



Newsletter N°1 – 2009

Janvier 2009

Rencontre du 11 décembre 2008, Lille

L'Observatoire de la Gouvernance du Centre des Jeunes Dirigeants et Acteurs d'Economie Sociale (CJDES)

et

le parcours de formation 5e année Management de l'Innovation Sociale de Sciences Po Lille

présentent des études de cas sur la gouvernance de :

**Groupe SOS
Chambre régionale d'économie sociale
Nouvelles Frontières
Caisses d'Épargne**

Les organisations coopératives, mutualistes et associatives présentent une gouvernance originale basée sur la démocratie et la participation de leurs membres. Cette participation est égalitaire, selon le principe « une personne, une voix », ces organisations tendent donc à se conformer à des principes de gouvernance aux dimensions politiques dans un environnement économique, et souvent concurrentiel.

L'étude approfondie de ces modalités de gouvernance a amenée le Centre des jeunes dirigeants et acteurs d'économie sociale (CJDES) à se pencher sur les pratiques innovantes de ces organisations sociales. Un cycle de rencontres est organisé depuis fin 2007, dont l'ensemble des comptes-rendus est disponible sur www.cjdes.org.

2008-2009 s'ouvre sur un nouveau cycle et de nouvelles pratiques. Des étudiants, dans le cadre de leur cursus, vont étudier la gouvernance d'organisations et présenter leurs analyses lors d'une séance ouverte au public. Cette présentation sera le fruit d'analyses et de rencontres avec les organisations.

Sciences Po Lille et ses étudiants du Parcours Management de l'Innovation Sociale, ouvre le cycle de rencontres le 11 décembre 2008.

Groupe SOS

Etude de cas présentée par :

Marion Armand
Christine de Jarnac
Carole Lepelley
Laure Saint Martin
Marjorie Brun Blackwell

Introduction

La fondation du Groupe SOS remonte à 1984 lors de la création de SOS Drogue international puis un an plus tard de SOS Habitat et Soins, deux associations dont l'objectif est à la fois la prise en charge des malades du Sida, de ses modes de contamination (seringues souillées) et de la toxicomanie en elle-même. En 1994 est créée SOS Insertion et Alternative à destination des jeunes délinquants : alors que la société pense recadrer les individus en les isolants, SOS fait le pari de l'insertion et d'un avenir professionnel. Cette démarche constitue le code génétique des entreprises du groupe SOS.

Trois associations fondatrices, trois innovations sociales mais aussi trois associations regroupées autour d'un socle dur de valeurs - le respect de la personne, l'égalité des droits, la laïcité et l'indépendance, la fécondité sociale et l'organisation sociale au service des individus - modèle l'intégralité du groupe.

En un quart de siècle d'existence, le Groupe SOS s'est imposé comme un pilier majeur de l'économie sociale en absorbant de façon ciblée des associations d'utilité publique, mais aussi en adjoignant au pôle associatif, une myriade d'entreprises sociales. C'est aussi cette particularité du Groupe SOS qui a motivé notre analyse de la gouvernance. Entre trois associations fondatrices administratrices dans les associations ou actionnaires des entreprises et ce complexe d'associations et d'entreprises, le groupe SOS navigue sans cesse entre centralisation et décentralisation. La gouvernance est de surcroît un thème sur lequel le groupe SOS réfléchit énormément, preuve en est de la récente réforme menée en son sein sur cette question.

I. L'organisation du Groupe SOS, un enjeu pour la gouvernance

A. Un groupe complexe doté de structures originales en termes de gouvernance

La composition hétéroclite du groupe SOS, constitué d'une quinzaine de structures de nature différente donne à la question de la gouvernance du groupe un relief particulier et une place centrale.

Deux premiers pôles associatifs, l'un dédié au domaine sanitaire, social et médico-social, l'autre à la protection de la jeunesse, l'éducation et la formation, rassemblent les trois associations fondatrices de SOS ainsi que toutes les associations qui se sont greffées

au fil du temps. Le troisième pôle « Entreprises, Conseil et Expertise » comprend un groupement d'entreprises d'insertion, Alterna Développement. Ce pôle héberge aussi des structures dédiées au développement durable ainsi que deux entités atypiques.

