

## Retour sur les banques coopératives, grâce à Charles Milhaud

Michel Abhervé and Pierre Dubois

Volume 39, Number 2, 2008

Les générations et l'économie sociale

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/044108ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/044108ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

CIRIEC-Canada

ISSN

1923-0818 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Abhervé, M. & Dubois, P. (2008). Retour sur les banques coopératives, grâce à Charles Milhaud. *Économie et Solidarités*, 39(2), 125–130.  
<https://doi.org/10.7202/044108ar>

**MICHEL ABHERVÉ**

Professeur associé  
Université de Paris-Est Marne-  
la-Vallée  
mabherve@neuf.fr

**PIERRE DUBOIS**

Professeur de sociologie  
UFR Sciences humaines et sociales  
Université de Marne-la-Vallée  
dubois@univ-mlv.fr

## Retour sur les banques coopératives, grâce à Charles Milhaud

Il y a un an, en plein cœur de la crise financière, nous avons publié un article intitulé « Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale ». Cet article, qui a suscité un réel intérêt et permis d'intéressants débats, se fondait sur une double thèse, résumée succinctement ainsi : si les banques coopératives, pourtant très puissantes en France où elles représentent presque la moitié du secteur, n'ont que très imparfaitement assumé un modèle différent de celui des banques capitalistes, c'est parce que leurs dirigeants étaient pour une large part plus porteurs du modèle des banques capitalistes que d'un modèle propre aux banques coopératives, mais aussi parce que les propriétaires théoriques de ces banques, les sociétaires, avaient, de fait, cédé leur pouvoir aux dirigeants.

Nous revenons sur cette analyse, éclairés par l'actualité de l'année 2009 et par la lecture du livre de Charles Milhaud *Qui veut la peau de l'Écureuil ?*, paru en octobre 2009. Charles Milhaud est l'ancien président national des Caisses d'Épargne. Ayant effectué toute sa carrière au sein de celles-ci, depuis son entrée à la base dans la caisse locale de Sète, au bord de la Méditerranée, en 1964, là où son père était caissier général, il revient dans cet ouvrage rapidement sur son ascension et longuement sur les conditions de son éviction de cette présidence, qualifiée par lui d'« incroyable perfidie doublée d'une manipulation », tout en donnant, en filigrane, sa conception de la banque qu'il a dirigée.

Notre propos ne sera pas d'analyser l'ensemble de l'ouvrage, encore moins de soutenir l'idée défendue par Charles Milhaud selon laquelle il aurait été victime d'un complot (car il se trouvait en situation de responsabilité au moment où la banque perdait 732 millions d'euros à la suite des manœuvres incontrôlées d'un opérateur de marché, Jérôme Kerviel). Il ne sera pas non plus de commenter ses affirmations sur la médiocrité et « l'absence d'engagement, de volonté, de courage des hommes qui n'ont jamais conçu de projets », propos aimables à l'encontre de ceux qui ont réussi à l'évincer (et qui avaient été nommés par lui-même

à des fonctions de responsabilité !), mais de revenir sur la conception qu'un responsable d'une banque coopérative exprime clairement dans cet ouvrage à propos de la banque qu'il a dirigée, au regard des débats que nous avons ouverts l'an dernier. Car cette conception est très révélatrice et confirme, sous la plume même du plus éminent dirigeant historique du très important groupe coopératif français que sont les Caisses d'Épargne, les thèses que nous avons émises dans notre article.

Le premier point est la reconnaissance par Charles Milhaud du véritable avantage stratégique du groupe coopératif : avoir un statut coopératif conduit à être à l'abri des convoitises, à ne pas être « opérable » et à ne pas à avoir de comptes à rendre à des actionnaires, soucieux de la forte rentabilité à court terme de leurs capitaux. Cela est expliqué, sans détour, à propos des conditions du rachat du CIC par le Crédit Mutuel, et du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole, deux fleurons des banques coopératives, rachat effectué au nez et à la barbe des grandes banques capitalistes, la Société Générale et BNP Paribas, qui ont pu mesurer dans ces situations, à leurs dépens, l'impact de la différence de statut !

