

**Des spécificités des réseaux bancaires coopératifs
... aux enjeux des restructurations**

Emmanuelle GURTNER
Mireille JAEGER
Jean-Noël ORY

Les banques coopératives sont-elles efficaces, relativement aux banques à statut de société par actions (SA), et sont-elles capables de se pérenniser et de se développer ? La question a été analysée dans la littérature anglo-saxonne, sous l'angle néo-institutionnaliste, prenant appui sur la "théorie de l'agence" et la "théorie des droits de propriété". Ces analyses concluent majoritairement que la forme coopérative est inefficace et inadaptée dans un environnement qui se complexifie, et qu'elle est vouée à disparaître. Alors que ces thèses prenaient pour champ d'observation la situation et l'évolution des *Credit Unions* aux Etats-Unis, il apparaît qu'elles ne sont pas adaptées à la réalité française, si l'on observe la place qu'occupent les banques coopératives dans le paysage bancaire français.

La première partie (I) a pour premier objectif de présenter les principaux arguments théoriques utilisés par les auteurs anglo-saxons expliquant que les avantages liés à la forme coopérative dans l'industrie bancaire sont davantage contrebalancés par de nombreuses inefficacités ; leur analyse repose sur la prise en considération de deux critères de distinction essentiels : d'une part, un statut juridique et une structure de propriété particuliers; d'autre part, l'existence d'un intérêt commun à l'organisation. Nous développerons alors une contre argumentation, davantage appropriée au cas français. L'analyse statistique (II) nous permettra alors de montrer que les banques coopératives, organisées en France sous forme de réseaux, ont réussi à dépasser les inefficacités mises en avant dans la littérature anglo-saxonne, et qu'elles supportent largement la comparaison avec les groupes bancaires S.A en termes de performance, sur la période étudiée (1990-2003). Enfin, nous analyserons la stratégie de développement des banques coopératives, et nous interrogerons sur les limites qu'elle recèle (III) : en effet, les restructurations récentes ont permis contourner les contraintes inhérentes au statut coopératif, pouvant apparaître comme un frein au développement. Cependant, il n'est pas impossible que se développent, à l'intérieur des nouveaux « groupes coopératifs », des conflits d'intérêt et de nouvelles inefficacités.

I. Les spécificités du modèle coopératif, et leurs implications pour les banques de l'économie sociale

A l'instar des études anglo-saxonnes reposant sur la théorie de l'architecture organisationnelle et la théorie des droits de propriété, deux critères discriminants ont été isolés : « la nature des droits de propriété et les droits s'y rapportant », et « la notion d'intérêt commun ».

I.1) Les fondements de la coopération

Les principales différences existant entre l'entreprise de forme « coopérative » et celle constituée sous la forme de SA. reposent sur la structure de propriété du capital, et les droits qui s'y rapportent. Bien qu'aménagées au cours du temps, on retrouve encore aujourd'hui ces caractéristiques dans le secteur bancaire.

A. Nature et structure de propriété du capital, et droits afférents

- la détention du capital :

Le capital est détenu dans les coopératives par des sociétaires, et non par des actionnaires, comme dans les « banques SA ». De plus, du fait de la structuration des banques coopératives en réseaux, le capital apparaît plus morcelé que dans une banque société anonyme, puisqu'il se retrouve dans chacune des banques/caisses régionales (établissement de crédit), et pas uniquement au niveau de la tête de réseau. A l'inverse, les succursales d'une banque société anonyme n'ont pas le statut d'établissement de crédit et n'ont donc pas de capital qui leur est propre.

- Le mode de prise de décision :

Le principe « une action, une voix » prévaut dans les « banques SA », alors que le principe « une personne, une voix » est encore en vigueur dans les banques coopératives (au niveau local et/ou régional). Si ce principe a été aménagé, il ne se traduit pas pour autant par un mode de décision proportionnel à la détention du capital, puisqu'il est assorti d'un plafonnement des droits de vote des sociétaires.

- La séparation ou l'imbrication des rôles dans la structure :

Dans les banques de forme SA, il existe une séparation nette entre l'actionnaire apporteur de capital, et le client (qui est par ailleurs créancier parce que déposant). En revanche, le principe de « double qualité » prévaut dans les banques de forme coopérative : « le sociétaire est usager », ce qui se traduit par le fait que parallèlement à son rôle de détenteur du capital, il est également client (et donc créancier puisque déposant)¹.