La première est l'Alliance Immobilière, une coopérative qui gère le parc immobilier du groupe et le développe pour SOS Habitat et Soins. La seconde, qui occupe une place particulière dans la gouvernance du groupe sur les aspects de contrôle et de transparence financière, est le Groupement d'Intérêt Economique auquel adhèrent toutes les structures de SOS. Il a une double mission de conseil et de contrôle. Il concentre des fonctions supports - gestion, RH, service juridique, communication, partenariats- afin de permettre aux associations de se consacrer pleinement à leur cœur de métier. C'est un organe indépendant garantissant une gestion rigoureuse qui rend directement des comptes au Conseil d'Administration.

La nature complexe du groupe SOS fait de la gouvernance un réel enjeu: il s'agit de fédérer et de faire fonctionner l'ensemble tout en respectant les identités et dynamiques propres de chaque structure.

B. Un groupe structuré par deux niveaux de gouvernance

Le Groupe SOS présente deux niveaux de gouvernance, la gouvernance bénévole et la gouvernance managériale, dont le pivot est le directoire.

La gouvernance bénévole est structurée par les entités centrales du Groupe : l'assemblée générale (60-70 personnes), est souveraine, elle décide du partage des projets associatifs du groupe; les conseils d'administration des 3 associations fondatrices, sont composés de 12 membres compétents dans leur domaine et discutent sur le fond des projets. AG et CA définissent les grandes orientations du groupe.

Le directoire (4 à 7 personnes, depuis 2007), est l'instance exécutive du Groupe; le délégué général, Jean-Marc Borello, qui préside le directoire, représente les 3 CA et est responsable de la communication pour le Groupe; les 3 délégués généraux, spécialisés par pôle, conduisent les projets de développement. Le directoire a un rôle de relai et de traduction des orientations entre la gouvernance bénévole et la gouvernance managériale.

La gouvernance managériale est structurée par les entités plus autonomes que sont les associations et entreprises du Groupe SOS. Leurs directeurs généraux sont en charge du management et de la réalisation opérationnelle des orientations définies par l'AG et le CA et traduites et transmises par le directoire.

Ce système permet d'éviter toute interférence des entités centrales en termes de réalisation et ainsi de ne pas avoir à gérer les lourdeurs parfois associées aux CA et AG. Néanmoins les deux niveaux sont clairement reliés. D'une part, par le directoire devant qui sont responsables les associations et entreprises et qui est lui-même responsable devant les conseils d'administration. D'autre part, les trois associations fondatrices sont adhérentes des associations décentralisées et actionnaires des entreprises d'insertion.

II- La gouvernance du Groupe SOS en question

A. Des mécanismes centraux garants de la cohésion du groupe

L'organisation pyramidale du Groupe SOS permet une certaine harmonisation des décisions. En effet, elles émanent du haut de l'organisation et sont relayées niveau par

niveau pour en assurer leur bonne réalisation. Par l'existence de l'Assemblée Générale et les Conseils d'Administration et d'organismes transversaux auxiliaires qui sont communs à toutes les entités du groupe, cette organisation apporte au groupe la stabilité. Celle-ci est également assurée par un système de solidarité financière entre les structures.

Elle est aussi soutenue par divers outils propres au Groupe SOS : une charte, un manuel de procédures, un intranet, Actua, le journal interne et des temps de concertation entre tous les membres du groupe mais qui restent cependant rares.

B. Logique d'efficacité et autonomisation des entités

S'il est une caractéristique fondamentale de l'organisation du groupe SOS c'est celle du respect des prérogatives respectives à chacun des niveaux de gouvernance : l'administrateur ne peut endosser le rôle de manager, et son évaluation du dirigeant intervient a posteriori lors des nouvelles prises d'orientations. Chaque entité doit gérer son cœur de métier et ce pour des raisons de réactivité et d'efficacité, transparence et compétence forment donc un tandem.

De même, l'action du GIE est différenciée selon qu'il contrôle le pôle associatif ou entrepreneurial, du fait de logiques gestionnaires différentes. A l'associatif préside une logique budgétaire, où les décisions se font annuellement, à l'entreprise préside une logique marchande, nécessitant des prises de décisions contingentes. Ainsi, le GIE adapte actuellement le manuel de procédure, à l'origine associatif, aux exigences des entreprises. Par ailleurs des comités de surveillance sont institués pour que l'autonomie ne soit pas synonyme de dérive.

III- Des axes de développement

A. Les initiatives en projet du Groupe SOS

Plusieurs chantiers ont été lancés par le Groupe, à la fois au niveau organisationnel et au niveau individuel. Au niveau organisationnel, la forme juridique du Groupe est en réflexion et des commissions spécialisées réfléchissent aux problèmes récurrents de la gouvernance. Il s'agit notamment de développer une gouvernance collégiale efficace pour se détacher du leadership individuel.