Mais il est tout à fait révélateur que Charles Milhaud revendique les avantages des banques coopératives sans pour autant accepter la logique qui doit en être la contrepartie, la responsabilité des sociétaires. Il ignore très régulièrement même le terme, et ne connaît que des « clients », montrant, par cette confusion, probablement pas complètement consciente, de vocabulaire, combien il oublie qu'il devrait tenir d'eux, et d'eux seuls, sa légitimité, et par là même être leur obligé.

Pis, il éprouve le besoin d'exprimer son épuisement face à la nécessité de devoir expliquer, des soirées entières, les décisions qu'il juge nécessaires à l'évolution de la banque, aux détenteurs des parts sociales, ce qui « devient vite lassant ». Comme si les sociétaires n'avaient pas droit, non seulement à des explications, ce qui est bien le moins qu'on leur doive, mais aussi, car c'est leur fonction dans une banque coopérative digne de ce nom, à une participation effective aux décisions d'orientation. Quand un dirigeant ne considère pas que c'est son premier devoir, il est facile de comprendre que le chemin des dérives est grand ouvert.

La conception qu'exprime Charles Milhaud du fonctionnement d'un dirigeant de banque coopérative est caricaturale : mis à l'abri des actionnaires par la protection du statut, il refuse ce qui fonde le statut, le pouvoir du sociétaire, pour ne reconnaître qu'un seul pouvoir dont la légitimité se fonde sur l'efficacité, celui du dirigeant éclairé, porteur à lui seul de l'avenir, le sien. Une « coopérative sans coopérateurs », telle est la conception qui transparait dans cet ouvrage. Et, comme souvent, le despote, fût-il éclairé, qui se définit comme « chef d'entreprise, développeur, industriel de la banque... », est la victime d'une révolution de palais, faute d'avoir permis à la démocratie de jouer son rôle d'orientation et de contrôle.

Comme l'histoire n'est pas une suite de hasards, cette révolution de palais arrive au moment même où la pratique aventureuse du pouvoir a conduit les Caisses d'Épargne dans la grande faiblesse, due à l'échec avéré de ce qui aurait dû être le fleuron de deux grandes banques

coopératives, les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires. En effet, leur filiale commune, Natixis, devait être l'outil que ces deux banques construisaient pour jouer dans la cour des grands, en bénéficiant de conseils avisés, et sûrement fort dispendieux, dont ceux d'un expert incontestable en création de richesses durables, un certain Jean-Marie Messier.

À partir d'un actionnariat, issu pour la quasi-totalité des sociétaires de ces deux réseaux bancaires, incités par les conseillers à investir pour bénéficier rapidement des faramineux rendements de l'actionnaire, surtout si ceux-ci sont comparés aux rendements médiocres octroyés au sociétaire, cette banque va recruter le nec plus ultra des jeunes cadres aventureux à la recherche d'un enrichissement rapide, cumuler les prises de risque inconsidérées, dont l'investissement dans un rehausseur de crédits américain, CIFG, très actif dans le désastre des « surprimes ». Et elle va oublier complètement les bonnes vieilles règles prudentielles qui doivent régir les investissements, car ses responsables, tout à leur aventure, sont intimement convaincus de l'éternité du mouvement de création sans limite de richesses, même si celles-ci ne sont pas liées à des réalités tangibles.

L'accumulation des risques va rendre, lorsque la crise éclate, l'échec inéluctable : l'action Natixis, vendue à 19,50 euros, a vu son cours baisser en dessous de 1 euro, au grand dam des sociétaires devenus actionnaires que les conseillers des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne avaient convaincus d'investir dans une valeur en croissance (ils avaient d'ailleurs, pour déployer cette force de conviction, bénéficié de commissions en rapport avec les gains espérés, pas avec les pertes avérées !). L'accumulation de plusieurs milliards de pertes, dont le montant demeure encore pour une large part inconnu, n'empêchera pas le maintien de très confortables rémunérations aux responsables du désastre.