- Le statut des réserves :

En France, comme dans certains pays (Québec, Allemagne...), la forme coopérative se traduit par le fait que les réserves constituées appartiennent à l'entreprise, et non aux actionnaires (cas des SA), et sont donc de ce fait impartageables. Par conséquent, le titre de propriété que détient le sociétaire ne lui confère pas de droit sur les réserves.

Cette caractéristique, comme celles énoncées précédemment ont à nos yeux des implications certaines (cf. I.2).

B) La question de « l'intérêt commun » : une question délicate, car deux conceptions différentes :

Si l'on se réfère à la littérature anglo-saxonne, les mutuelles d'assurance ou coopératives bancaires se constituent pour servir les intérêts communs de leurs membres. Une conception étroite de ce concept prévalait d'ailleurs pour les Credit Unions américaines. Statutairement, les Credit Unions étaient limitées dans leur développement par une définition stricte d'appartenance à un communautarisme identitaire (appartenance à une église, un syndicat, une nationalité immigrée...), notion qui, sous la pression des sociétaires, s'est assouplie au fil du temps pour devenir celle d'intérêt commun. Il faudra néanmoins attendre une décision de la Cour Suprême de 2002 pour que cette notion plus souple soit reconnue, après plusieurs dépôts de plaintes déposés par des banques SA au motif de concurrence déloyale et d'exercice d'activité illégale. Cette conception stricte était par ailleurs renforcée par la réglementation bancaire américaine, notamment par le Mc Fadden Act qui, tout comme aux autres banques, interdisait aux Credit Unions de pouvoir exercer leur activité sur l'ensemble du territoire américain.

¹ Ce principe a évolué au cours du temps, et est variable suivant les réseaux coopératifs : certains conditionnent dans les faits la détention de parts sociales à la réalisation de certaines opérations bancaires ; d'autres, comme les caisses d'Epargne, ne conditionnent aucune opération bancaire à l'obligation d'être sociétaire, et inversement, ne conditionnent la vente de parts sociales à aucune autre opération bancaire.

En France, les coopératives bancaires se sont historiquement constituées autour de groupes d'intérêts communs. Bien que soumises à des dispositions particulières, les banques de l'économie sociale n'ont toutefois pas été aussi bridées que leurs homologues américaines : une conception plus souple de l'intérêt commun, une réglementation bancaire moins contraignante, et l'existence d'un maillage du territoire par l'imbrication d'échelons locaux, régionaux, nationaux interagissent pour rendre ce critère de distinction moins prégnant qu'il ne l'a été outre-atlantique (cf I.3).

I.2) Les implications

A) sur les objectifs de l'organisation et son mode de gouvernance

L'impact de la nature et de la structure de propriété du capital aurait une double conséquence, sur l'étendue des droits des propriétaires du capital d'une part, et sur l'objectif de l'organisation d'autre part.

a) L'atténuation des droits de propriété des sociétaires:

Les droits de propriété apparaissent plus limités pour les sociétaires qu'ils ne le sont pour les actionnaires d'une banque S.A.

En premier lieu, les droits de contrôle des sociétaires sur les dirigeants sont beaucoup plus dilués que dans les sociétés anonymes. Même si le principe « une personne, une voix » a subi des aménagements, il existe toujours un plafonnement des droits de vote d'un sociétaire². De ce fait, il est moins probable que se constitue un « noyau dur » majoritaire fondé sur la détention du capital (niveau local et régional) dans les banques coopératives. Le morcellement du capital aux différents niveaux du réseau coopératif (national et régional, voire local) renforce cette caractéristique. En revanche, dans les S.A, le principe « 1 action, 1 voix » favorise l'émergence d'un actionariat de contrôle, déterminant dans la prise de décisions, et aboutit à une concentration du capital au niveau de « la tête ».