Au niveau individuel, le deuxième niveau de gouvernance est en réflexion, mais surtout les problématiques liées au changement d'échelle de l'activité, et notamment la nécessité de préparer les personnels à la délégation de prérogatives.

B. Pistes de réflexion

Le groupe SOS a mené récemment une réflexion approfondie sur la gouvernance, stimulée par la nécessité de passer d'un leadership individuel à une direction collégiale. La continuité de cette réflexion sur la gouvernance dans le temps constitue, selon nous, un réel enjeu pour le groupe notamment en raison de la phase d'expansion qui s'amorce.

En effet, une fois le cadre formalisé et mis en place (cf la création du directoire), il s'agit que les pratiques suivent, que chacun intègre le nouveau fonctionnement, dans le cas du directoire, que les managers fassent appel en premier lieu à leur délégué et non plus

seulement à Jean-Marc Borello. Il nous semble nécessaire d'y être attentif et de définir des outils pour faciliter cette intégration des nouvelles règles de gouvernance.

De plus, le groupe doit veiller à ce que cette organisation de la gouvernance, qui va continuer à s'étoffer avec la création de délégués régionaux en réponse au développement du groupe, ne le fige pas et ne le referme pas sur lui-même. Comment continuer à doter le groupe de l'organisation requise par l'expansion sans le transformer, selon l'expression de Jean-Marc Borello, en un « mille feuilles hiérarchique » aux pesanteurs multiples?

Conclusion

La présence d'un fondateur charismatique, fonctionnaire puis chef d'entreprise, une composition hybride et un fort développement sont des éléments qui ont entraîné l'émergence d'une gouvernance originale.

Récemment devenue une gouvernance collective avec les quatre délégués du directoire, elle reste néanmoins profondément marquée par le leadership individuel de Jean-Marc Borello qui a été animé par le désir de concilier l'efficacité propre aux entreprises et le service de l'intérêt général pratiqué dans le secteur public.

Pour accomplir sa mission sociale, le groupe s'est donc doté d'une gouvernance où l'efficacité et la compétence priment sur l'enjeu, très présent dans le secteur associatif, de la représentativité. Nous avons vu qu'il existait en son sein une stricte répartition des rôles entre les instances de direction et les acteurs de terrain. Le groupe conjugue des mécanismes de prises de décision centralisés pour les orientations générales du groupe et décentralisés pour la gestion des projets afin d'optimiser son fonctionnement. La création du GIE répond aussi à cet impératif.

Si elle est très marquée par la culture du résultat propre aux entreprises, la gouvernance du groupe s'en distingue sur des aspects fondamentaux où elle s'inspire de la gestion publique comme la grille des salaires (le salaire maximum ne peut qu'être six fois supérieur au salaire minimum) ou la séparation de l'engagement et du contrôle des dépenses par le biais de l'existence d'un GIE indépendant.

Notre étude nous a permis de percevoir une gouvernance aboutie qui conférerait une réelle stabilité au groupe. L'un des enjeux pour les années qui viennent au regard de l'expansion, réside selon nous, dans la gestion de la tension entre la croissance de l'organisation et l'innovation. Comment étoffer l'organisation du groupe pour répondre à son fort développement sans l'alourdir et entraver sa capacité à générer des innovations ? La gouvernance nous apparaît être l'un des aspects fondamentaux pour que les bénéfices du développement en termes de compétences et de mutualisation ne soient pas perdus en raison de lourdeurs d'organisation mais qu'ils puissent être le terreau de nouvelles innovations et alimenter un développement futur.

CHAMBRE REGIONALE DE L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE DU NORD-PAS DE CALAIS

Etude réalisée par :

Vanessa Dewaele
Stéphanie Roussillon
Lise Toussaint

Introduction

La Chambre Régionale de l'Economie Sociale (CRES) du Nord-Pas de Calais (NPdC) s'est officiellement constituée au terme de la décision de l'AG extraordinaire du 17 janvier 2007. Suite au vote de l'Assemblée Générale extraordinaire du 2 juin 2008, la CRES devient la CRESS, Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire.

La Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire représente, défend et anime l'économie sociale et solidaire en Nord Pas de Calais, qui recouvre 10% de l'emploi régional. Elle soutient la création et le développement des activités d'utilité sociale.

