

La voie de l'innovation sociale

entretien avec **Hugues Sibille**

© 2011, éditions Rue de l'échiquier,
40, rue de l'Échiquier, 75010 Paris
www.ruedelechiquier.net

ISBN : 978-2-917770-30-6
Dépôt légal : novembre 2011


Rue de l'échiquier

Préface de Jacques Delors

Même les obstinés chercheurs d'or dont la légende nous chante la constance et les déboires ne peuvent égaler Hugues Sibille dans sa quête patiente et rigoureuse de l'innovation sociale.

Du cabinet de Martine Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, au Crédit Coopératif, en passant par la Caisse des Dépôts, Hugues s'est toujours passionné pour, je dirais, la dimension sociale de l'économie, concept plus large que celui d'économie sociale.

Dégager les lignes d'une innovation, puis la mettre en musique ou en confier la mise en œuvre à d'autres, demande des qualités intellectuelles bien particulières. Car il s'agit de ne pas prendre son parti de ce qui est oublié dans nos sociétés ou de ce qui fonctionne mal.

Telle est, en quelque sorte, la marque du réformisme révolutionnaire. Ne pas accepter les injustices et les inégalités et être convaincu qu'il est possible de changer de telles situations par l'idée nouvelle ou le changement de comportement des acteurs.

C'est pourquoi Hugues Sibille, animé par les valeurs de justice et d'éthique, s'est voulu aussi mécanicien du social. Le « comment faire » a pour lui autant d'importance que le « quoi faire ».

Il s'est occupé de microsujets, au cœur des structures sociales, et de macroprojets – comme la mutation de l'économie et l'*aggiornamento* de l'État.

Nul doute que son expérience soit utile à beaucoup d'entre vous.

Car il s'est heurté à des réactions dures, comme le goût du pouvoir, le confort intellectuel, le conservatisme de l'acquis. Mais il en a tiré des leçons que j'invite les lecteurs à méditer : ils y trouveront des raisons et des moyens d'agir.

Jacques Delors, ministre de l'Économie et des Finances de 1981 à 1984 et président de la Commission européenne de 1985 à 1995.

Avant-propos de Hugues Sibille

Ce livre, que je voyais comme une simple promenade, s'est révélé être un vrai chemin : celui qui unit entre eux des points sur la carte de ma vie professionnelle et citoyenne, pour constituer ce que Jacques Delors – que je remercie pour ses mots si chaleureux, – a appelé « l'unité d'un homme ».

À la relecture de ces conversations, je constate que mon activité, au sortir des Trente Glorieuses jusqu'à ce jour, a toujours été consacrée à promouvoir, soutenir, financer les initiatives conjuguant autrement l'économie et le social, inventant une nouvelle socio-économie qui ne fasse plus de l'homme une ressource, mais une finalité.

Je crois à l'humanisme économique, et souhaite que ces pages en soient une esquisse, donnant envie aux générations en charge du futur d'en emprunter la voie.

« Je défends une finance patiente et utile, et résiste à la démagogie antibanque »

Après un long parcours dans l'économie sociale, vous êtes aujourd'hui, à titre principal, vice-président du Crédit Coopératif. Commençons par là, compte tenu de l'actualité financière, et parce qu'au fond, ce sujet bancaire cristallise aussi les espoirs et les contradictions de l'économie sociale et solidaire aujourd'hui. Depuis le début de la crise économique, on observe une défiance marquée vis-à-vis des banques. Face à cette perte de confiance, comment défendez-vous votre métier ? Quel sens cela a-t-il d'être banquier coopératif, pour vous, aujourd'hui ?

Quel que soit le système dans lequel nous vivrons demain, nous aurons besoin de finance. Il ne s'agit donc pas de crier « haro » sur les banques, mais de nous demander quelle finance nous voulons pour procurer les capitaux nécessaires à l'activité des entreprises, au paiement des retraites, au développement des énergies renouvelables, à la construction de logements, à la formation des jeunes... sans parler du financement de l'innovation sociale.

Je défends une finance patiente et utile, et résiste à la démagogie antibanque.

L'enjeu central est de modifier les modes de gouvernance des banques, de donner plus de pouvoirs aux usagers, aux salariés, aux citoyens, à la collectivité, d'introduire davantage de transparence. La difficulté vient de ce que nous sommes dans l'urgence de la crise alors que les changements de fond dont je parle prendront du temps. Il faut articuler des mesures immédiates et des réformes structurelles, une conduite de changement profond, ce qui est toujours extrêmement difficile quand la maison brûle.

Quand Éric Cantona a appelé les Français à sortir leur argent des banques – ce qui avait l'air sympathique, mais n'en était pas moins dangereux – le collectif « Sauvons les riches » a réagi en appelant chacun, non à vider les banques, mais à mieux choisir sa banque selon des critères éthiques. Ce collectif a conseillé de se tourner vers la Banque Postale, la NEF* et le Crédit Coopératif. Un mouvement sensible s'est opéré immédiatement en direction de ces institutions : les clients des banques pouvaient « voter avec leurs pieds » ! À l'heure où la plupart des banques ont vu leur image se dégrader considérablement, une banque comme le Crédit Coopératif – qui n'a pas été touchée par les *subprimes*, et qui se tient à l'écart des paradis fiscaux et des investissements en actions – attire les regards.

La semaine qui a suivi l'appel de « Sauvons les riches »**, un grand nombre de personnes nous a contactés. Il y a même eu un joli sketch : les membres du collectif avaient convoqué radios et télévisions dans une de nos agences parisiennes. Ils sont d'abord passés dans une grande banque commerciale voisine retirer tous leurs dépôts, puis sont arrivés dans celle du Crédit Coop pour y ouvrir symboliquement des comptes. Les télévisions, les responsables de la banque voisine sont venus nous demander : « Chez vous aussi

ils sont venus retirer leur argent ? » Notre directeur a répondu : « Non, ils sont venus le déposer. » C'était assez réjouissant !

