

Introduction au modèle de la gouvernance bancaire coopérative : caractéristiques, particularités et mécanismes

Mohamed SEMMAE
Doctorant au LIPSOR – CNAM Paris
msemmae@gmail.com
www.semmae.com

Introduction

La problématique de la gouvernance est souvent expliquée par les enjeux de la séparation entre le capital et le contrôle (Berle et Means, 1932). Elle décrit la nature de la relation qui relie les différentes parties prenantes notamment les dirigeants et les actionnaires, cela détermine la capacité de la firme à créer de la valeur et constitue alors un levier important de sa croissance (Caby, Hirigoyen, 2005).

Une organisation est souvent perçue comme une coalition formée par un ensemble des contrats implicites et explicites, reliant des propriétaires des facteurs de production à des consommateurs (Jensen, Meckling, 1976). Ainsi, en se référant à la théorie d'agence, le transfert du mandat d'agence du principal (actionnaire) vers l'agent (dirigeant) entraîne des problèmes d'agence (Jensen, Meckling, 1976).

Dans ce sens, la résolution des problèmes d'agence créés suite à la séparation entre le contrôle et la propriété engendre des coûts d'agence, à savoir les coûts de surveillance, les coûts d'obligation et la perte résiduelle (Jensen, Meckling, 1976). C'est dans ce sens que les organisations mettent en place des mécanismes à la fois externes et internes pour assurer la meilleure coordination possible entre actionnaires, dirigeants et autres parties prenantes.

La gouvernance : une notion controversée

En raison de son évolution, le concept de la gouvernance ne retient pas l'unanimité des chercheurs et des spécialistes dans le domaine (Cazalet, 2005). La définition classique considère la gouvernance comme un ensemble des mécanismes internes et externes, qui servent à aligner les intérêts des dirigeants aux intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes de la firme.

L'Organisation de la Coopération et de Développement Economique (OCDE), dans son rapport sur les principes de la gouvernance d'entreprise, formule la définition suivante du terme : « Le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son

conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus».

Selon Charreaux (1997), il s'agit d'un « ensemble des mécanismes ayant comme effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ». Selon cet auteur, dans la gouvernance d'entreprise, il s'agit de mettre en place des mécanismes de contrôle sur les dirigeants pour protéger les actionnaires contre un excès de pouvoir et une asymétrie informationnelle (approche actionnariale ou shareholders model). D'un autre côté, des auteurs considèrent que les évolutions des formes organisationnelles ont conduit à écarter la vision actionnariale de la gouvernance, axée sur la seule préservation du capital financier au profit de la vision partenariale de la gouvernance (Charreaux, 2002). Ainsi, Aoki (2000) aborde la gouvernance comme étant la structure des droits et des responsabilités entre les parties prenantes à la firme (approche partenariale ou stakeholders model).

Par ailleurs, La théorie d'agence, Formulée par Meckling et Jensen, constitue l'une des explications les plus imminentes de la gouvernance d'entreprise. Ainsi, selon Jensen et Meckling : « on dira qu'une relation d'agence s'est créée entre deux ou plusieurs parties lorsqu'une de ces parties, désignée comme l'agent, agit comme représentant de l'autre désignée comme le principal, dans un décisionnel particulier». Elle permet d'illustrer la relation entre dirigeants et actionnaires pour expliquer les conflits susceptibles d'influencer sur la performance de l'organisation, appelés coûts d'agence. Ces coûts d'agence sont liés à la recherche des dirigeants de servir leurs intérêts au détriment de la rentabilité des actionnaires.

Dans cet esprit, la gouvernance des entreprises repose sur l'idée selon laquelle, il est important de mettre en place un système susceptible de minimiser les conflits entre le principal et l'agent pour maximiser la création de richesse de la firme. Cela, peut se faire par l'instauration d'un système de gouvernance performant. De façon générale, les gestionnaires de la firme disposent d'un comportement opportuniste, leur permettant d'accroître les avantages qu'ils tirent de leur poste et n'honorent pas leurs engagements une fois le contrat signé (Bancel 1997). Jensen et Meckling (1976) ont montré que le comportement d'un gestionnaire dépend de la part du capital

qu'il détient ; plus cette part est élevée, plus ce dernier a intérêt à gérer en cherchant à maximiser la valeur de la firme.