Statuts et prise de décision

Adhérents, instances décisionnaires et représentation

La CRESS NPdC est une association loi 1901 qui emploie 9 salariés, dont la Déléguée Générale, Annick BRY. Ses adhérents sont les fédérations départementales ou régionales représentatives des entreprises de l'Economie Sociale (adhésions indirectes), ou ces entreprises elles-mêmes, pourvu qu'elles aient une taille supra départementale. Tel est le cas des grandes coopératives bancaires et mutualistes.

Le Conseil d'Administration (CA) de la CRESS est composé de 3 collèges : le collège des représentants des coopératives, celui des représentants des mutualistes, et celui des représentants des associations. Les fondations ne sont pas représentées dans un collège distinct.

Enfin, 2 unions de syndicats et d'employeurs sont également présentes : l'UJRS et l'UNIFED (Union des fédérations et syndicats nationaux d'employeurs sans but lucratif du secteur sanitaire, médico-social et social).

Historiquement, le CA représente davantage les coopératives et les mutuelles (2/3 des membres) que les associations (1/3). Il se réunit 4 fois par an environ. Ses membres sont élus pour 6 ans, renouvelables par tiers tous les 2 ans et rééligibles. Le Bureau, composé de 7 des membres de CA, en est l'organe exécutif.

Préparées par le couple Président / Déléguée générale, les décisions présentées au CA sont débattues et généralement passées de manière consensuelle, bien que la majorité seule soit requise. Ce mode de gouvernance favorise un taux élevé de présence des administrateurs au CA.

Financements

Le budget de fonctionnement annuel de la CRESS s'élève à 600 000€ Les cotisations annuelles représentent moins de 10% de ce budget, dont l'essentiel est financé par les collectivités et l'Union Européenne (FSE) dans le cadre de la gestion de projets.

Les cotisations annuelles, obligatoires, sont proportionnelles à la taille et au revenu des adhérents, et s'échelonnent entre 200€ et 2000€ Le versement d'une cotisation de soutien, d'un montant au moins égal au double du montant de la cotisation obligatoire, est également possible.

Freins et perspectives

Freins

Il existe toutefois 4 principaux freins au mode actuel de gouvernance et d'adhésion à la CRESS. Il s'agit, tout d'abord, du faible renouvellement de la composition de l'AG, et donc du CA, qui fonctionne en cercle fermé, et véhicule ainsi un risque de cooptation dans le choix de la présidence notamment.

La rupture assez patente avec la base constitue le second frein, imputable aux adhésions indirectes (par fédérations représentatives), et ayant pour conséquence une faible connaissance de la CRESS (et reconnaissance de son action et utilité) par les acteurs locaux de l'ESS.

Autre conséquence des adhésions indirectes : la difficile mobilisation des acteurs, qui tient également du cloisonnement historique des familles de l'ES.

Enfin, la faible part des cotisations, également imputables aux statuts (adhésions indirectes) contribue à "l'instrumentalisation de la CRESS par les pouvoirs publics", dont elle est financièrement tributaire. L'indépendance financière constitue donc un enjeu majeur pour la CRESS.

Perspectives

Consciente de ces difficultés et du potentiel que représentent les 137 000 salariés des entreprises de l'ES dans la région, la CRESS oriente son action de reconquête de la base dans 2 directions : le renforcement de l'animation locale et l'ouverture aux adhésions directes, qui permettra par ailleurs, de renouveler la composition de l'AG et à terme, du CA. Cette dernière perspective présente par ailleurs (et surtout) l'avantage de remédier en partie à l'insuffisance d'autofinancement de la CRESS.

En matière d'animation locale, 2 initiatives ont ainsi été impulsées : le GRAP et les Conseils territoriaux.

Le GRAP, Groupement Régional d'Appui aux Projets regroupe des entreprises des différentes familles de l'ES (Crédit Coopératif, MACIF, Crédit Mutuel, UROPS, BGE, URIAE, COORACE) sur la base du volontariat et autour de projet transversaux communs sur des champs d'actions fédérateurs, tels les Services à la Personne (SAP). Il s'agit donc bien pour la CRESS d'acquérir une légitimité par l'action et de renforcer la cohésion des entreprises de l'ES par l'engagement actif de ses membres.

Favoriser la mobilisation est également l'objet essentiel des Conseils territoriaux, lieux de rencontre locaux des acteurs de l'ESS.

