewB, n.d.).

Deuxièmement, NewB est une coopérative démocratique. C'est-à-dire qu'elle applique le principe « une personne, une voix » lors des Assemblées générales. De plus, chaque collègue (citoyens, associations et investisseurs) doit approuver les décisions pour qu'elles soient validées. L'Assemblée générale a lieu au moins une fois par an et tous les membres de NewB peuvent y participer. Le conseil d'administration a pour mission de s'occuper du plan stratégique ainsi que de vérifier sa mise en œuvre par les équipes responsables, et le comité sociétal contrôle et fait respecter les valeurs de l'organisation.

Enfin, NewB est une coopérative avec des valeurs fortes. Nous pouvons retrouver les 13 valeurs fondamentales dans les statuts de la coopérative : intégration dans le tissu social ; simplicité ; sécurité ; durabilité ; transparence ; innovation ; participation ; honnêteté ; inclusion ; sobriété ; diversité ; proximité ; et professionnalisme. De plus, ces valeurs s'appliquent à tous les niveaux de NewB de manière concrète.

Nous allons pour terminer analyser les différences entre NewB et les autres coopératives bancaires analysées dans le chapitre précédent. Nous pouvons distinguer 3 faits intéressants.

Premièrement, contrairement à toutes les autres coopératives bancaires belges, la coopérative Newb applique le principe « 1 personne, 1 voix » au sein de sa structure décisionnelle. Il s'agit donc d'une démocratie dite directe ou réelle. Dans le cas de Crelan par exemple, le principe « 1 personne, 1 voix » s'applique, mais uniquement dans CrelanCo et pas dans Crelan SA qui est l'organe de décision de la structure.

Deuxièmement, NewB n'a pas de structure parallèle. La seule autre coopérative bancaire belge n'ayant pas de structure parallèle est CPH, une coopérative agréée par le CNC. Néanmoins, CPH n'applique pas le principe « 1 personne, 1 voix » au sein de son organisation.

Troisièmement, NewB se veut être une banque éthique, où l'argent serait réinvestit seulement dans des projets sociaux et verts. Dirk Coeckelbergh, le CEO de NewB jusqu'en février 2018, reconnaît qu'il n'y a pas encore de faits concrets prouvant cette initiative (interview, 5 juin 2018).

Pour conclure, Dirk Coeckelberg affirme que « NewB est une belle initiative avec énormément de potentiel, mais elle doit encore faire ses preuves en innovant réellement ».

Conclusion

Les facteurs de conversion étudiés dans la partie théorique se vérifient-ils en Belgique au sein des coopératives Cera, Bacob et Crelan ? C'est à cette question précise que nous avons essayé de répondre tout au long de cette recherche. Nous avons également vérifié si les principes et valeurs coopératifs énoncés par l'Alliance Coopérative Internationale y sont d'application.

Nous nous sommes d'abord attachés à bien comprendre le domaine des coopératives ainsi que le phénomène de démutualisation, passant par une définition claire, leur origine et leurs caractéristiques.

A l'aide des facteurs de conversion extraits de la littérature et étant d'application en France, car rappelons-le, la législation française est différente de la législation anglaise, plus souple, nous avons construit une grille d'analyse qui nous a permis d'étudier les trois coopératives bancaires belges choisies, à savoir Cera, Bacob et Crelan. Cette grille comprend les facteurs incitants à la conversion, les risques possibles encourus par les coopératives lors de leur conversion mais également les facteurs pouvant aider à résister.

Nous avons, suite à l'analyse de Cera et Bacob, trouvé différents facteurs en concordance avec la théorie et ayant poussé à leur démutualisation.

En premier lieu, pour Cera, différents facteurs de conversion ont joué un rôle.

Tout d'abord, deux facteurs incitants à la conversion sont présents et ils sont tous deux économiques. Il s'agit premièrement du besoin d'atteindre une taille minimum pour rester compétitif sur le marché belge qui s'est restructuré dans les années 80. Cera a fusionné avec ABB et Kredietbank en 1998 pour deux raisons : élargir la gamme de produits offerts et formées un groupe de bancassurance.

Le deuxième facteur présent est le manque de capital. Grâce à la fusion, la Kredietbank a pu subvenir aux besoins de Cera dans le domaine informatique.

Ensuite, bien que Cera se soit démutualisée, elle a réussi à mettre en place au bon moment deux facteurs qui l'ont aidé à garder son esprit coopératif dans une structure parallèle. De fait, elle a créé une holding coopérative, la Cera SCRL. La mission de cette holding est de faire revivre la pensée coopérative et transmettre les valeurs coopératives au sein de la

société. Deuxièmement, la holding Cera a réussi à avoir un niveau de participation élevé de ses membres.

Enfin, nous avons détecté un dernier facteur, il s'agit du risque de banalisation. De fait, Cera, lors de sa démutualisation, a perdu son esprit coopératif au sein du nouveau groupe KBC. Heureusement, grâce à sa holding et la Fondation Cera, elle a entamé une reconquête de cet esprit.