Cet ouvrage nous apporte des informations qui, bien qu'incomplètes, montrent l'âpreté au gain de ceux qui se targuent de valeurs, de projets et autres. Que Charles Milhaud, âgé de 67 ans, et dont « le statut ne relève pas du contrat de travail », comme il le précise lui-même, éprouve le besoin de rappeler, lors du Conseil de surveillance qui actera son départ, qu'il doit lui être versé « trois années de salaire », celui-ci étant de 1,3 million d'euros par an (hors primes exceptionnelles et jetons de présence), tout en regrettant que sa rémunération soit nettement inférieure à celles de certains confrères, et en dénonçant sans fausse honte ni impression que ce raisonnement pourrait d'abord être appliqué à sa situation, le « système où celui qui est responsable d'un désastre peut partir avec un parachute doré » traduit bien la perte de tout sens commun.

Cette approche montre combien les hauts responsables de banques coopératives, au nom du recrutement des « talents » nécessaires à l'expansion de leur banque, ont singé les dirigeants de banques capitalistes, et en ont profité pour mettre leur rémunération à un niveau plus conforme à la haute idée qu'ils se faisaient de leurs capacités. La nécessité d'une réelle transparence sur ce point doit être réaffirmée haut et fort, pour éviter les dérives qui ont profondément dénaturé le projet coopératif.

Car ce sont ces dérives qui ont permis que l'État affirme sa puissance, en obtenant la nomination de François Pérol, représentant tout à la fois l'Inspection des Finances et l'Élysée, à la tête des deux banques coopératives pour organiser leur fusion. Profitant de leur affaiblissement, que la crise financière a considérablement accéléré, et refusant leur demande commune d'une structure de défaisance pour y cantonner les nombreux « actifs pourris » de Natixis, l'État a pris la main. Il est pourtant utile de rappeler que l'indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics est l'une des composantes de l'économie sociale, même si toutes les banques n'ont pas toujours su s'en souvenir. Qu'on se rappelle que l'expansion du Crédit Agricole (quand il se revendiquait comme Mutuel) a été permise par leur rôle stratégique dans la distribution aux agriculteurs des prêts bonifiés par l'État, que le Crédit Mutuel s'était refusé à effectuer au nom de cette indépendance par rapport à l'État.

Il n'est pas jusqu'à la conception de l'engagement solidaire des Caisses d'Épargne qui ne soit révélatrice d'une dérive assumée. Même sur ce qui devrait donner du sens à la démarche coopérative, le « je » remplace le « nous », comme si, seul, le grand dirigeant était en mesure de penser la façon dont une banque coopérative doit se montrer solidaire, tout en mettant cette affirmation de solidarité au service de la stratégie de développement de la banque. N'hésitant pas à manier le paradoxe, Charles Milhaud se permet de déplorer que les « Caisses ne se soient pas impliquées davantage, tant au niveau des sociétaires qu'à celui des clients ». Seule mention en 247 pages des sociétaires, pour regretter qu'ils ne soient pas assez partie prenante des géniales stratégies du grand dirigeant. Pourtant, le glossaire en fin d'ouvrage rappelle bien que « Chaque banque coopérative est la propriété collective de ses sociétaires ». Dommage que Charles Milhaud l'ait oublié.

En conclusion, nous mentionnerons des lueurs d'espoir, issues entre autres de la volonté du **Crédit coopératif** d'informer et d'impliquer ses sociétaires et de la construction de la banque éthique européenne, la **Banca Etica**, dont en France les sociétaires de la **Nef** sont les promoteurs. Puisse-t-ils inspirer d'autres banques, comme le **Crédit Mutuel**, en difficulté de contrôle de dirigeants qui semblent plus préoccupés de leur puissance, en particulier dans la presse<sup>1</sup>, que de l'implication réelle de leurs sociétaires qui font pourtant leur force. Des banques qui semblent hésiter encore pour savoir si elles peuvent, comme Charles Milhaud en a fait profession de foi dans son ouvrage, avoir seulement l'avantage du statut coopératif sans dépendre de l'aléa de la décision collective de sociétaires, lesquels ne devraient pas être seulement considérés comme des clients à la recherche de la meilleure rémunération possible de leur épargne, mais comme des acteurs du développement d'une économie sociale et solidaire où l'homme serait central.