En matière d'adhésions directes, l'objectif avancé par le Trésorier de la CRESS, Henri Le Marois, est d'atteindre les 30% d'autofinancement. Un changement de statut autorisant l'adhésion directe des entreprises de l'ES, représentées via leur fédération à la CRESS, permettrait en effet d'accroître considérablement le nombre des cotisants.

Cette perspective, certes financièrement intéressante, véhicule toutefois le risque d'une désaffectation des fédérations intermédiaires, au profit de la CRESS uniquement. Il convient donc de prévoir un principe de double adhésion obligatoire afin de pallier à ce risque de concurrence entre la CRESS et ses fédérations adhérentes.

Autre piste à l'étude : la création pour les CRESS d'un statut équivalent aux Chambres consulaires, dans le respect du principe de libre adhésion.

La CRESS dispose en effet déjà des prérogatives consulaires au regard des entreprises de l'ESS - elle les représente et veille à la défense de leurs intérêts - mais n'en a pas les avantages, notamment en matière de reconnaissance statutaire, d'adhésion (obligatoire), et de financements.

En conclusion

La CRESS se caractérise par sa volonté constante d'adaptation aux évolutions profondes et rapides que connaît l'ESS, et ce dans le respect de ses valeurs fondamentales. Elle dénote une forte capacité réflexive de la CRESS, et d'une indéniable capacité de projection. Son enjeu actuel consiste à faire évoluer son "business model".

Penser la gouvernance du Groupe Nouvelles Frontières

Etude de cas présentée par :

Anabelle Ferrol

Pierre Barrier

Martin Papot Goanvic

Maxime Dumont

Le Groupe Nouvelles Frontières

Créée en 1967 par Jacques Maillot et une vingtaine d'amis, l'association *Nouvelles Frontières* s'était fixée pour mission la démocratisation du voyage. En 1974, ce statut associatif n'est plus adapté à l'un des acteurs du tourisme devenu incontournable en France. *Nouvelles Frontières* devient alors une société par actions, dirigée jusqu'en 2000 par un leader charismatique, Jacques Maillot, date à laquelle *Preussag AG*, devenue par la suite *TUI AG*, acquiert 51% des parts de l'entreprise. Un exécutif bicéphale est mis en place. Jacques Maillot vend la totalité de ses parts à *TUI AG* en 2002. En 2007, la fusion de *TUI tourism* avec le britannique *First Choice Holidays PLC* donne naissance au leader européen de l'industrie touristique. *Nouvelles Frontières* devient, dès lors, une division de ce géant du tourisme.

Le *Groupe Nouvelles Frontières*, en termes de gouvernance, est passé d'une organisation centrée sur un leader à une filiale intégrée dans un Groupe à la dimension mondiale et transversale, *TUI Travel PLC*, société holding spécialisée dans la gestion de portefeuille de marques.

Les temps forts de la gouvernance

La gouvernance de *Nouvelles Frontières* est déterminée en premier lieu par ses liens capitalistiques. *TUI Travel PLC* détient une holding, *Groupe Nouvelles Frontières*, elle-même détentrice d'une société anonyme *Touraventure*. *Touraventure SA* détient des parts dans les différentes filiales à savoir *Corsair*, *Havas Voyages*, etc. Les fonctions centrales du Groupe Nouvelles Frontières sont assumées par *Touraventure SA*.

Le processus de gouvernance interne est organisé au niveau de la holding *Groupe Nouvelles Frontières*, Société par Action Simplifiée Unipersonnelle. Le comité statutaire est un Directoire composé de trois membres : le PDG du *Groupe Nouvelles Frontières*, le PDG de *Corsair* et le Directeur Administratif et Financier de *Touraventure SA*. Ces membres sont nommés par *TUI Travel PLC* pour six ans. Un Comité exécutif a été créé pour assurer la gestion opérationnelle du groupe. Il est composé de cinq membres. Ceux-ci ne sont pas nommés mais membres du fait de leur fonction. Afin de simplifier les procédures de décision, le Directoire a choisi de déléguer la majeure partie de ses pouvoirs au Comité exécutif, à l'exception de l'approbation des comptes. Les membres du Directoire participent à la décision puisqu'ils siègent de fait aux réunions du Comité exécutif.

TUI Travel PLC intervient indirectement dans la gouvernance du *Groupe Nouvelles Frontières* par l'intermédiaire du Manager de la division Europe de l'Ouest. Celui-ci peut siéger au Comité exécutif. Le contrôle n'est pas formalisé. Outre la nomination des trois

membres du Directoire, *TUI Travel PLC* organise un contrôle à l'aide du *reporting* et la mise en conformité. De plus, *TUI Travel PLC* intervient dans le processus de décision dès qu'elles revêtent un caractère « sensible ».