Il importe donc de faire en sorte que les consommateurs, qui sont aussi des citoyens, aient droit de regard sur la banque et la finance, et puissent peser sur les choix. Que l'on soit ou non dans une banque coopérative, un tel pouvoir suppose que soit mise en place une traçabilité de l'argent. Si, en tant que particulier, j'ai un compte courant sur lequel de l'argent est déposé, ma banque doit pouvoir me dire à quoi sert cet argent, ce qu'elle en fait, ce qu'il finance. Les banques éthiques, comme la NEF, Banca Ethica, le Crédit Coopératif, regroupées au niveau européen au sein de la Fédération des banques éthiques et alternatives (FEBEA), travaillent à développer transparence et traçabilité.

Nous avons établi pour les dernières assemblées générales un « Rapport coopératif » présentant, sur un mode très pédagogique, le circuit de l'argent au sein du Crédit Coopératif : d'où il vient, comment il est placé, ce qu'il sert à financer en crédit. Chez nous, l'argent déposé ne va pas dans des paradis fiscaux : provenant principalement d'associations, de coopératives, de mutuelles ou de PME, il finance des associations, des coopératives, des mutuelles et des PME.

Un autre exemple d'action, pour sortir la finance de son monde à part, est l'initiative lancée par Pascal Canfin et vingt-deux députés européens de tous bords politiques sous le nom de Finance Watch – littéralement « surveilleur de finance ». Cette ONG, qui se présente comme « le Greenpeace de la finance* », a pour objet de constituer une expertise financière citoyenne, en contre-pouvoir aux décisions concentrées et souvent opaques des

* La Nouvelle Économie fraternelle.

** Appel du 5 décembre 2010 lisible sur Internet : <http://sauvonslesriches.fr/2010/12/sauvons-les-riches-vous-invite-a-changer-de-banque>

* Voir notamment l'interview de Pascal Canfin dans *Libération* du 9 avril 2011, « Finance Watch sera un contre-pouvoir à la finance de marché », par Bruno Charoy : www.liberation.fr/economie/01012330685-finance-watch-sera-un-contre-pouvoir-a-la-finance-de-marche ; et le site de l'ONG : www.finance-watch.org

dirigeants financiers internationaux. La finalité est de rendre possible un débat démocratique, et de mettre à disposition des gouvernements et des acteurs de la société civile d'autres analyses que celles des dirigeants de banques. Comme tout député européen, Pascal Canfin a vu défiler dans son bureau de puissants banquiers, fort documentés, venus faire du lobbying, et cherchant à démontrer que la situation est ainsi parce qu'elle ne peut être autrement. C'est en réponse à ces pressions que s'est constituée Finance Watch. Avant même que cette organisation n'existe, un nombre non négligeable d'experts était prêt à la rejoindre – des professionnels qui, ayant mesuré la perversité du système et les risques qu'il engendre, souhaitaient s'engager pour sortir de la spirale vertigineuse. Car les fonds spéculatifs ont continué de prospérer, on en crée de nouveaux, et le marché des produits dérivés virtuels a encore de beaux jours devant lui.

Une troisième piste possible en matière de contrôle citoyen du monde bancaire et financier est celle du Community Reinvestment Act* (CRA), qui, aux États-Unis, oblige les banques – depuis Jimmy Carter puis surtout Bill Clinton – à rendre publics et de façon détaillée leurs dépôts et leurs crédits par catégories de population, notamment pour les gens vivant sous le seuil de pauvreté, ou dans certaines zones urbaines sensibles. Rendre ces données publiques permet aux organisations de consommateurs, aux syndicats, aux ONG, de savoir si telle banque ponctionne plus d'argent à telle population ou à tel territoire qu'elle ne les en crédite. Si les chiffres du CRA montrent que des banques pratiquent l'échange inégal, les autorités de régulation peuvent leur imposer des contraintes, comme le refus d'acquisitions externes ou l'obligation de compenser leurs mauvais résultats par des apports à des banques sociales ou des structures spécialisées – du

* Voté en 1977, le Community Reinvestment Act (CRA) ou « loi de financement communautaire » vise à obliger les banques et organismes de dépôt à mettre à la disposition du public un suivi détaillé de leurs opérations financières avec les différentes composantes de leur communauté (notamment les quartiers aux revenus faibles ou modérés).

type de ce que sont en France l'Adie (l'Association pour le droit à l'initiative économique) et France Active. Cette obligation a généré des transferts de fonds considérables vers les banques locales et sociales.

Ce qui m'intéresse ici, c'est que l'État crée un cadre de régulation, mais que les citoyens, les consommateurs, sont actifs dans cette régulation. Je ne crois pas que la nationalisation du crédit soit la solution. Souvenons-nous de l'épisode Crédit Lyonnais! Il a coûté cher au contribuable. Il s'agit chaque fois de permettre aux citoyens de peser sur les décisions, au lieu de laisser la finance aux mains de ce qu'on a pu qualifier d'« oligarchies financières » – même si j'approuve peu l'emploi de ce terme. Je déteste ce qui s'apparente, de près ou de loin, à un bouc émissaire. Il ne suffit pas de couper la tête du roi pour que tout aille bien.

On peut néanmoins constater l'enrichissement de quelques-uns au détriment de tous les autres...

La notion d'« oligarchie » me gêne si elle occulte la nécessité de réfléchir sur le système dans son ensemble : comment en est-on arrivé là ? comment en sortir ? Montrer du doigt le méchant ne doit pas justifier l'impuissance à trouver d'autres solutions. Après l'indignation, la proposition. C'est pour cela que je suis au Crédit Coopératif. Les responsabilités sont pour partie partagées. Les épargnants, les retraités – par le biais de leurs fonds de pension –, les boursicoteurs qui veulent que leur épargne leur rapporte 10 % quand l'économie progresse de 3 % ont une responsabilité. Chacun doit balayer devant sa porte.