## Les banques coopératives en France

Les banques coopératives occupent une place de premier plan dans le paysage bancaire français. Même dans les villes de moins de 10 000 habitants, on trouve toujours au moins une de leurs agences, et parfois jusqu'à quatre de celles-ci, en centre-ville. Leurs logos sont parfaitement identifiés par tous. Quelles sont les raisons qui expliquent cette notoriété ?

1. Ce sont des banques historiques, séculaires. Leurs premières caisses locales remontent au 19<sup>e</sup> siècle : première Caisse d'épargne créée en 1818 à Paris, première Banque populaire à Angers en 1878, première caisse du Crédit Mutuel en 1882 (à Strasbourg, alors en Allemagne), première caisse du Crédit Agricole en 1894.
2. Ces banques ont été créées pour collecter l'épargne et faire des prêts sur le plan local. La proximité est un de leurs points forts : 11 500 agences du Crédit Agricole, 8 200 agences de la BPCE, 5 600 du Crédit Mutuel.
3. Ces banques ont adopté à un moment de leur histoire le statut coopératif, ce qui veut dire que des millions de Français en sont sociétaires, porteurs de parts sociales : 7 millions à la BPCE, 6,2 au Crédit Agricole, 2,4 au Crédit Mutuel.
4. Étant des banques financièrement solides, elles se sont développées continûment en attirant de plus en plus de clients : 58 millions au Crédit Agricole, 37 à la BPCE, 18,7 au Crédit Mutuel.
5. Ce sont des banques de proximité, qui emploient un grand nombre de salariés sur tout le territoire : 164 000 collaborateurs au Crédit Agricole, 120 000 à la BPCE, 66 000 au Crédit Mutuel.
6. En dépit de leurs errances décrites dans le précédent article et leur diversification dans la banque d'affaires et d'investissement, elles ont grandi par créations, achats et fusions (Banques Populaires et Caisses d'Épargne ont fusionné en 2009 pour former le groupe BPCE) et ont gardé de bons résultats financiers, se hissant dans les premiers rangs des banques françaises (en particulier pour les fonds propres).

Le Crédit Agricole est la première banque de proximité en France et en Europe, le Groupe BPCE est le deuxième groupe bancaire français (détail et affaires, après BNP Paribas), le Crédit Mutuel revendique la deuxième place de la banque de détail et la première pour les associations.

BPCE : <http://www.bpce.fr/>

Crédit Agricole : <http://www.credit-agricole.com/groupe-credit-agricole/index.html>

Crédit Mutuel : <https://www.creditmutuel.fr/groupe/fr/banques/Groupe2/index.html>

## Notes

- 1 Salaire 2009 de Michel LUCAS, directeur général du Crédit Mutuel Centre Est Europe, avide de constituer un empire de presse : 1,37 million d'euros. En ligne : <[http://www.univ-mlv.fr/ecosoc/fichier/Banques\\_cooperatives.pdf](http://www.univ-mlv.fr/ecosoc/fichier/Banques_cooperatives.pdf)>

## Bibliographie

DUBOIS, Pierre et Michel ABHERVÉ (2009). *Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale*. En ligne : <[http://www.univ-mlv.fr/ecosoc/fichier/Banques\\_cooperatives.pdf](http://www.univ-mlv.fr/ecosoc/fichier/Banques_cooperatives.pdf)>

MILHAUD, Charles (2009). *Qui veut la peau de l'Écureuil ?*, Éditions Alphée – Jean-Paul Bertrand.