En second lieu, les droits résiduels³ du sociétaire sur l'actif net (bénéfice et réserves) sont moindres que ceux de l'actionnaire, ce qui se manifeste par la limitation de la rémunération du capital : elle ne prend pas la forme de dividendes distribués, et encore moins celle d'une augmentation de la valeur de la part, mais celle d'intérêts⁴ versés sur les parts sociales. Les parts n'ont d'ailleurs pas de valeur de marché et ne sont pas librement négociables sur un marché secondaire comme le sont les actions. Elles ne peuvent être rachetées qu'à leur valeur nominale, uniquement par la coopérative, et à certaines conditions ; elles laissent en outre au sociétaire une responsabilité résiduelle après cession. Relativement aux sociétés anonymes, la rémunération des propriétaires du capital apparaît plus faible sur longue période. En revanche, la rémunération est moins volatile et plus lissée.

b) Des objectifs différents :

La banque de forme S.A répond à un objectif de gestion unique, comme toute S.A : « la maximisation de la richesse de l'actionnaire », traduction d'une logique de valeur actionnariale (ou

² Ce plafonnement existe également lorsque les sociétaires sont institutionnels (comme le permet la loi française depuis 1992) et de ce fait pas nécessairement usagers de la coopérative ; il est alors plafonné globalement à 35% du total des droits de vote.

³ Dans une société de capitaux, le droit de l'apporteur du capital est « résiduel », au sens où il ne peut s'exercer et prétendre à détenir une partie des bénéfices ou des réserves que lorsque le remboursement de l'ensemble des dettes a été honoré

⁴ le taux de rémunération des parts sociales étant fixé en A.G et plafonné réglementairement.

shareholder value). Les conséquences sur la gestion en sont omniprésentes :

- une forte contrainte de rémunération des fonds propres à la hauteur des attentes des actionnaires, sous forme non seulement de dividendes, mais également de capacité à générer des bénéfices qui se traduiraient sous-forme de plus-value (exigence de *Return On Equity*, ou ROE)
- l'instauration d'une logique de maximisation de la rentabilité ajustée du risque, répercutée sur la tarification des opérations bancaires et sur le choix de segments d'activités et de clientèle créateurs de valeur (généralisation de la logique RAROC⁵)
- l'évaluation de l'efficacité de la gestion à travers l'évolution du cours de l'action : soumission à la « discipline de marché » (qui se traduit par une sanction sous forme de baisse du cours de l'action en cas de mauvaise gestion, voire par un « rachat hostile », sous forme d'OPA).

En revanche, dans une banque coopérative, l'atténuation des droits de propriété et la double qualité du sociétaire (propriétaire-usager) favorisent en théorie la prise en compte d'autres objectifs que celui de la rentabilité financière, et donc l'émergence d'une logique de valeur partenariale (*shareholder value*) :

- L'efficacité de la gestion repose davantage sur un consensus implicite tenant compte des différents groupes d'intérêt en présence (sociétaires-clients, administrateurs-sociétaires, dirigeants salariés, ...) ; le consensus s'avère également nécessaire pour le fonctionnement de l'organisation (représentation dans les instances des différentes caisses/banques régionales, décentralisation plus ou moins forte des décisions, animation du sociétariat...)
- Cela passe par la prise en compte de la spécificité des besoins de la clientèle sociétaire, le maillage géographique du territoire par un grand nombre de guichets, la qualité de service ou du relationnel, les missions d'économie dévolues par les pouvoirs publics...

c) Des modes de gouvernance différents

Dans les banques S.A prévaut une logique descendante, pyramidale. Le groupe est centralisé, le lieu et l'exercice du pouvoir sont uniques, déterminés par la détention du capital au niveau de la « tête de groupe ». La détermination de l'objectif revient aux dirigeants, sous contrôle des actionnaires et du marché (contrôle externe), qui s'impose à toute l'organisation.

Dans les réseaux bancaires coopératifs, la logique est « ascendante-descendante » : le sociétariat de base participe à la détermination des objectifs des entités régionales, qui elles-mêmes contribuent à la détermination de la politique du réseau, qu'elles valident et appliquent ensuite. Le sociétariat de base (échelon local), détenteur du capital, délègue ses représentants à l'échelon régional, lui-même contrôlant par le capital l'entité nationale (logique de « pyramide inversée »). De fait, le réseau est décentralisé, les lieux et exercices du pouvoir multiples, le contrôle des dirigeants est interne à l'organisation.