Certes, il existe un groupe social dont les membres se « tiennent » et « s'entretiennent » les uns les autres par différents systèmes de rémunération, de stock-options, de retraites chapeau... Le capitalisme financier s'est en partie organisé pour que les dirigeants aient, au final, peu de comptes à rendre. L'exemple de Dexia doit

donner à réfléchir : comment cette banque des collectivités locales, née de la Caisse des Dépôts, dont la devise est « Foi Publique », en est-elle arrivée là ? Ce n'est pas du tout une fatalité. Je me souviens, lorsque j'étais à la Caisse des Dépôts, avoir vu revenir vers la Caisse des salariés de Dexia, horrifiés par les pratiques de cette nouvelle banque – ventes forcées, commissionnement commercial excessif, produits structurés mal maîtrisés... Qu'ont fait les administrateurs de cette banque ? Comment assument-ils leurs responsabilités aujourd'hui ? Que ce serait-il passé si la composition du conseil avait été différente ? Voilà des questions à se poser.

Et puisqu'on en est à certains scandales, en voici un autre : comment justifier que des cadres d'Icade, filiale immobilière de la Caisse des Dépôts – autrefois la SCIC – s'enrichissent par la plus-value de la vente de logements sociaux, financés par un établissement public sur des terrains donnés par des collectivités locales ?

Autour des dirigeants a émergé peu à peu un groupe de cadres qui profitent du système, notamment par les stock-options, dont on sous-estime les effets pervers. Ils gèrent les décisions dans le temps qui leur profite et non dans celui qui profite à l'entreprise, à la collectivité humaine. Les conseils d'administration des banques restent souvent enveloppés d'une certaine opacité. De ce point de vue, oui, il existe une dimension « oligarchique ». Elle n'est pas propre au monde de la finance, loin de là. On la retrouve dans des secteurs comme l'énergie... Mais les banques font système sur le reste de l'économie. Les conséquences de leur absence de contrôle sont plus lourdes. Encore que, le nucléaire...

Quand les financiers investissent en demandant des retours sur investissement de 10 à 15 %, alors que les taux de croissance de l'économie réelle sont de 2 ou 3 %, le tsunami se rapproche. Patrick Viveret, lors des États généraux de l'économie sociale et

solidaire en juin 2011*, soulignait que la fuite en avant aggrave à l'infini les risques de crise. Pour y répondre, il faut des autorités de régulation efficaces au niveau international. Il est démagogique d'accuser l'Organisation mondiale du commerce (OMC) ou le Fonds monétaire international (FMI) de tous les maux. Supprimer ces instances revient à laisser le champ plus libre à la finance internationale ou aux multinationales, à faire reculer l'État de droit. J'apprécie un homme comme Pascal Lamy, directeur de l'OMC, qui s'efforce, contre vents et marées, de réguler le commerce mondial, en faisant des compromis, mais en cherchant à inventer la régulation.

À côté de ces instances, il est nécessaire que se mettent en place des mécanismes citoyens. Les populations arabes ont fait tomber des dictateurs : pourquoi les citoyens « économiques » n'arriveraient-ils pas à remettre en cause les oligarchies financières qui les précipitent dans la crise ? Les forums sociaux tels que celui de Porto Alegre en restent à l'indignation, à la surface des choses. De même le mouvement des Indignés ne débouchera sur rien si ne se mettent pas en place des mouvements plus pointus, plus organisés, capables de peser significativement sur les décideurs financiers, et de construire les outils d'une finance alternative. On ne peut en rester à la dénonciation.

Le Crédit Coopératif déploie une activité qui lui permet d'échapper à ces écueils de la finance globalisée, mais ne reste-t-il pas une goutte d'eau, au regard d'un système de plus en plus sophistiqué ? Comment peut-il inspirer le reste du monde bancaire ?

Avec ses 400 millions d'euros de produit net bancaire et ses 2000 salariés, le Crédit Coopératif a certes l'apparence d'une goutte d'eau dans l'océan de la finance. Cependant, comme le rappelle

* Voir « 50 propositions pour changer de cap » sur le site www.llelabo-ess.org

Claude Alphanféry, les premiers résistants qui transportaient des tracts dans des valises n'étaient rien face à l'armée allemande*. Pourtant ces tracts ont compté dans la victoire. Face à la crise, il appartient à l'économie sociale et solidaire de témoigner que d'autres voies sont possibles, que certaines utopies deviennent réalistes. C'est le rôle d'une banque comme le Crédit Coopératif, tel que l'a défini d'une façon visionnaire Jean-Claude Detilleux, son ancien président. En 2011, nous avons pris la décision, en partie symbolique, de créer une petite taxe Tobin que nous nous appliquons à nous-mêmes : la CVTC, « contribution volontaire sur les transactions de change ». Nous ne pensons pas qu'il faille tout attendre de l'État et du régulateur, mais qu'il faut aussi décider nous-mêmes des pratiques d'une « banque autrement ». Quand les transactions de change sont favorables, nous payons une contribution à des organisations de solidarité internationale, choisies par nous. Cette façon d'agir intéresse Michel Barnier, commissaire européen au marché intérieur et aux services. Et d'autres. À ce jour, nous sommes les seuls à payer une telle contribution, mais bien sûr, nous ne souhaitons qu'une chose : que les autres s'y mettent aussi.

Quelles sont les ressources financières dégagées par une telle contribution ?

Pour la première année, nous rassemblerons environ 100 000 euros, alors que nous avons peu d'activités de change. Si d'autres banques nettement plus importantes que nous embrayent, alors les chiffres pourraient devenir significatifs.