En ce qui concerne la Bacob, comme déjà dit à plusieurs reprises, le manque de données pertinentes nous a contraint à nous référer aux seuls propos de Monsieur Dirk Coeckelbergh et nous sommes conscients de la subjectivité que cela entraîne.

Le premier facteur détecté a été le besoin d'atteindre une taille minimum en diversifiant ses activités, ce qui s'est réalisé lors de son rachat de parts de la banque Paribas Belgique.

Le second facteur n'est pas d'ordre économique mais de gouvernance. Il s'agit de la perte de l'identité coopérative au fil des années. Entre la première période avec la FNCC et la fusion avec Dexia, l'esprit coopératif a disparu entièrement.

Enfin, le cas de Crelan est très différent des deux premiers car cette coopérative n'a jamais subi de démutualisation. De plus, sa création étant très récente, notre analyse a été restreinte. Nous avons tout de même détecté un facteur pouvant l'aider dans le futur à résister à toute pression de conversion. Il s'agit d'un niveau de participation élevé à la vie coopérative. Beaucoup de possibilités sont offertes aux collaborateurs pour les inclure un maximum dans la vie coopérative.

Pour ce qui est des principes et valeurs coopératifs énoncé par l'ACI, ils sont respectés au sein de Cera SCRL et de Crelan grâce à CrelanCo, la branche coopérative. De fait, ils sont tous deux reconnus par le Conseil National des Coopérations. Pour la Bacob, le manque d'informations ne nous permet pas de conclure quelque chose de significatif.

Nous avons terminé ce mémoire avec une analyse de la coopérative NewB. Créée en 2011, le même problème que Crelan s'est posé à nous : un manque de données pertinentes. Cependant, NewB a des idées intéressantes et se compose d'une seule structure qui applique le principe « 1 personne, 1 voix ». Mais ne perdons pas de vue qu'elle n'a pas encore obtenu sa licence bancaire et que son bilan affiche des pertes à chaque exercice. Le futur nous

montrera si son modèle laissant une large place à l'éthique et au social est durable dans le paysage bancaire actuel. Il pourrait être intéressant dans quelques années d'analyser à nouveau Crelan et NewB et voir si d'autres facteurs aidant à résister à la démutualisation sont présents ou si certains facteurs d'incitation à la conversion apparaissent.

Bibliographie

Admin. (20 septembre 2010). *Lernout et Hauspire : cinq ans*. Retrieved from <http://blog.lesoir.be/jour-apres-jour/2010/09/20/lernout-et-hauspie-cinq-ans/>

Alliance Coopérative Internationale. (1995). *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*. Retrieved from https://www.entreprises.coop/images/documents/principes_aci_1995.pdf

Bayot, B. (2011). Les coopératives d'épargne et de crédit. In M-C. Collard (Ed.), *Coopératives : un modèle tout terrien* (pp. 126-139). Retrieved from http://www.saw-b.be/EP/2011/Etude_2011_WEBdiffusion.pdf

Bayot, B. (2017). *Histoire bancaire en Belgique (1/3)*. Retrieved from <https://www.financite.be/fr/reference/histoire-bancaire-en-belgique-13>

Bisschop, C. (2013). Les guildes rurales du Boerenbond en Flandre (1972-1990). *Courir hebdomadaire du CRISP*, (31), 1-92. <http://dx.doi.org/10.3917/cris.2196.0005>

Building Societies. (n.d.). Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/building-society.asp>

Buyst, E., Goossens, M., & Van Molle, L. (2002). *CERA 1892-1998. La force de la solidarité coopérative*. Anvers, Belgique : Fonds Mercator.

C. Soc., art. 362, art. 364 et art. 374.

Cera SCRL. (2016). *Rapport annuel 2016*. Leuven, Belgique.

Cera. (n.d.). *Cera est une coopérative*. Retrieved from <https://www.cera.be/fr/AProposDeCera/Cera-cooperative>

- Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). The economics of organization structure changes: A US perspective on demutualization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(4), 575-594. Retrieved from <http://web.missouri.edu/cookml/CV/APCE.pdf>
- CoopFR. (n.d.). Les 7 principes coopératifs de l'ACI. Retrieved from <https://www.entreprises.coop/7-principes-cooperatifs/>
- Crelan. (n.d.). *Les actionnaires de Crelan*. Retrieved from <https://www.crelan.be/fr/corporate/article/les-actionnaires-de-crelan>
- Crelan. (n.d.). *Vision et stratégie*. Retrieved from <https://www.crelan.be/fr/corporate/article/vision-et-strategie>
- Crelan. (n.d.). *La Crelan Foundation*. Retrieved from <https://www.crelan.be/fr/corporate/article/crelan-foundation>
- CrelanCo SCRL. (27 juin 2017). *Prospectus relatif à l'offre publique de parts coopératives*. Retrieved from https://www.crelan.be/assets/2018-03/prospectuscrelanco20170627_fr.pdf
- Cronan, G. (1994). *The Conversion Syndrome: A Review of the Conversion of Australian Co-operatives Into Investor Owned Firms*. NSW Registry of Co-operatives.
- Defourny, J., Adam, S., & Simon, M. (2002). *The co-operative movement in Belgium: perspectives and prospects*. Bruxelles : Editions Luc Pire. (Original work published 2002).
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Économie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3e secteur*. De Boeck Supérieur.
- Draperi, J-F. (2014). *Les entreprises coopératives*. Retrieved from http://www.occe.coop/~ad42/IMG/pdf/support_cours_les_entreprises_coop_2014-pdf.pdf