B) Les implications en termes de performance

a) la thèse anglo-saxonne : la coopérative bancaire, une organisation inefficace et inadaptée ?

- *L'intérêt commun : un atout conditionné au fait que la banque coopérative reste de petite taille.*

⁵ Risk Adjusted Return On Capital : la logique RAROC consiste à évaluer les activités bancaires non plus par simple référence à un critère de rentabilité, mais selon un critère de rentabilité corrigée du risque. Il faut distinguer le risque attendu, prévisible (« moyen ») qui doit être couvert dès le départ par répercussion de son coût dans la tarification des opérations bancaires, et le risque inattendu, exceptionnel, risquant de mettre en péril la solvabilité de la banque, qui doit être couvert par des fonds propres. Mais, ces derniers étant coûteux à rémunérer (notamment quand il s'agit d'actions), il convient d'en tenir compte lors du choix des activités, du type de clientèle et de la tarification (ORY, 2002).

Selon HANSMANN (1988 et 1996), l'élément de différenciation que représentait l'intérêt commun a au départ joué en faveur des coopératives bancaires, au sens où le risque qu'elles présentaient était réduit, relativement à celui présenté par les banques SA ; risque qui pouvait notamment prendre la forme du risque d'illiquidité, voire d'insolvabilité des banques, et par conséquent, se traduire pour les déposants par le fait qu'ils ne puissent récupérer leurs dépôts⁶. Par ailleurs, il existe certains avantages liés à la cohésion et l'homogénéité de la clientèle des coopératives (HART et MOORE, 1990, BERGER & MESTER, 1997) : ils tiennent notamment au fait que la clientèle est connue, que les clients sont simultanément sociétaires et partagent les mêmes objectifs (réduction des conflits d'agence⁷ entre les membres). L'atout essentiel des coopératives réside alors dans le fait que l'asymétrie d'information dans la relation de prêt est réduite⁸.

Cependant, l'existence même de ces atouts est conditionnée au fait que ces banques restent de petite taille et ne réalisent que des opérations simples, standardisées et spécifiques à leur clientèle membre (AKELLA & GREENBAUM, 1988, MESTER, 1992 et 1993), telles que la collecte de la petite épargne redistribuée sous forme de crédits (RASMUSEN, 1988), ou la micro-finance. Ces avantages disparaissent dès lors que la taille de ces organisations augmente, et que l'intérêt commun devient plus diffus (EMMONS et SCHMID, 2000). D'où une impossibilité à croître et à réaliser des économies d'échelle. Du fait de l'existence d'une clientèle trop homogène ou trop restreinte, les banques coopératives ne parviendraient pas par ailleurs à diversifier correctement les risques. Il se produirait alors naturellement un partage des rôles et une segmentation de marché entre banques coopératives et banques S.A, chacune se spécialisant dans son domaine de compétence : les premières dans le service d'une clientèle peu risquée et la réalisation d'opérations simples, et peu risquées (LAMM TENANT, STARKS, 1993), les secondes sur des opérations plus complexes, plus rentables, mais plus risquées. Les tenants de cette analyse expliquent alors que la tendance à la globalisation des marchés, à la complexification des produits et des opérations, dessert *de facto* les coopératives, qui deviennent moins efficaces que les sociétés par actions et perdent des parts de marché. Ainsi expliquent-ils le mouvement récent de conversions de banques coopératives (les Building Societies en Grande-Bretagne⁹ et les Credit Unions aux USA) en sociétés par actions. Si la disparition de ce type de structure dans l'industrie bancaire ne se produit pas, la raison proviendrait du fait qu'elles bénéficient toujours de subventions, d'un régime fiscal de faveur ou de privilèges de collecte ou de distribution, ou dans le fait que leur conversion en S.A est rendue difficile par leur statut (HANSMANN, 1996).

Ces principaux arguments sont synthétisés dans le schéma figurant ci-après.

⁶ HANSMANN explique notamment que c'est la mise en place d'un système d'assurance des dépôts qui permettra aux banques S.A de se développer et de supplanter les coopératives.