Certains continuent à tout attendre du régulateur public, tandis que d'autres, les libéraux, comptent sur le seul marché pour s'autoréguler. Aujourd'hui, la question est de savoir comment articuler la capacité d'agir des agents économiques d'une part,

* Voir *Une si vive résistance*, entretien avec Claude Alphanféry, éditions Rue de l'échiquier, 2011.

et le pouvoir des autorités régulatrices, c'est-à-dire la puissance publique, d'autre part. Le pouvoir économique des citoyens est potentiellement considérable, mais ceux-ci n'en ont pas encore pris conscience. Cela commence à changer, bien qu'une partie importante de l'opinion publique française continue à trop attendre de l'État. Les dirigeants politiques eux-mêmes ont souvent un sentiment d'impuissance face à la finance ou, plus largement, face à l'économie, compte tenu de la dimension internationale qui leur échappe. Les instances d'expertise, d'expression et de lobbying politique doivent donc prendre une dimension internationale, être globalisées. C'est l'exemple de Finance Watch, basée à Bruxelles et qui sera aussi au cœur de la City de Londres. On peut aussi parler de Transparency International, qui lutte à une échelle mondiale contre les paradis fiscaux ou le blanchiment de l'argent.

Le secteur bancaire affiche les signes d'une certaine prise de conscience. C'est ainsi que BNP Paribas sponsorise la remise des Trophées de l'entreprise sociale. Que pensez-vous de telles opérations ?

Je préfère entendre les banques et les grands groupes internationaux affirmer qu'ils s'engagent pour des causes utiles plutôt que de les voir essorer les populations. Mais il ne faut pas être naïf, le *social washing* se pratique aussi dans le secteur de la finance. Deux ans seulement après la crise, la BNP et BPCE* ont cumulé 11 milliards d'euros de résultats nets sur l'exercice 2010. J'ai été déçu de constater leur frilosité vis-à-vis de l'Adie, qui promeut le microcrédit. L'Adie a un modèle économique compliqué, puisqu'elle prête aux pauvres et les accompagne dans leur création d'activités. La BNP et BPCE en sont restées – pour le moment seulement, j'espère ! – à un simple soutien conventionnel. Quelques centaines de milliers d'euros de risque à prendre du

* Issu de la fusion de la Caisse d'Épargne et de la Banque Populaire en 2009, BPCE est le deuxième groupe bancaire français.

côté de l'Adie, des milliards de résultats de l'autre ! Dans certains cas, il est évident qu'on met autant ou plus d'argent dans la communication que dans le partenariat avec les entrepreneurs sociaux. Alors, restons vigilants. Pour autant, il ne faut pas jeter le bébé avec l'eau du bain. Le moment est venu d'impulser de nouveaux partenariats.

Le débat est vif à ce sujet : je défends l'entrepreneuriat social et je suis attaqué parfois – heureusement de moins en moins – par certains de mes amis de l'économie sociale « historique » qui me taxent de naïveté. Comme le chantait Guy Béart, « le premier qui dit la vérité doit être exécuté ». À ceux-là, je réponds que l'ESS représente moins de 10 % du PNB. Peut-on se contenter d'un secteur témoin ? Si l'économie sociale occupe un espace plus grand, 15 % à 20 % dans nos rêves les plus fous, il restera encore 85 % d'économie marchande lucrative. Qu'en ferons-nous ? Je suis favorable à une biodiversité économique, dans laquelle l'économie sociale « polliniserait » autour d'elle et servirait de nouveau repère grâce à ses principes de lucrativité limitée et de gouvernance participative. La biodiversité entrepreneuriale n'empêche pas de rechercher les incitations ou la législation quand elles sont utiles. Je suis ainsi favorable à ce que l'on impose, par la loi, une présence de salariés dans les conseils d'administration des banques.

N'est-ce pas la structure capitaliste des banques, sous la pression d'actionnaires exigeant des résultats nets tels que ceux que vous mentionniez, qui ruine toute initiative pour sortir de ce système ?

C'est la raison pour laquelle je défends, bec et ongles, la forme coopérative ou mutualiste pour les banques. La pression du sociétaire y est d'une autre nature. Un patron de PME, un dirigeant associatif, à Chalon-sur-Saône ou à Rennes, qui se rend à une assemblée générale du Crédit Coopératif, du Crédit Mutuel, de la

Banque Populaire ou de la Caisse d'Épargne, est à la fois sociétaire et client d'une banque qui est sa banque : celle-ci ne se développe pas « hors sol ». Ce qui n'a rien à voir avec Lehman Brothers. Le Crédit Coopératif compte 33 000 personnes morales sociétaires. Elles siègent dans nos comités régionaux, sont représentées à notre conseil d'administration, dans les comités spécialisés du conseil (Comité des risques, Comité d'audit...).

Mais la crise a révélé que le secteur bancaire coopératif n'était pas exempt de défauts...

Ce que la crise a remis en cause dans les banques coopératives, ce ne sont pas les banques régionales de sociétaires. Ce sont les banques de financement et d'investissement, telle Natixis, des banques d'affaires littéralement « hors sol », coupées de l'économie réelle. À Natixis, la pression a été accrue par la cotation en Bourse. L'économie sociale doit être une économie du long terme, et échapper à la dictature trimestrielle des cours de Bourse. Ce ne sont donc pas les banques coopératives qu'il faut critiquer, c'est l'abandon des principes coopératifs. De même que ce n'est pas la république qu'il faut critiquer, mais l'abandon des principes républicains.

Le modèle de banque coopérative, où des sociétaires exercent un pouvoir sans exigence de rentabilité excessive à court terme, sans influence de stock-options sur les choix des managers, est robuste dans la durée. Après trente ans passés dans des entreprises organisées sur le principe « une personne, une voix », j'en reste un fidèle supporter, à la façon de Churchill disant à propos de la démocratie politique qu'elle était « le plus mauvais système à l'exclusion de tous les autres ». Ces entreprises ne possèdent pas une vertu définitive. Mais il n'est plus temps de croire qu'un système peut avoir une vertu définitive. Dans tout système économique subsistent des tensions, des intérêts contradictoires, des dérives personnelles. Comment les régule-t-on ? Le pouvoir des

sociétaires sur l'entreprise est une piste. Elle implique que ce pouvoir soit effectivement exercé. Ce qui n'est pas toujours le cas... Je suis choqué par la façon dont s'est opérée, en dehors de toute transparence, la succession à la présidence du Crédit Mutuel. Attac suggère de transformer les banques en coopératives d'intérêt collectif, où siègeraient des représentants des clients, des salariés, des associations, de la collectivité... Cela semble utopique, mais reste préférable à la nationalisation.