Les zones d'incertitudes de la gouvernance

La représentation des filiales est un premier sujet à incertitude. Seules quelques filiales sont représentées au sein du Directoire comme du Comité exécutif. De plus, la représentation du Groupe Nouvelles Frontières auprès de *TUI Travel PLC* est organisationnelle et non statutaire puisqu'elle se fait par l'intermédiaire du Manager de la Division Europe de l'Ouest. Des zones d'ombre demeurent quant à la délégation de pouvoir : à quel moment *TUI Travel PLC* intervient-elle dans la prise de décision ?

La surveillance est un second élément sujet à incertitude. Celle-ci est organisée en interne essentiellement. *TUI Travel PLC* contrôle sa filiale via le reporting et le Groupe Nouvelles Frontières contrôle ses filiales via des procédures internes. L'absence d'organe de contrôle spécifique est due au statut du Groupe Nouvelles Frontières qui ne comporte pas d'obligation légale à cet égard. Les parties prenantes sont néanmoins intégrées au processus de décision puisque le Comité exécutif les consulte régulièrement et des représentants des syndicats assistent à la réunion du Directoire lorsque celui-ci approuve les comptes.

Enfin, en tant que société cotée, *TUI Travel PLC* est astreint à la maximisation de son cours boursier ; en tant que gestionnaire de portefeuille de marques, *TUI Travel PLC* recherche la maximisation de la valeur de marque. Il est intéressant de noter que le Groupe Nouvelles Frontières a intériorisé l'objectif de ce cours de bourse. On peut se demander si ce cours symbolique n'a pas un impact sur la gouvernance du Groupe Nouvelles Frontières.

Quelques pistes de réflexion :

Le modèle de gouvernance du Groupe Nouvelles Frontières comporte quelques spécificités relatives à son statut de Société par Action Simplifiée Unipersonnelle. Quelques pistes de réflexion peuvent être ici soulevées.

- ✓ Un réaménagement du Directoire pourrait être envisagé. Celui-ci consisterait en un élargissement du nombre de ses membres en y intégrant les parties prenantes ainsi que les filiales afin d'accroître leur représentativité. Cette mesure serait couplée à la redéfinition des rôles du Directoire et du Comité exécutif.
- ✓ Le Groupe Nouvelles Frontières est une filiale qui a elle-même des filiales. Pour certaines d'entre elles, des participations minoritaires existent. Le Groupe Nouvelles Frontières doit gérer cet actionariat ainsi que sa représentativité et celle des filiales.
- ✓ Une plus grande transparence dans la communication institutionnelle du Groupe Nouvelles Frontières semble essentielle pour une meilleure compréhension du fonctionnement aussi bien en interne qu'en externe, d'autant plus que *TUI Travel PLC* ne communique que peu d'informations sur le Groupe Nouvelles Frontières dans son rapport d'activités.
- ✓ La mise en place d'un organe de contrôle ainsi que la codification et la formalisation des procédures de décisions seraient une démarche complémentaire de l'amélioration de la transparence et des modalités du contrôle au sein du Groupe.

Conclusions

L'étude du Groupe Nouvelles Frontières révèle un type de gouvernance particulier. Nous avons choisi d'analyser celle-ci par le prisme de la gouvernance au sens traditionnel (rapports Viénot, Bouton, etc.). Le Groupe Nouvelles Frontières met en lumière les enjeux de la gouvernance appliquée à un système de filiales de trois degrés : une holding propriétaire d'une autre holding, elle-même propriétaire de filiales dont certaines ont un actionnariat minoritaire.

Systeme de contrôle, gestion de l'information, représentation des intérêts, transparence, surveillance sont des thématiques particulièrement sensibles, pour lesquelles il s'agit de trouver un juste équilibre.

Néanmoins, l'étude de cas montre que les zones d'incertitudes de la gouvernance du Groupe Nouvelles Frontières ne mettent pas en péril son efficacité économique et son modèle. Ainsi, la gouvernance, entendue comme l'ensemble des processus de décision, permet une bonne gestion économique et financière du Groupe et de ses parties prenantes. Or, cette dernière remarque nous invite à nous interroger sur les liens entre gouvernance d'entreprise et efficacité économique, et plus largement sur les finalités de la gouvernance.