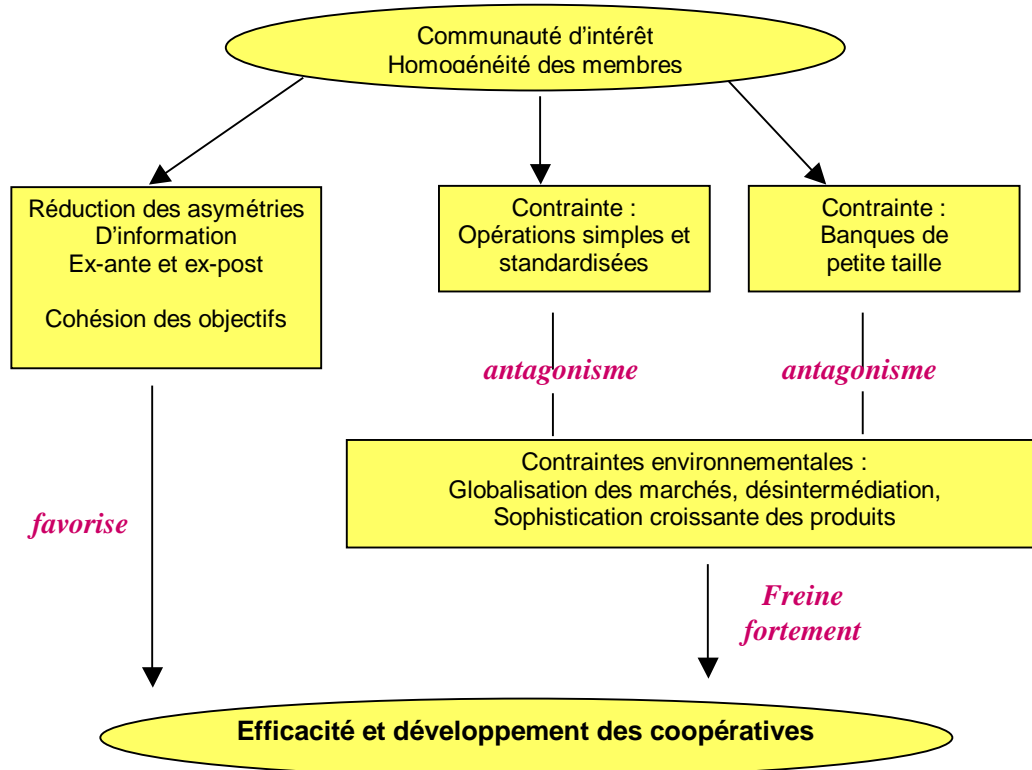
⁷ En théorie de l'Agence, on parle de « conflit d'agence » pour désigner toute conflit d'intérêt ou d'objectifs qui peut survenir entre les différentes catégories de membres d'une même organisation.

⁸ On parle d'asymétrie d'information pour désigner le fait que la quantité d'information dont dispose le prêteur (ici, la banque) sur le risque présenté par l'emprunteur est inférieure à celle dont dispose ce dernier (le client). L'asymétrie d'information se manifeste soit « ex-ante », c'est-à-dire avant que la banque n'octroie le prêt, si elle ne peut évaluer correctement les caractéristiques de son client, et notamment son risque de défaillance ; elle peut également prendre la forme d'aléas de moralité et survenir après l'octroi du prêt si le client adopte un comportement plus risqué. Dans les deux cas de figure, la banque court un risque de contrepartie. Le lecteur intéressé par le concept d'asymétrie d'information questions pourra notamment se référer à LOBEZ (1997) et GUILLE (1994).

⁹ Au Royaume-Uni se sont produites simultanément des opérations de démutualisation et de fusion, des Caisses d'Epargne et des Building Societies -Halifax, Abbey National, Woolwich... (Lacoue-labarthe, 2003). D'autres facteurs peuvent par ailleurs expliquer ce mouvement, puisque contrairement au principe d'impartageabilité des réserves prévalant en France, les sociétaires ont pu récupérer une grande part de l'actif net et réaliser ainsi des plus-values lorsque leurs parts sociales ont été converties en actions.

Schéma n°1

La thèse anglo-saxonne : l'intérêt commun : un critère contraignant



Les caractéristiques portant sur le statut et la structure des droits de propriété sont également de nature à influencer l'organisation des banques coopératives, et par conséquent, leur efficacité.