Il me paraît utile qu'émerge un activisme des sociétaires, comme il existe un activisme actionnarial, pour mettre la démocratie coopérative sous tension. Une « vigilance citoyenne », comme en démocratie politique. Je suis intéressé par les travaux de l'Association pour une économie équitable (APEE), qui se donne pour objet de fournir aux sociétaires des banques coopératives et des mutuelles des moyens d'analyse et d'action, pour leur permettre de comprendre, pour peser sur les événements. Dans la finance, il n'existe pas assez de contre-pouvoirs. Encore une fois, les dirigeants de la finance internationale prennent les décisions qui leur conviennent, et jusqu'ici en ayant peu de comptes à rendre. Les dirigeants de Dexia rendront-ils les fortunes qu'ils se sont constituées ?

Les politiques, en particulier, semblent impuissants : il suffit de se souvenir du projet de séparer banques de dépôts et banques d'affaires, évoqué par certains au moment de la crise financière et resté lettre morte.

Cette impuissance s'explique par un manque de contrôle international. Les dirigeants politiques nationaux ne contrôlent pas les marchés hors de leurs propres frontières. On ne peut raisonner que sous la forme d'un gouvernement économique européen puis mondial, travaillant avec des outils publics et pas seulement ceux des agences privées de notation. Je suis critique à l'égard des économistes, qui pour certains ont perdu leur

autonomie, leur liberté, en dépendant des cachets mirobolants qu'ils touchent des grandes firmes. Les politiques font appel à des experts qui sont entre les mains des banques et des établissements financiers. Personne ne dénonce cette « collusion oligarchique ». Pourquoi ?

On en revient toujours aux conflits d'intérêts entre pouvoir politique et pouvoir financier...

Après avoir vu fonctionner le Community Reinvestment Act aux États-Unis, j'ai contacté le cabinet Borloo, qui préparait la loi sur le surendettement, pour lui proposer d'appliquer ce système en France. La Fédération des banques françaises a fait montre d'une hostilité absolue sur ce projet. Le gouvernement, soucieux d'aboutir sur le surendettement, a renoncé à toute tentative allant dans le sens du CRA. La profession a ainsi gagné...

Pascal Canfin dit à quel point il a été surpris, à Bruxelles, par la force de frappe des lobbys financiers et bancaires auprès des décideurs communautaires. On a connu la même chose dans le monde de l'agriculture. À cela s'ajoute qu'un ministre des Finances a rarement envie de se mettre à dos les patrons des grandes banques. Quant à son cabinet... il ambitionne souvent de s'y faire embaucher !

Selon vous, la complexité du système financier est telle qu'il devient difficile, même pour un vice-président de banque coopérative, d'imaginer des dispositifs d'action, et que la vraie réflexion doit être entreprise par des contre-pouvoirs tels que Transparency International ou Finance Watch.

Je suis modeste sur ces sujets : je ne suis ni un homme politique, ni un régulateur, et mon expérience de banquier est limitée. Mais il me semble que ce n'est pas en durcissant sans cesse les normes

existantes que nous réglerons tout. Bâle II et Bâle III* ont mis en place des ratios de solvabilité ou de fonds propres sans que cela suffise à modifier pour l'instant en profondeur une finance qui cherche d'abord la lucrativité.

Nous devons aussi élargir la réflexion en nous interrogeant sur ce que nous attendons de l'argent. Le développement durable questionne chacun d'entre nous sur nos pratiques environnementales. Nous devons faire la même chose sur notre rapport à l'argent. On a découvert que des fondations américaines, donc « *non for profit* », avaient placé de l'argent chez Madoff, ou cherché les plus hauts retours en bourse. Pourquoi? Depuis, un certain nombre travaillent à placer leur argent selon leur objet social (*mission related investment*): si ma fondation s'occupe de la santé des enfants en Afrique, j'évite que ses actifs soient placés en actions dans une multinationale qui fait travailler les enfants.

De même, je ne finis pas de m'étonner que certains, même parmi mes amis, trouvent choquant qu'un entrepreneur tire une plus-value de la cession de son entreprise après avoir pris des risques et beaucoup travaillé. Mais ces mêmes progressistes ne s'offusquent pas de s'enrichir en revendant des appartements parisiens quatre fois plus chers qu'ils ne les ont achetés dix ans plus tôt. Qui crée la richesse, dans ces deux cas? Quelle conception de l'argent révèlent ces écarts de jugement? Réfléchissons à notre rapport à l'argent. Comment s'étonner des drames systémiques quand l'individu cherche à s'enrichir au plus haut et au plus vite?

* Les accords dits de « Bâle III », publiés le 16 décembre 2010, sont des propositions de réglementation bancaire, qui complètent les accords de « Bâle II », dispositif prudentiel publié en 2004. La réforme Bâle III fait partie des initiatives prises pour renforcer le système financier à la suite de la crise financière de 2007 sous l'impulsion du FSB (Financial Stability Board ou Conseil de stabilité financière) et du G20.

Dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme, Luc Boltanski et Ève Chiapello dénoncent la formidable capacité du capitalisme à recycler jusqu'à la critique qui lui est adressée : tout ce qui est entrepris au sein du système pour le réformer ou témoigner d'autre chose peut être, à tout moment, récupéré.**

Bien sûr! Mais il existe trois différences irréconciliables entre capitalisme et économie sociale et solidaire: la propriété, la gouvernance, et le système de rétribution au sens large.

Selon les principes de propriété de l'économie sociale, les excédents sont mis en réserve et les réserves sont impartageables. La richesse créée est socialisée et transmise aux générations à venir. Le capitalisme ne suit pas.

La gouvernance des coopératives repose sur la règle: une personne, une voix. Le capitalisme ne suit pas.

Le Mouvement des entrepreneurs sociaux préconise un écart maximal de rémunération de 1 à 10. Le capitalisme ne suit pas.