Contexte

Le secteur bancaire est fortement tributaire des contraintes aussi bien internes qu'externes dans l'orientation de son activité, en raison de l'importance des risques inhérents. De ce fait, Les banques instaurent des mécanismes internes et souvent d'ordre externe ayant comme objectif de surveiller et contrôler l'activité du dirigeant pour mieux orienter et inciter son comportement. Ces mécanismes sont relatifs à des dispositifs imposés par des réglementations d'ordre interne (contrôle interne, audit externe, chartes et statuts, etc.) et externe (Bâle II, normes IAS/IFRS – comme règles de transparence d'information financière -, loi bancaire, marchés financiers, etc.).

La montée en puissance des banques coopératives à côté des banques commerciales permet de donner un positionnement particulier à la problématique de la relation entre actionnaires (appelés sociétaires dans les banques coopératives) et dirigeants, ainsi que la place de ces derniers dans l'orientation de l'activité de la banque. Ainsi, les spécificités de la gouvernance des banques coopératives présupposent une vocation beaucoup plus démocratique et équitable dans la relation des dirigeants et des sociétaires, et la concentration sur une activité de banques de détail moins risquée délimite les risques et renforce le respect des dispositifs imposés par les mécanismes internes et externes.

Notre présente étude penchera sur la place des mécanismes de la gouvernance dans les banques coopératives. Il s'agit de porter essentiellement notre importance sur l'impact de l'espace discrétionnaire des dirigeants dans la mise en œuvre des contraintes externes, en étroite relation avec les spécificités des mécanismes internes propres aux banques coopératives.

Problématique

Traiter les banques coopératives, c'est répondre historiquement sur la problématique majeure suivante :

« Dans un environnement bancaire marqué par des changements importants, les banques coopératives parviennent-elles à faire coïncider des objectifs toujours plus exigeants de performances économiques et financières avec une présence significative dans le champ de l'économie sociale ? »

Par rapport à notre sujet, il convient de pousser la réflexion pour répondre à la problématique suivante :

« Comment les pratiques managériales des dirigeants des banques coopératives sont mises en œuvre face aux différentes contraintes extérieures imposées aux banques ? »

Notre problématique trouve sa légitimité dans la nécessité de porter une importance particulière au rôle des contraintes notamment d'ordre externe, dans la détermination de l'espace discrétionnaire des dirigeants des banques coopératives françaises. Il s'agit également de s'intéresser à la place des mécanismes internes comme déterminant de la nature de l'espace discrétionnaire.

I- Présentation et particularités des banques coopératives

1. Présentation des banques coopératives :

Les banques coopératives en France sont régies par la Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et la Loi N°82-409 du 17 mai 1982 portant statut des sociétés coopératives de banque et des articles du Code de commerce.

Une coopérative est une association d'effort commun de personnes physiques ou morales volontairement réunies en créant un type de société à objet commerciale ou civil et permettant d'atteindre un même objectif pour les membres. Les associés contribuent volontairement à part égale en droits et en obligations et travaillent avec le souci de l'intérêt général de tous les associés.

La loi ne restreint pas le domaine d'application des coopératives car elles peuvent exercer leurs actions dans toutes les branches de l'activité humaine.

Dans ce sens, S'agissant des coopératives bancaires, ce sont des établissements de crédit, personnes morales, qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Ces opérations comprennent la réception des fonds du public, les opérations de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle ou la gestion de moyens de paiement, etc., Bien qu'ils sont soumis aux mêmes règles (juridiques, fiscales, prudentielles) que leurs concurrents (les banques commerciales), ils disposent néanmoins d'un mode de fonctionnement et d'une gouvernance particulières.