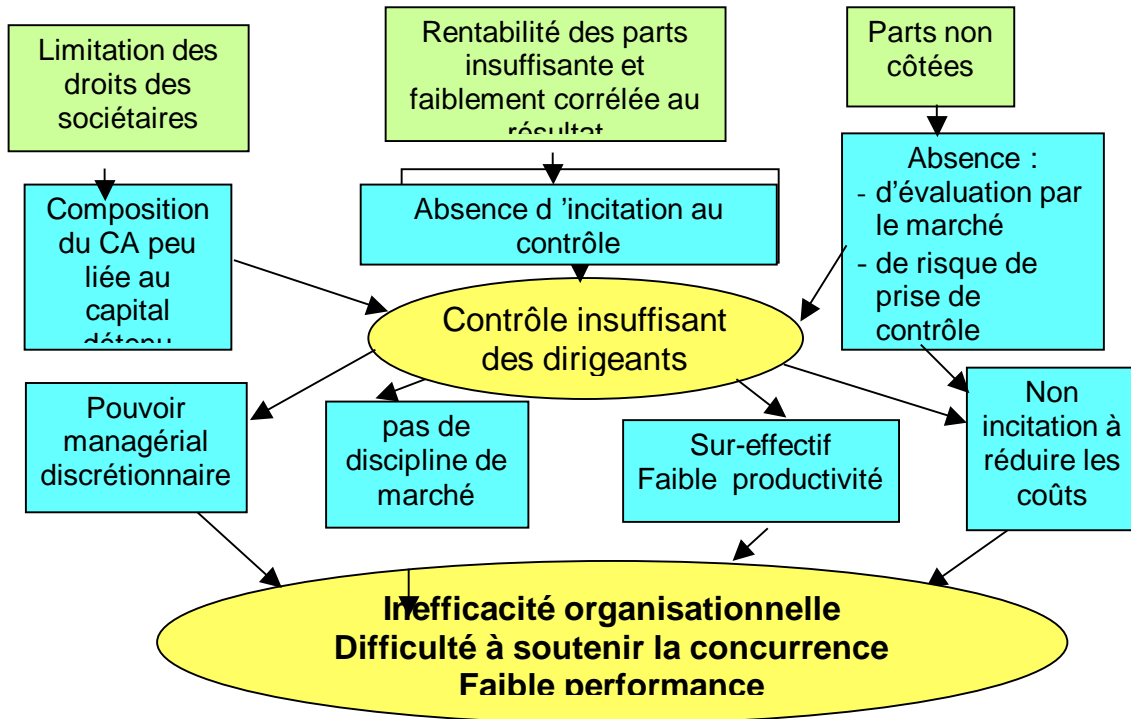
- *le statut et la structure des droits de propriété aboutissent à une gouvernance inefficace :*

Si l'on se réfère aux auteurs anglo-saxons, la limitation des droits de propriété des sociétaires est source d'inefficacité organisationnelle, qui irait de pair avec un pouvoir managérial discrétionnaire (MAYERS & SMITH, 1994 ; HANSMANN 1985 et 1996). Le droit de vote n'étant pas proportionnel au nombre de parts détenues, il existerait un morcellement du pouvoir, qui se traduirait par une insuffisance du contrôle sur les dirigeants salariés (ou *managers*). Le manque d'incitation des sociétaires à contrôler serait également lié à l'insuffisante rentabilité des parts, et à l'absence de corrélation qui existe entre leur rémunération et le bénéfice dégagé. L'équipe dirigeante bénéficierait ainsi non seulement d'une autonomie interne à l'organisation mais également d'une autonomie externe : les parts sociales n'étant ni négociables sur un marché secondaire, ni cotées, les dirigeants ne pourraient être évalués à travers l'évolution du cours des titres, et n'encourraient pas de risque de prise de contrôle hostile en cas de baisse des cours.

Cette forte autonomie serait source d'inefficacité : gaspillage, sureffectifs, absence de sanction en cas d'incompétence, manque de motivation à réduire les coûts de fonctionnement et améliorer la productivité, incitation à l'opportunisme et à la prise de rémunérations excessives... Ces arguments peuvent être synthétisés dans le graphique ci-dessous.