Il est vrai que certains consultants poussent les entrepreneurs sociaux à adopter des catégories de valeurs et des logiques issues du capitalisme. Par exemple, en affirmant que « l'entrepreneuriat social aura atteint la maturité le jour où il permettra à des gens d'être très bien payés » – sous-entendu, quand on aura des écarts de rémunération de 1 à 100. De tels raisonnements existent au sein de grands cabinets. Je n'y adhère bien évidemment pas.

Ancien consultant moi-même, je crois à l'intelligence économique, à la matière grise. Je constate, hélas, que les « alternatifs » sont des « nains » en termes d'intelligence économique. Le capitalisme conserve une force de frappe intellectuelle sans commune

* Luc Boltanski et Ève Chiapello, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999.

mesure. Quand le CEGES* emploie 4 personnes au total, le service de communication du MEDEF en compte 90. Que dire de la puissance de l'ensemble des grands cabinets anglo-saxons, ou des liens organiques liant universités et grandes entreprises ? L'économie sociale n'a pas gagné la bataille des idées. Les économistes ne la prennent pas au sérieux. Ses *think tanks* sont faibles ou inexistantes.

La démarche du Crédit Coopératif s'inscrit-elle dans le capitalisme de marché ?

Je rejoins Braudel pour bien distinguer économie de marché et capitalisme. L'économie de marché ne me pose pas de problème, même si je considère qu'il faut en limiter la sphère : tout ne doit pas être marchand. J'adhère à la déclaration de Lionel Jospin : « Oui à l'économie de marché, non à la société de marché. » La santé est aujourd'hui trop « marchandisée ». Je suis choqué que des fonds de pension rachètent les cliniques privées. J'enrage que ce ne soient pas les mutualistes qui les rachètent.

Le marché n'a pas toujours existé. Un jour peut-être, on fera autrement. Déjà apparaissent des systèmes d'échange locaux (SEL) et des monnaies complémentaires (SOL). Mais pour l'instant le marché reste une forme efficace d'échange. L'économie administrée a échoué. Ma génération l'a vécu et en a payé le prix fort.

En revanche, d'autres entreprises que celles fondées sur le seul pouvoir du capital peuvent exister. Je milite pour que nous sortions du monopole de la théorie actionnariale** . Il faut tordre

* Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale.

** Cette théorie peut être ainsi résumée : l'actionnaire est légitime pour contrôler l'entreprise car c'est lui qui dispose de la valeur qui reste une fois rémunérés les salariés, les fournisseurs, la collectivité. Il a un intérêt personnel à maximiser la valeur de l'entreprise. Lui confier le contrôle est efficace car il agira dans le sens de maximisation de la valeur, et au bout du compte dans l'intérêt de tous. Selon ses adeptes, la loi de la valeur actionnariale est optimale pour tous.

le cou au monopole de cette théorie et la « biodiversifier », en développant par exemple des sociétés de personnes à côté des sociétés de capitaux.

Si le Crédit Coopératif est complètement ancré dans une économie de marché – au sens où il ne possède aucune ressource qui ne soit pas liée à sa capacité d'avoir des clients –, il n'est pas, pour autant, une entreprise capitaliste. Je regrette vivement le terme de « capitalisme coopératif » lancé par la Coopération agricole et repris par Arnaud Montebourg, car la coopération n'est pas le capitalisme ! C'est sur cette différence fondamentale que se fonde, depuis plus d'un siècle, la distinction entre société de personnes et société de capitaux. Les sociétaires du Crédit Coopératif ne sont pas des actionnaires qui attendent le meilleur retour financier de leurs parts. Ce sont des clients qui attendent que leur banque leur rende le meilleur service, qu'elle les accompagne dans leurs projets et qu'elle soit utile à la société. Le projet du Crédit Coopératif, « Cooper'action 2015 », met en avant l'ambition suivante : être une banque utile.

Quels sont les critères utilisés par le Crédit Coopératif pour instruire un dossier de demande de financement ? Vos clients s'attendent-ils à une bienveillance particulière en venant dans votre banque ?

Le plus souvent, le Crédit Coopératif établit des relations avec ses clients dans un cadre fédéré, qu'il s'agisse d'organismes d'intérêt général ou de PME. C'est ce que nous appelons la « relation ternaire », entre le client, sa fédération et le Crédit Coopératif. D'emblée, on échappe à une négociation uniquement bilatérale. Dans cette optique, notre banque a créé les coopératives financières, « des fonds de caution mutuelle », où siègent les représentants du secteur, qui examinent les dossiers avant que ceux-ci ne soient soumis à la banque. L'analyse du risque est partagée. De même, les représentants des sociétaires siègent au « Comité

des risques » du conseil d'administration. Cette approche partenariale est essentielle. Autre exemple : compte tenu de la crise, nous avons créé avec la Confédération des Scop une cellule pour étudier ensemble les dossiers de Scop en difficulté, en essayant de trouver des solutions.

En dehors de cette méthode partenariale, une partie de l'analyse du risque est la même que dans d'autres banques, ce qui suscite parfois des difficultés de compréhension chez certains qui imaginent qu'au Crédit Coopératif, on « rase gratis ». Mais nous travaillons avec l'argent des sociétaires et nous ne pouvons leur faire prendre des risques inconsidérés.

Nous travaillons également aux critères d'une responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la politique de crédit : ainsi, les Amis de la Terre ont classé le Crédit Coopératif en tête de leur enquête annuelle.

Enfin, nous voulons être une « banque de banquiers », c'est-à-dire avoir des chargés de clientèle qui ne sont pas rémunérés à la commission, qui ne changent pas tout le temps d'agence, qui ont une expertise poussée du monde associatif, coopératif ou mutualiste. On rencontre souvent des personnes du Crédit Coop, le soir ou le samedi, à l'AG de telle ou telle association. Autrefois, le Crédit Coop recrutait des militants auxquels il apprenait le métier de banquier. Aujourd'hui, il embauche des banquiers auxquels il apprend l'économie sociale. Cette mutation est nécessaire compte tenu de la complexité croissante des métiers de la banque, mais ce n'est pas sans poser question. La banalisation guette à chaque instant, et il faut une vigilance constante pour ne pas perdre sa spécificité coopérative.