2. Particularités des banques coopératives.

L'étude des particularités des banques coopératives concernent la mise au point des différents aspects de leur activité, notamment les clients, le champ d'action, le capital social, les sociétaires et leurs droits pécuniaires.

a) les clients :

A l'origine, le système coopératif de crédit impliquait la double qualité de déposant et d'emprunteur. Aujourd'hui, en vertu de la Loi n° 84-46 du 24 janvier 1984 insérée dans le code monétaire et financier, les établissements coopératifs de crédit sont **des banques universelles**; elles peuvent recevoir des dépôts de toute personne physique ou morale et admettre des tiers non sociétaires à bénéficier de leurs concours ou de leurs services dans les conditions fixées par leurs statuts.

D'autant plus, elles sont tenues de recevoir pour associer ceux qu'elles admettent à bénéficier de leur activité ou dont elles utilisent le travail et qui satisfont aux conditions fixées par leurs statuts.

Cette nouvelle normalisation s'inscrit dans le cadre de la restructuration du système bancaire français pour favoriser la concurrence et développer ce secteur, en réponse aux contraintes de la croissance et de développement de la finance directe.

b) Domaine d'activités :

Les banques coopératives peuvent exercer des activités de banques d'affaires, d'investissements, d'assurances. Elles sont alors des entités universelles comme les autres banques commerciales.

c) capital social :

Le seuil minimum du capital social correspond à la moitié des limites fixées par la réglementation propre au statut juridique choisie de la forme soit SA ou SARL.

d) Le profil des sociétaires :

Le membre n'a droit qu'à une seule voix, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient. Les décisions y sont prises de façon démocratique quelque soit les sommes investies par chacun des membres.

L'adhésion d'un membre à la coopérative est subordonnée à l'utilisation des services offerts par la coopérative et à la possibilité pour la coopérative de les lui fournir.

Comme le suggère la définition citée ci-haut, une coopérative est une association autonome de membres qui ont des besoins communs et qui y répondent collectivement. Ses membres en sont donc les uniques propriétaires et ceux qui décident de ses orientations. Étant donné la nature

collective de la propriété de cette forme d'entreprise, les objectifs définis par les membres sont souvent la recherche d'une réponse plus adéquate aux besoins collectifs et la pérennisation du service offert, et non la maximisation du rendement sur le capital investi.

Les coopératives peuvent admettre comme associés, dans les conditions fixées par leurs statuts, des personnes physiques ou morales qui n'ont pas vocation à recourir à leurs services ou dont elles n'utilisent pas le travail mais qui entendent contribuer par l'apport de capitaux à la réalisation des objectifs de la coopérative. Ces associés ne peuvent en aucun cas détenir ensemble plus de **35 pour 100** du total des droits de vote. Les statuts peuvent prévoir que ces associés ou certaines catégories d'entre eux disposent ensemble d'un nombre de voix proportionnel au capital détenu qu'ils se répartissent entre eux au prorata de la part de chacun dans ce dernier. Toutefois, lorsque au nombre de ces associés figurent des sociétés coopératives, la limite ci-dessus est portée à **49 pour 100** sans que les droits de ces associés autres que les coopératives puissent excéder la limite de **35 pour 100**. Lorsque la part de capital que détiennent les associés définis au premier alinéa excède, selon le cas, 35 pour 100 ou 49 pour 100 du total des droits de vote, le nombre de voix attribué à chacun d'entre eux est réduit à due proportion.

Les parts sociales sont nominatives. Leur cession est soumise à l'approbation, soit de l'assemblée générale, soit des administrateurs ou gérants, dans les conditions fixées par les statuts

e) les droits pécuniaires :

Les coopératives ne peuvent servir à leur capital qu'un intérêt dont le taux, déterminé par leurs statuts, est au plus égal au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées publié par le ministre chargé de l'économie. Le paiement d'un intérêt sur le capital social est limité.

L'affectation des trop-perçus ou excédents à la réserve ou à l'attribution de ristournes aux membres au prorata des opérations effectuées entre chacun d'eux et la coopérative, ou à d'autres objets accessoires prévus par la loi.

II- Caractéristiques de la gouvernance des banques coopératives

1. Particularités du modèle de la gouvernance coopérative :

Le modèle coopératif repose sur la logique de la maximisation de la valeur partenariale des parties prenantes grâce aux modes d'organisation internes qui renforcent des valeurs de solidarité au sein de l'entité.