La gouvernance des Caisses d'Epargne depuis 1999: Du petit écureuil au grand loup financier dans la bergerie coopérative.

Etude de cas présentée par :

**Aurore Guilbert
Sabrina Weymiens
Nathalie Wierre**

Dans un contexte global de méfiance envers les institutions financières, la gouvernance est particulièrement pointée du doigt par les responsables politiques qui s'indignent de l'amoralité du système et accusent d'irresponsabilité les dirigeants des grandes banques.

Les Caisses d'Epargne ont été médiatiquement très exposées suite à l'annonce de pertes s'élevant à 600 millions d'euros et la chute du titre Natixis, une banque d'investissement, détenue par deux têtes de réseaux coopératifs, à savoir la Banque Fédérale des Banques Populaires (BFBP) et la Caisse Nationale des Caisses d'Epargne (CNCE).

Cette étude évoquant l'histoire de la gouvernance et l'identité des Caisses d'Epargne, vise à apporter un éclairage sur les événements contemporains. Nous soutenons la thèse d'un modèle de gouvernance instable et peu enraciné dans une histoire collective, malgré un statut coopératif octroyé (ou plutôt greffé) par l'État en 1999. Ce constat résulte de l'analyse de deux moments historiques pour la gouvernance du groupe, à savoir 1999 (privatisation, passage du statut public au statut coopératif) et 2008 (rapprochement avec la BFBP). Ces ruptures, en terme de gouvernance révèlent des ambiguïtés dans le projet du groupe et de la difficile définition de l'identité des Caisses d'Épargne, tant par les dirigeants que par les sociétaires.

La greffe du modèle coopératif et le double jeu des dirigeants

Les Caisses d'Épargne sont nées au début du 19ème siècle et ont rapidement été structurées en un réseau de caisses visant à stimuler l'épargne des ménages dans un contexte économique et social très difficile. La privatisation en 1999 marque donc une rupture avec le projet fondateur des Caisses d'Épargne. Une loi de finance octroie un statut coopératif à cette banque publique qui, libérée de ce statut, développe les produits financiers et met en place une politique volontariste de fusion-acquisition, ce qui lui étaient jusque là impossible. Cette privatisation fait l'unanimité tant, au sein de la sphère publique, politique qu'en interne. En effet, son statut de banque publique semblait peu compatible avec les nouveaux référentiels dominants de l'économie néolibérale (conquête de marchés, investissements mondiaux, création de monopoles puissants), d'autant qu'elle était suspectée de placer à des postes de direction des relations pour d'autres motifs que ceux liés à leurs compétences. Enfin, la privatisation semblait indispensable pour répondre aux ambitions d'un homme : Charles Milhaud, président du directoire, et ce jusqu'à la crise récente.

L'État reste néanmoins conscient de l'identité propre des Caisses d'Épargne et lui attribue un statut coopératif censé s'en rapprocher le plus. Ainsi, les banques devaient avant tout rester des banques locales et de détail au service de leurs sociétaires et plus largement clients. Ce discours reste cependant largement à l'état discursif, si l'on observe l'évolution du core business du groupe.

Ce statut pose en outre un problème majeur puisque le mutualisme est avant tout le résultat d'initiatives privées, qui se sont ensuite agrégées, dans le but d'inclure des individus exclus des services financiers au 19^{ème} siècle. Le modèle bottom-up se voit donc imposé par le législateur. La gouvernance démocratique et décentralisée doit donc être construite là où autrefois elle fut co-construite par les acteurs eux-mêmes. En cela, l'Etat greffe une culture et un mode d'organisation exogène au groupe et attend de ces dirigeants qu'ils concilient cette tension entre proximité-démocratie et acquisition-fusion. Cette tension paraît d'ailleurs au travers de la stratégie synthétisée comme tel sur le site des Caisses d'Épargne:

« Le Groupe continuera et amplifiera ses actions de proximité au service de la clientèle de détail et du développement régional tout en faisant émerger un nouveau champion français sur la scène internationale ».

La bipolarité du projet du groupe se traduit par le caractère bicéphale de sa gouvernance. D'une part, la CNCE, holding du groupe, gère la partie fusion-acquisition tandis que la FNCE (Fédération Nationale des CE) se porte représentante des banques locales et aussi des sociétaires. Le conflit entre les deux organes est fréquent et parfois même porté médiatiquement. De la même manière, la distorsion entre le discours de la gouvernance démocratique et les décisions prises par les dirigeants quant à l'orientation des investissements, des acquisitions et le développement de produits financiers, se traduit par le malaise des salariés, analysé par une étude du syndicat SUD en 2005. Le syndicat y observe la montée de l'insatisfaction, la radicalisation dans le vote des élus syndicaux (SUS et CGT vs. CFDT) mais aussi l'apparition de grèves en réaction aux menaces de restructuration.