Pour vous, le Crédit Coopératif, connu comme financeur de l'économie sociale, constitue-t-il un outil pour avancer sur le terrain de l'innovation sociale ?

Quelles sont les structures innovantes qui bénéficient de votre soutien financier ?

Nous sommes au cœur de ce qui m'a amené à rejoindre le Crédit Coopératif. Il ne peut y avoir de transformation sociale sans que l'on innove dans les modes de production, de consommation, de gouvernance... Il faut donc aussi inventer de nouveaux modes de financement.

L'innovation financière devient un enjeu, corollaire à celui de l'innovation sociale. Les deux vont souvent de pair, de nombreux exemples en attestent. C'est l'exemple de la foncière Terre de liens. De jeunes agriculteurs veulent inventer une nouvelle agriculture, plus respectueuse de la santé et de la terre. Mais le prix du foncier ne cesse d'augmenter. Même s'ils peinent à l'acquérir, ils considèrent la terre comme un bien commun. Terre de liens crée alors deux outils : un fonds de dotation pour recevoir des dons, et une foncière, sous forme de société en commandite par actions, de dimension nationale, qui fait un appel public à l'épargne, s'appuie sur des professionnels et pratique la péréquation entre régions. La foncière a collecté 21 millions d'euros, avec 6 200 actionnaires à la date de 2011, et a permis 52 acquisitions de terres. Autre exemple, dans un autre registre : le microcrédit finance la création de leur activité professionnelle par ceux qui n'accèdent pas au crédit bancaire. C'est ce que font en France l'Adie et France Active. Cette innovation se prolonge sur Internet, qui permet à des épargnants du Nord de financer par le crédit direct des projets de créations d'entreprises dans le Sud. C'est ce que fait Babyloan.

Ces innovations, le Crédit Coopératif en est souvent partenaire. Ce n'est pas par hasard. L'innovation est inscrite dans nos gènes. Un exemple : lorsque le mur de Berlin est tombé et que l'Europe centrale s'est ouverte, le Crédit Coopératif a été sollicité par les dirigeants de Solidarnosc pour créer une banque en Pologne, qui se révélera, sur vingt ans, un formidable succès économique.

L'innovation, au Crédit Coopératif, vient donc de sa proximité avec les forces vives de la société, que ce soient celles des associations, celles des TPE-PME ou d'autres acteurs. Cette innovation consiste à faire de la « coproduction de solutions financières », et non à inventer en chambre des produits sophistiqués. Les services bancaires sont construits avec ceux qui vont les utiliser.

Le Crédit Coopératif a ainsi créé un service baptisé « Financements solidaires et alternatifs » qui a inventé les produits d'épargne de partage (livrets Agir, cartes Agir, etc.) : j'ouvre un livret au Crédit Coopératif sans être tenu d'en devenir client, et j'affecte une partie des intérêts de cette épargne à l'association que je choisis.

Par exemple, les 1200 membres de Solidarités nouvelles face au chômage (SNC) – une association créée par Jean-Baptiste de Foucauld qui accompagne des chômeurs – peuvent donner du sens à leur épargne et proposer à leurs amis de soutenir SNC, en souscrivant un livret d'épargne Agir. Ce système permet d'apporter 100 000 euros par an à SNC. Depuis plus récemment, ce même type de livret sert à financer le réseau des Jardins de Cocagne – qui conjugue production de légumes bio, distribution en circuit court et insertion de personnes en difficulté. L'innovation financière accompagne ces projets innovants.

« Être utile », pour le Crédit Coop, c'est faire exister des solutions de financement qui permettent à chaque acteur de mener à bien ses projets. La recherche de l'utilité va de pair avec la proximité : apporter l'expertise d'un banquier en inventant des solutions spécifiques, même si l'activité de la banque reste, par nécessité, classique – octroi de prêts, gestion des placements, ouverture de comptes...

Gérer l'écart ou les tensions entre ces deux pôles – être une banque de solidarité et un gestionnaire soumis aux contraintes réglementaires – n'est pas facile. C'est un chemin de crête. C'est aussi cela que je trouve passionnant et stimulant. Dans la banque, on ne

peut être sur le registre du « y a qu'à, faut qu'on ». Il faut gérer la tension entre finance et utilité sociale.

Les questions financières ne sont-elles pas le lieu d'une tension permanente entre ce que vous appelez le tempérament de « développeur », d'une part, et, d'autre part, la nécessité d'instruire des dossiers de façon objective et serrée ?

Dans l'analyse d'un dossier, un banquier ne peut prendre en compte la question de l'utilité sociale du demandeur qu'en l'articulant à un modèle économique pérenne. Sans quoi il ne prendrait en considération que les dossiers traitant de la lutte contre la grande pauvreté, et, ce faisant, se placerait en situation de risque extrême. Les entreprises sont plus solides si elles traitent avec égard leurs parties prenantes, comme nous le montre la RSE. De même, le système de relation à trois construit par le Crédit Coopératif est bénéfique. Par exemple, notre banque est très implantée dans le secteur du spectacle vivant – au point d'être devenue, en 2011, l'unique mécène du festival d'Avignon. Elle en connaît bien les réseaux. En 2003, au plus fort de la crise des intermittents du spectacle, le partenariat confiant qu'elle avait avec les troupes de théâtre et les représentants du secteur lui a permis d'accorder des crédits et de mettre en place un accompagnement pour leur faire passer ce cap particulièrement difficile.

Ces dernières décennies, nous avons vu les banques devenir des usines à produits que des commerciaux sont chargés de placer, comme on vend une voiture ou un écran plat. À rebours de cette tendance, Jean-Louis Bancel, notre président, répète inlassablement que « le Crédit Coopératif doit être une banque de banquiers ». À chacun sa solution bancaire.