Le mode de gouvernance coopérative constitue un pôle de stabilité et de régulation grâce à ses caractéristiques propres parmi lesquelles (La Lettre de L'économie sociale, 2003) :

- La libre adhésion ;

- La double qualité des membres (l'associé est aussi créancier ou client) ;
- La règle un homme/une voix ;
- La séparation des pouvoirs (tandem président/directeur) ;
- Le conseil d'administration composé de dirigeants élus ;
- Une société de personnes (réserves impartageables, ristourne au prorata des opérations, intérêt limité au capital) ;
- un ancrage au territoire.

Ainsi, le sociétariat confère à chaque partie prenante une meilleure satisfaction de ses besoins en raison de la double qualité du client et du propriétaire.

Ce type de gouvernance permet également de matérialiser des valeurs de conduite qui représentent l'un des principes fédérateurs de l'esprit sociétarial. Le tableau suivant permet de présenter quelques valeurs du système sociétarial qui correspondent à chacune de ses caractéristiques :

Principes	Valeurs
Volontariat et libre adhésion	
Contrôle démocratique des membres	Equité, droit de l'homme et liberté
Autonomie et indépendance	
Participation économique des membres	Justice économique
Education, entraînement et information	
Coopération entre les coopératives	Assistance mutuelle
Intérêt de la communauté	

Source : Nilsson, 1996, p.637.

Par rapport à ce constat, Vienney (1980) explique qu'à l'origine, les coopérateurs sont solidaires parce qu'ils appartiennent à la même classe sociale : ouvriers, paysans, etc. Mais cette solidarité sociale a tendance à disparaître lorsqu'on les redéfinit « comme consommateurs ». Si les principes de volontariat, de libre adhésion et du contrôle démocratique des membres sont à retenir, il doit y avoir des opinions acceptées par les membres que l'égalité, les droits et la liberté sont des facettes importantes de l'interaction humaine. Lorsque de telles opinions sont acquises, le bon fonctionnement de l'entreprise est garanti. Il existe presque une infinité d'interprétation des valeurs et principes. Les trois valeurs citées sont cependant supposées donner tout de même une formulation propre et claire de l'ensemble des valeurs coopératives.

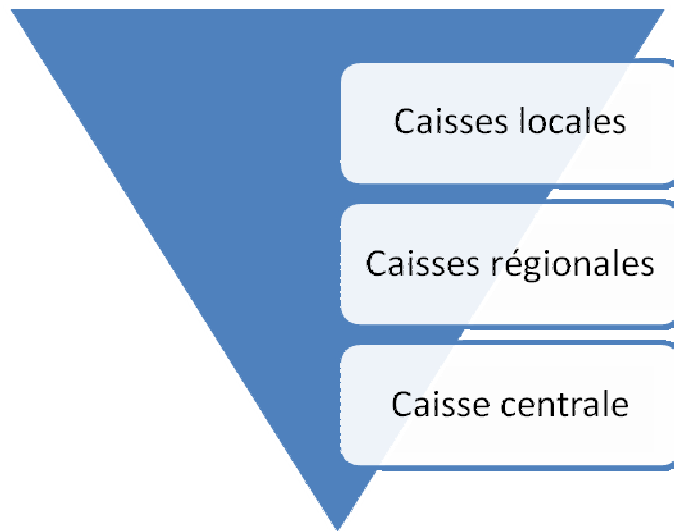
2. Organisation des banques coopératives françaises

A la suite des définitions et des caractéristiques des banques coopératives citées ci-dessus, on remarque qu'elles représentent un système de valeurs centré sur la primauté de l'homme sur le capital et de la gestion de service, et organisent l'intérêt commun entre les différentes parties prenantes. Elles fondent une gouvernance de type coopérative, ou partenariale.

Les sociétaires sont considérés comme un actif stratégique spécifique qu'il s'agit d'intégrer et de mobiliser, à la fois en interne et en externe. Source d'informations, d'engagement et de compétences, vecteur d'élargissement des parties prenantes, ils permettent de réduire les asymétries d'information, l'incertitude et le risque lors de la relation bancaire. Les administrateurs élus, sont susceptibles de contribuer à la sélection des projets et à l'ancrage sur le territoire à travers leurs savoirs d'expertise. Souvent, ils sont à l'origine de configurations partenariales innovantes, renforcent et élargissent les réseaux et les processus de coopération. Enfin les sociétaires sont une pièce maîtresse au sein de l'organisation comme expression de l'équilibre et de l'identité coopératives.