Schéma n° 2

La thèse anglo-saxonne : un statut et un mode de gouvernance inefficaces



La thèse développée par les auteurs anglo-saxons, qui reposait notamment sur l'observation d'une réalité américaine, ne peut être transposée intégralement en France. Les parts de marché gagnées tant dans le total des dépôts que des crédits¹⁰, le nombre croissant d'établissements ou de guichets, attestent d'ailleurs que contrairement à ce qui semblait prévaloir outre-atlantique et en Grande-Bretagne, les banques coopératives françaises n'ont pas vu leur poids dans le paysage bancaire diminuer ; ce qui dément pour partie certaines de leurs prévisions. Il nous faut donc rechercher les raisons qui pourraient expliquer ces différences.

I.3) La contre-argumentation théorique : le réseau coopératif, une forme d'organisation efficace dans le secteur bancaire français ?

Notre analyse nuance fortement les conclusions des auteurs anglo-saxons. Plusieurs traits de différence relatifs à l'organisation et à la réglementation du secteur bancaire français, ainsi que l'existence potentielle de mécanismes de contrôle alternatifs plaident pour une « gouvernance » efficace dans une structure bancaire de type « coopérative ».

A) Taille réduite, intérêt commun et efficacité : une triple caractéristique indissociable aux USA mais pas en France.

Le premier contre argument porte sur la nécessaire liaison existant entre taille réduite, intérêt commun et efficacité de la forme coopérative. Si HANSMANN avait davantage basé son analyse

¹⁰ Cf. Annexe 2

sur l'observation de la réalité européenne et notamment française, il aurait constaté que la "taille" n'était pas une variable pertinente pour différencier les banques coopératives des banques S.A¹¹, et que la "dilution de l'intérêt commun" n'a pas nui jusqu'à présent¹² à leur développement, et à leur efficacité.

- La différence notable entre l'organisation des *mutual banks* et autres *credit unions* aux Etats-Unis et celle des coopératives bancaires françaises réside dans le fait que ces dernières se sont structurées en *réseaux*, organisés la plupart du temps de manière pyramidale : une entité nationale ou fédérale (tête de réseau, ayant ou non un statut de coopérative), contrôlée par des caisses ou banques régionales ayant le statut de coopératives, elles-mêmes détenues soit directement par les sociétaires, soit par des caisses locales au capital détenu par les sociétaires. Cette structuration permet d'allier simultanément les avantages liés à une taille réduite, à ceux provenant d'un réseau d'envergure nationale, ce qui s'avérait impossible aux Etats-Unis. En effet, le maillage complet du territoire national par le biais de caisses locales de petite taille confère tout son sens à la notion de "banque de proximité" dans lesquels ces réseaux se sont spécialisés, misant sur une clientèle homogène permettant de réduire l'asymétrie d'information, tout en bénéficiant des avantages liés à la construction d'une relation bancaire de long terme. L'inconvénient mis en évidence dans l'analyse anglo-saxonne, à savoir la concentration des risques, est en France compensé par le fait qu'au niveau agrégé, c'est-à-dire au niveau du réseau, le risque peut être diversifié, même quand le réseau est composé d'entités de petite taille à portefeuilles de créances spécifiques.
- Par ailleurs, la réglementation bancaire française a évolué différemment de la réglementation américaine, et n'a pas joué en défaveur de la croissance et du développement des formes coopératives dans le secteur bancaire, comme cela a pu être le cas aux Etats-Unis. Certes, ces réseaux se sont à l'origine constitués autour d'un intérêt commun (le crédit à l'agriculture, à l'artisanat, à la petite industrie, le financement du logement social...), qui allait de pair avec une réglementation qui a pu constituer une contrainte au développement et l'extension de leurs activités¹³. Néanmoins, la délimitation du champ d'activité des coopératives bancaires a toujours été en moyenne moins délimitée réglementairement : dès l'origine, elles ont pu collecter des dépôts hors du sociétariat ; elles ont pu contourner les contraintes liées à leur implantation géographique locale par leur structuration régionale fédérée au niveau national (ce qui était impossible aux Etats-Unis en raison du Mc Fadden Act), et bénéficier de moindres contraintes quant à leur champ d'activité, n'ayant ni à subir une définition restrictive de l'intérêt commun ni à respecter une réglementation comparable au Glass Steagall Act comme c'était le cas aux Etats-Unis. En définitive, la loi bancaire de 1984 n'établit plus aucune distinction entre les différents statuts pour délimiter leur champ d'activité, et les banques de forme coopérative peuvent aujourd'hui mener les mêmes opérations auprès de leur clientèle que les banques SA, y compris octroyer des crédits à des clients non sociétaires.