À titre plus personnel, quel est votre rôle au sein du Crédit Coopératif ? Pourquoi avoir fait ce choix, après la Caisse des Dépôts ? Diriez-vous que vous êtes heureux et fier d'y travailler ?

Cette banque a été pour moi une école salutaire d'humilité. Je quittais en 2005 un des plus gros établissements financiers de la place, où je disposais d'un budget d'intervention de 45 millions d'euros par an sur une base d'intérêt général. Au Crédit Coopératif, j'arrivais dans une PME bancaire pour chercher partenaires et clients avec des moyens limités. Je dis « salutaire » car il est sain de se confronter à la tension entre l'ambition d'être la « banque des utopies maîtrisées » et la réalité du coefficient d'exploitation. J'ai mis en place une méthode de développement partenarial qui me semble être une méthode d'avenir. Un partenaire est plus qu'un client. La relation partenariale repose sur une réciprocité et ne se mesure pas qu'au chiffre d'affaires, c'est une méthode de « codéveloppement » : « Je ne m'enrichis pas en t'appauvrissant. Nous cherchons ensemble à créer de la richesse. » Je suis convaincu que la coopération doit rééquilibrer l'hyperconcurrence dans laquelle nous sommes.

Je creuse maintenant, comme vice-président, la question des enjeux de gouvernance et de fonctionnement d'un conseil d'administration. Il ne suffit pas de dire « gouvernance démocratique », en sautant sur sa chaise, comme ironisait le général de Gaulle à propos de l'Europe, pour que ça marche. Il ne suffit pas de proclamer « une personne, une voix » pour qu'il y ait du monde aux assemblées générales. L'idéal démocratique est un combat. Il nous faut rajeunir et féminiser notre conseil d'administration, lui donner les outils pour qu'il exerce pleinement ses responsabilités. Je m'y emploie. Cela me donne l'occasion de retrouver mon ancien patron de la CDC, Daniel Lebègue, qui a magnifiquement lancé l'Institut français des administrateurs

(IFA)*. Plus j'avance, plus je crois qu'une bonne gouvernance est la clé de tout. Il n'est pas aisé, dans un conseil d'administration, de prendre position en disant : « Je ne suis pas d'accord. » Qui a osé s'opposer aux folies de Natixis ou de Dexia au sein de leurs conseils ? Le courage, l'indépendance doivent faire partie de la panoplie d'un administrateur. Cela se travaille.

Et puis il y a l'appartenance à un groupe et les difficultés que cela suscite. Le Crédit Coopératif a rejoint les Banques Populaires en 2003 pour conforter son avenir et sa capacité de développement. En toile de fond de ce rapprochement, la posture de la Commission bancaire française** a compté, qui considère qu'une « petite » banque est toujours potentiellement fragile. Quel paradoxe ! La chute de la maison Lehman Brothers a montré, côté américain, ce qu'il fallait penser de la doctrine « *too big to fail* ». Côté français, la catastrophe récente de Dexia montre ce qu'il en est. Mais nos inspecteurs des finances se méfient des PME...

Le Crédit Coopératif a donc négocié un protocole d'accord avec les Banques Populaires lui assurant l'indépendance de sa marque, de son conseil et de son informatique. Depuis, les Banques Populaires et les Caisses d'épargne se sont rapprochées dans BPCE. J'apprends ces équilibres complexes de « l'indépendance dans l'interdépendance », comme on dit pudiquement. Dit plus simplement, il s'agit de ne pas être banalisé, de conserver ses valeurs spécifiques, sa marque propre, son informatique, son conseil d'administration indépendant. Tout en étant loyal au groupe auquel on appartient.

* L'Institut français des administrateurs a pour mission l'amélioration des pratiques de gouvernance dans les entreprises. Voir : www.ifa-asso.com

** Qui a été remplacée en janvier 2010 par l'Autorité de contrôle prudentiel.

Le fait d'être vice-président du Crédit Coopératif vous vaut-il des relations délicates avec certains acteurs du secteur de l'économie sociale et solidaire ?

Il est vrai que je suis sollicité par des personnes qui pensent que je pourrais « arranger le coup ». En tant que vice-président, je ne décide d'aucun prêt : ce que je peux, c'est transmettre un dossier à la ligne hiérarchique compétente. J'ai compris l'importance de l'analyse du risque dans une banque. Si on la gère mal, le coût du risque augmente, du fait des impayés ou des sinistres, et la banque est menacée dans ses résultats. On ne joue pas avec cela. Il incombe donc aux professionnels d'apprécier les risques d'un dossier, en liaison éventuelle avec les représentants du secteur. Naturellement, le fait d'être une banque au cœur des solidarités complique les réponses négatives à une demande de prêt.

Mais être dans l'économie sociale et solidaire est pour moi davantage une exigence qu'une facilité. Il est toujours plus facile de dire oui que non.

« Favoriser l'innovation sociale, changer d'échelle, investir dans les forces créatrices de la société civile »

Il semble que le fil conducteur de votre parcours soit l'innovation sociale. Des pépinières d'entreprises à l'entrepreneuriat social, des emplois-jeunes aux coopératives d'activités, des Dispositifs locaux d'accompagnement aux Fabriques à initiatives, des prêts d'honneur au microcrédit personnel... vous avez participé de près ou de loin à beaucoup des innovations de ces trente dernières années. D'où vous vient ce goût des innovateurs sociaux ?

C'est un goût du cœur et un impératif de la raison.

Côté cœur, j'aime les gens qui inventent, transforment, changent le monde. Ils ne savent pas que c'est impossible, alors ils le font. Les innovateurs sociaux sont un peu fêlés, mais comme le dit un humoriste : « Bienheureux les fêlés car ils laissent passer la lumière ! » Les innovateurs sociaux sont des personnalités. Je suis fier d'être l'ami de Bertrand Schwartz, l'inventeur des Missions locales, des « Nouvelles Qualifications* », de « Moderniser sans exclure** ».

* Démarche innovante de formation en alternance, lancée par le gouvernement en 1989.

** Démarche de lutte contre l'exclusion reposant sur le concept d'automédiatisation.