Les banques coopératives sont composées par un système ou groupe de banques coopératives qui est un ensemble organisé géographiquement dans lequel s'associent principalement des sociétés coopératives de crédit qui exercent leurs activités à travers des directives comme tout en respectant cependant l'interdépendance décisionnelle des membres qui les composent. On trouve des échelons locaux, régionaux et/ou nationaux :

- ✓ **Le niveau local :** ou appelé caisse locale sont des coopératives détenues sous forme de part sociales par les sociétaires.
- ✓ **Le niveau régional :** des entités détenues par des caisses régionales, ce sont des établissements à part entière des coopératives sous forme de société de capitaux.
- ✓ **L'organe central ou national :** qui est également détenue par les niveaux régionales afin d'organiser la solidarité financière entre entités régionales : il centralise les excédents et refinance les entités déficitaires.



Cette structure pyramidale des banques coopératives se cumule avec un clivage organe politique/organe exécutif.

Parmi les groupes coopératifs, on dégage 3 organigrammes types¹ :

- ✓ Le schéma du Crédit Agricole : un réseau coopératif « isolé » du reste du groupe, qui contrôle l'ensemble des filiales via l'organe central, qui a lui-même un statut SA. Dans le cas du crédit agricole, CASA, l'organe central, est coté en bourse ;
- ✓ Le schéma du groupe BP - CE : le réseau coopératif est « isolé » des filiales SA. Ces dernières sont contrôlées par une filiale cotée en bourse (Natixis) ;
- ✓ Le schéma du crédit mutuel : absence de véhicule coté.

Dans la dernière décennie, on assiste à une transformation de ces réseaux coopératifs en des formes mixte ou hybrides regroupant des caractéristiques du capitalisme et ceux sociale par le recours à des activités de marché et l'utilisation des montages financiers complexes leurs permettant de s'intégrer au changement et aux mutations de l'économie, à une intensité croissante des règles de marché au détriment des règles coopératives, la recherche de profit et la rentabilité au détriment du sociale coopératif, la recherche d'une augmentation de la taille critique des groupes coopératifs et sur des économies de ressources.

Le cas du Crédit Agricole reflète la tendance de la logique coopérative vers une logique hybride où cohabite un système coopératif et capitaliste. Par ailleurs, d'autres réseaux coopératifs ont créé des entités capitalistes par le recours à des alliances (cas Natixis du groupement caisses d'épargne et banque populaire). Le crédit mutuel n'a pas créé un véhicule coté mais il a également diversifié ses activités à travers des métiers de marché et de banque d'affaires.

¹ Richez-Battesti N., P. Gianfaldoni (2006), « Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité », édition L'Harmattan, p. 83

III- Mécanismes de la gouvernance des banques coopératives

L'approche étroite de la gouvernance d'entreprise aborde le sujet comme étant l'ensemble des mécanismes par lesquels les actionnaires (sociétaires) assurent que les managers, agissant en leur nom, veillent à défendre leurs intérêts. La gouvernance d'entreprise fonctionne de manière différente dans le secteur bancaire par rapport à d'autres secteurs économiques.

Macey et O'Hara (2001) considèrent qu'une vision plus large de la gouvernance d'entreprise devrait être adoptée dans le cas des institutions bancaires. Ils stipulent également qu'en raison de la forme contractuelle particulière des banques, les mécanismes de gouvernance doivent atteindre à la fois déposants qu'actionnaires.