Les Caisses d'Épargne jouent donc ce double jeu jusque 2008, date à laquelle la crise financière réveille et révèle les failles dans la gouvernance et l'identité du Groupe bancaire. La chute de la cotation de Natixis, confrontée à la crise des *subprimes*, implique une remise en question de la gouvernance et de la direction du groupe ainsi que celle du groupe associé, les Banques Populaires.

L'union des bleus et des rouges et la naissance d'un nouveau modèle de gouvernance

En octobre 2008, la CNCE annonce la fusion prochaine avec l'organe politique des Banques Populaires, la BFBP, afin de gérer conjointement la filiale en pleine crise. Le projet vise à instaurer un organe central unique tout en conservant deux réseaux bancaires autonomes. La dialectique des « bleus » et des « rouges » s'impose en interne pour évoquer ce rapprochement. Les deux réseaux communiquent largement sur le sens naturel de cette fusion, qui serait sur l'agenda depuis plusieurs années déjà. On promeut la naissance du deuxième groupe bancaire français, capable de rivaliser avec les autres grandes banques européennes, voire mondiales.

Le projet consiste à former une société anonyme à directoire et conseil de surveillance - la BFBP est actuellement uniquement dirigée par un conseil d'administration et son PDG- qui superviserait les activités du groupe en termes de fusion-acquisition et préserverait l'autonomie et l'identité des deux réseaux de banques locales. L'impact pour le client serait donc minime, la fusion n'affectant pas la gestion des comptes ni les opérations financières individuelles. Concernant la direction du nouvel organe, la parité absolue est prônée au travers des communiqués de presse de part et d'autre. On peut

s'étonner du rapport de force favorable aux Banques Populaires, dont le poids est inférieur aux Caisses d'Épargne. Philippe Dupont (actuel PDG de la BFBP) est d'ailleurs pressenti pour la présidence du futur directoire. Le plan de fusion semble tenir compte de la représentation paritaire des dirigeants mais la place des employés est beaucoup moins évoquée. En effet, une interview nous a permis de connaître le système envisagé pour réduire la masse salariale de 1500 personnes pour la CNCE et 600 pour la BFBP: les départs avec prime et non-renouvellement de postes vont ainsi mener à la contraction de moitié environ des salariés pour le nouvel organe.

On peut également questionner le caractère naturel de l'union. Comment vont se concilier les cultures des deux groupes, l'un né du besoin de financement pour les petites entreprises sur des bases coopératives, l'autre répondant du besoin pour l'État d'éduquer les Français à une culture de l'épargne. Les clivages historiques et culturels nombreux sont autant de défis à relever, en terme de gouvernance. Si certains semblent être pris en compte par les acteurs de la fusion, d'autres questions sont passées sous silence. Notamment, le rôle du sociétaire dans la fusion, son implication, sa prise de parole, son expression par un vote d'Assemblée Générale ou encore son avenir dans le contrôle du nouveau groupe sont autant d'inconnues qui laissent l'analyste perplexe quant à la construction d'une gouvernance renouvelée et capable d'empêcher les erreurs commises de 1999 à 2008.

Conclusion

En conclusion, 1999 et 2008 représentent deux tournants dans la gouvernance mais surtout dans l'histoire et la culture du groupe. Chacune de ces dates a entrouvert de nouvelles perspectives, concrétisé de nouvelles pratiques et dessiné de nouveaux rapports de pouvoir. Pourtant de ces moments d'innovation potentielle et de rupture avec un ordre et un fonctionnement passé, n'a pas émergé ou ne semble pas émerger de réelle alternative pour le modèle coopératif bancaire. Deux référentiels s'opposent depuis les années 1990 -court terme/rentabilité/logique d'acquisition versus long terme/démocratie/proximité- sans que les acteurs -dirigeants et sociétaires- parviennent à imposer une direction qui permette de revenir aux fondements du mouvement mutualiste. La crise de 2008 laisse la porte ouverte pour l'engagement sur une voie alternative. Pourtant les négociations actuelles qui écartent les sociétaires ne laissent présager que peu de rupture avec l'ancien système de gouvernance et dès lors avec les pratiques des rouges et des bleus.