- Economie, Science et Innovation Québec. (13 mai 2015). *Le capital social, vous connaissez ?* Retrieved from <https://www.economie.gouv.qc.ca/>
- European Association of Co-operative Banks. (2016). *Key Statistics – Financial indicators 2016*. Retrieved from <http://www.eacb.coop/en/cooperative-banks/key-figures.html>
- Financial Holding Company. (n.d.). Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/f/financial-holding-company-fhc.asp>
- Galor, Z. (2008). Demutualization of cooperatives: reasons and perspectives. *Report American Worker Cooperative*, 66. Retrieved from <http://co-oppundit.org/files/demutualizationcooperatives21508.pdf>
- Griffiths, D. (2004). *The Co-op Dictionary*. Co-operative Federation of Victoria Ltd. Second édition.
- Groupe Arco. (2008). *Historique*. Retrieved from <http://groeparco-fr.browsbox.be/index/be-fr/2001/navigationcats/544/>
- Groupe Crelan. (2017). *Rapport annuel 2017*. Bruxelles, Belgique.
- Hansmann, H. (1996). *The ownership of enterprise*. Cambridge: Belknap press of Harvard University Press.
- Jardat, R., Gianfaldoni, P., & Hiez, D. (2009). *La question démocratique au sein des banques coopératives en mutation: diagnostic pluridisciplinaire et propositions d'orientations*. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00520094/document>
- Labye, A., Lagoutte, C., & Renversez, F. (2002). Banques mutualistes et systèmes financiers: une analyse comparative Allemagne, Grande-Bretagne, France. *Revue d'économie financière*, 67(3), 85-109. <http://dx.doi.org/10.3406/ecofi.2002.3575>

- Lagoutte, C. (2001). Le secteur bancaire mutualiste en Grande-Bretagne: enjeux et mutations. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*(280), 49-61.
<http://dx.doi.org/10.7202/1023668ar>
- Latribune.fr. (10 juin 2009). *Dexia confirme la vente de sa filiale FSA pour le 1^{er} juillet*. Retrieved from <https://www.latribune.fr/>
- Latribune.fr. (22 avril 2014). *Crédit agricole cède sa participation dans la Belge Crelan*. Retrieved from <https://www.latribune.fr>
- Loi (française) n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération. Retrieved from <https://www.legifrance.gouv.fr>
- Mottet, S. (2002). La démutualisation. *Revue d'économie financière*, 67(3), 111-120
<http://dx.doi.org/10.3406/ecofi.2002.3576>
- NewB. (n.d.). *Qui sommes-nous ?* Retrieved from <https://www.newb.coop/fr/home>
- NewB SCRL. (2017). Rapport annuel 2017. Bruxelles, Belgique.
- Ory, J-N., Richez-Battisti, N., & Giandaloni, P. (2007). *Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises ? Marché, réseau et proximité*. Retrieved from <https://www.researchgate.net/>
- Pastré, O., & Gecheva, K. (2013). *La finance mutualiste à la croisée des chemins: Banque & Stratégie*.
- Pflimlin, E. (1999). La démutualisation des coopératives financières. *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, 78(271), 43-49.
- Privatisation. (2009). Larousse de poche (p.646, Larousse ed.). Paris, France.

- Regnard, Y., & Rousseau, A. (n.d.). *La rationalité de l'entreprise coopérative, une analyse du Crédit Mutuel*. Retrieved from https://www.univ-brest.fr/digitalAssets/50/50519_AFFI2009_rationalite.pdf
- Richez-Battesti, N. (2006). *Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative: Le cas des banques coopératives en France*. Brest. Retrieved from <https://www.researchgate.net>
- Roux, M. (2013). *Management de la banque - Des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance*. Vuibert.
- SPF Economie. (19 février 2018). *Le Conseil national de la Coopération*. Retrieved from <https://economie.fgov.be/>
- Splits, V. (7 mars 2001). *Dexia et Artesia, même combat !* Retrieved from <http://www.lalibre.be>
- Trends tendances. (10 septembre 2012). *Le Crédit agricole et Centea fusionnent et deviennent Crelan*. Retrieved from <http://trends.levif.be/>
- Vincent, A. (2012). La recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, (33), 7-91. <http://dx.doi.org/10.3917/cris.2158.0007>