De son côté, Charreaux (1997) propose la typologie suivante des mécanismes de la gouvernance d'entreprise :

	<i>Mécanismes spécifiques</i>	<i>Mécanismes non spécifiques</i>
<i>Mécanismes Intentionnels</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôle direct des actionnaires (assemblée) • Conseil d'administration • Systèmes de rémunération, d'intéressement • Structure formelle • Auditeurs internes • Comité d'entreprise • Syndicat « maison » 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement légal et réglementaire • Syndicats nationaux • Auditeurs légaux • Associations de consommateurs
<i>Mécanismes spontanés</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux informels de confiance • Surveillance mutuelle des dirigeants • Culture d'entreprise • Réputation auprès des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés des biens et des services • Marché financier (dont prises de contrôle) • Intermédiation financière • Crédit interentreprises • Marché du travail • Marché politique • Marché du capital social • Environnement « sociétal » • Environnement médiatique • Culture des affaires • Marché de la formation

1. Mécanismes externes :

Les obligations légales et réglementaires font partie des incitations extérieures qui visent à obliger les banques à se conformer aux normes de la gestion des risques, la transparence et la protection des actionnaires, les clients, les collaborateurs et l'environnement.

Les mécanismes extérieurs sont mis en place par des organismes nationaux et internationaux pour appliquer les meilleures pratiques (Qualité de l'information, normes de comptabilité et audit, les règles du travail, les normes de l'environnement, etc.).

Les marchés de la bourse et de la dette constituent une source de discipline en matière de gestion. Ainsi, Les cours d'actions reflètent la performance d'une banque, et par conséquent, le profil de gestion de ses dirigeants. Ces derniers ont plutôt intérêt d'adopter une meilleure gestion de la firme pour maximiser sa valeur actionnariale et éviter des prises de participation hostiles.

2. Mécanismes internes de la gouvernance bancaire :

Les mécanismes internes de gouvernance concernent des interactions entre l'équipe dirigeante de l'entreprise et le conseil d'administration. Leur objectif est de restreindre le pouvoir des dirigeants pour les empêcher de s'enrichir contre les intérêts des actionnaires (Fama, 1980; Fama et Jensen, 1983; Jensen, 1993).

Les mécanismes de gouvernance internes comprennent, à titre d'exemples, les exigences que le directeur général ne préside pas le conseil d'administration. Il est à noter que les mécanismes internes de gouvernance ont fait l'objet de la loi de sécurité financière en France et la loi Sarbanes Oxely aux Etats-Unis.

Par rapport aux banques coopératives, La composition du conseil d'administration n'est pas fonction de la détention du capital (comme dans une Société Anonyme), mais dépend de la représentativité souhaitée de toutes les catégories de clientèle et domaines d'activités. Le conseil d'administration fonctionne alors selon un modèle démocratique attribuant à chaque membre une seule voix.

Les structures de gouvernance d'une coopérative sont définies par la superposition de son volet associatif et de son volet entrepreneurial :

- ✓ L'instance de décision principale est l'assemblée générale des membres, assemblée à laquelle tous les membres sont convoqués et y prennent des décisions de façon démocratique. L'assemblée générale est responsable de définir les orientations et la mission de la coopérative, d'adopter les règlements et d'élire le conseil d'administration ;
- ✓ Le conseil d'administration est formé de membres élus par l'assemblée générale de la coopérative. Son mandat est d'assurer la gestion des opérations et le respect des orientations définies par l'assemblée.

Dans les grandes mutuelles qui rassemblent plusieurs millions de sociétaires, ces derniers ont été répartis, souvent sur une base géographique (départements, régions etc.), pour élire des

délégués, qui eux mêmes participent ensuite aux assemblées générales, ou qui élisent ceux d'entre eux qui participent aux dites assemblées. On se trouve alors face à de véritables pyramides électorales où, du bas en haut de l'échelle, tous les représentants des sociétaires sont soumis à l'élection.

3. Interactions entre mécanismes internes et externes :

L'interaction entre mécanismes internes et externes de la gouvernance est évidente. Les dirigeants adoptent des mécanismes internes en réponse aux contraintes externes. Il s'agit par exemple du comité d'audit ayant comme objectif d'instaurer les meilleures pratiques managériales et de surveiller les dirigeants, grâce à l'instauration des procédures de travail.

Les mécanismes internes et externes de la gouvernance viennent pour assurer la meilleure coordination possible entre dirigeants, actionnaires et autres parties prenantes notamment les pouvoirs publics et réglementaires. Ils permettent de favoriser les meilleures pratiques de transparence et de protéger les actionnaires contre un excès du pouvoir des dirigeants.

La meilleure combinaison entre mécanismes internes et externes permet de réduire les coûts d'agence à travers la restriction du pouvoir managérial (espace discrétionnaire) des dirigeants et l'orientation de leur management vers la poursuite des intérêts des dirigeants.

La confrontation entre l'ensemble des mécanismes internes et externes relatifs à l'activité bancaire, détermine l'espace discrétionnaire du dirigeant face à ses engagements vis-à-vis des différentes parties prenantes notamment les actionnaires et les pouvoirs de régulation.

Par leur force réglementaire, Les mécanismes externes orientent largement l'étendue et la présence des mécanismes internes dans l'instauration d'un système de gouvernance bancaire. Ainsi, on trouve parfois que la présence de quelques mécanismes internes représentant un aboutissement de l'application des mécanismes externes. Par exemple, la mise en place d'un système de management des risques ou le renforcement de système de contrôle interne viennent pour répondre aux contraintes imposées par l'accord Bâle II.

Conclusion

Les banques coopératives représentent un cas particulier qui mérite des approfondissements particuliers, en raison de leur efficacité démontrée dans une conjoncture de crise financière difficile pour l'ensemble des institutions financière au monde.

Pour approcher leurs spécificités, on a mis l'accent durant notre article sur les déterminants phares de leur gouvernance et les répercussions sur leur fonctionnement interne. A ce propos, on a constaté qu'un nombre important des recherches soulignent les avantages liés à l'adoption d'un système de gouvernance basé sur le sociétariat, notamment en matière de la réduction de l'asymétrie de l'information et des conflits d'intérêts.

A présent, il est incontestable qu'une gouvernance à prédominance sociétaire prend de la place pour substituer à une approche limitée, basée sur la seule satisfaction des exigences financières des actionnaires. Une nécessité qui tire son importance de l'efficacité des pratiques des banques coopératives dans l'atténuation des effets néfastes de la crise financière internationale.

Ce constat tient aux résultats d'activité dégagés par les banques coopératives beaucoup plus favorable que ceux des banques actionnariales, en raison de la dominance de la banque de détail sur leur portefeuille des activités. Cependant, la détérioration de la situation financière de quelques banques coopératives surtout le Crédit Agricole, ont déclenché une forte remise en cause à la capacité du modèle coopératif de préserver sa place face à la concurrence des métiers de la finance directe.

Bibliographie

- Adams R, Merhan H (2003), «**Is corporate governance different for bank holding companies?** », economic policy review, April.
- Adams R, Merhan H (2005), «**corporate performance, board structure and its determinants in the banking industry**», working paper.
- Blair M.M. (1995), «**Ownership and control**», Washington D.C., The Brookings Institution
- Charreaux G. (1997), «**Vers une théorie du gouvernement des entreprises**», in G. Charreaux, ed., Le gouvernement des entreprises, Economica
- Charreaux G. (1998), «**Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises** », Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°8-9.
- Charreaux G. (2004) ; «**Corporate governance theories : From micro theories to national systems theories**», Centre de recherche en finance, architecture et gouvernance des organisations, décembre.
- Charreaux G. et Desbrières P. (1998), «**Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale** », Finance Contrôle Stratégie, vol. 1, n°2
- Charreaux G.(1996), «**Vers une théorie du gouvernement des entreprises**», IAE DIJON-CREGO/LATEC, Mai.
- Di Salvo R., (2002) «**La gouvernance des systèmes bancaires mutualistes et coopératifs en Europe** », Revue d'économie financière, n°67
- Hansmann H., (1996) «**The ownership of Enterprise**», Cambridge, The Belknap Press of Harvard University Press.
- Jensen, M.C. & W.H. Meckling (1976), «**Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure**», Journal of Financial Economics
- Pérez R. (2009) ; «**la gouvernance d'entreprise** », édition La découverte.
- Richez-Battesti N., P. Gianfaldoni (2006), «**Les banques coopératives en France : le défi de la performance et de la solidarité** », édition L'Harmattan
- Soros G. (2009), «**The Crash of 2008 and What it Means : The New Paradigm for Financial Markets**», New York Times.