¹¹ Pour illustration, le Crédit Agricole, avant même l'opération de rachat qui a conduit à constituer le groupe Crédit Agricole-Crédit Lyonnais, apparaissait, si l'on prenait en compte le périmètre d'activité du réseau, comme la 1^{ère} banque française par le montant de ses capitaux propres et comme la première banque de proximité par le nombre de ses guichets. Globalement, la part dans le total des dépôts ou dans le total des crédits gérée par les réseaux mutualistes atteste de leur importance.

¹² Cf. partie III pour l'argumentation portant sur l'émergence de nouveaux conflits d'agence potentiels liés au passage de la notion de "réseau coopératif" à celle de "groupe".

¹³ Nécessité pour le Crédit Agricole de ne s'implanter que dans les zones rurales, autorisation administrative pour l'ouverture de guichets par le Crédit Mutuel, fixée dans un quota annuel jusqu'assez récemment...

- Enfin, les avantages réglementaires ne peuvent expliquer à eux seuls le maintien ou le développement de la position des réseaux coopératifs français, du moins sur la période récente. La plupart ont en effet disparu depuis les années 80, et ceux subsistant ont perdu de leur attrait et sont amoindris par le fait que toutes les banques peuvent aujourd'hui proposer certaines formules d'épargne défiscalisée (PEL, CEL, CODEVI, PERP...).

B) L'existence de mécanismes de contrôle alternatifs sur les dirigeants et l'assouplissement des conflits d'agence dans les banques coopératives

L'absence de discipline de marché, et le manque de contrôle exercé par les sociétaires sur les dirigeants sont des arguments qui sont pertinents, mais il convient de nuancer leur portée. Selon nous, d'autres mécanismes de contrôle externes et internes à l'organisation existent ; mécanismes qui incitent les réseaux bancaires coopératifs à être efficaces.

a) Les mécanismes de contrôle alternatifs sur les dirigeants

A défaut de s'exercer comme dans les groupes bancaires SA par une sanction du marché financier sur le cours de l'action en cas de mauvaise gestion¹⁴, la discipline de marché¹⁵ peut provenir du *marché des produits* : l'industrie bancaire française était marquée jusqu'ici par une forte concurrence et par l'existence de surcapacités. Dans ce contexte, toute forme d'entreprise, fût-elle coopérative, doit limiter ses coûts et vendre pour pouvoir survivre. A titre d'illustration, mentionnons la concurrence acharnée à laquelle se sont livrés les banques SA et les réseaux coopératifs dans les années 80-90 sur ce marché¹⁶. Notons également le fort mouvement de concentration interne qui a touché depuis quelques années les caisses régionales ou caisses locales des différents réseaux, lorsqu'elles n'étaient pas assez rentables, ou parce que prévalait la recherche d'économies d'échelle. la rentabilité est donc une contrainte qui, à défaut d'être aussi incontournable à court terme qu'elle ne l'est pour les banques S.A, est bien réelle à moyen-long terme.

Le deuxième élément de discipline des dirigeants peut provenir des sociétaires : certes, l'exercice de leur pouvoir de contrôle est limité car ce dernier n'est pas proportionnel au nombre de titres détenus. Néanmoins, dans une coopérative, la gouvernance repose sur la conciliation des intérêts des différents partenaires à l'organisation (notion de "valeur partenariale" versus "valeur actionnariale dans le cas d'une S.A). Dans le cas où ce consensus n'est pas atteint, les sociétaires détiennent un double pouvoir de sanction, lié à leur "double qualité" : un pouvoir consommériste¹⁷ en tant que client, et un pouvoir en tant que détenteur du capital. Le risque est réel pour une banque coopérative dont le sociétaire serait mécontent et demanderait le rachat de sa part, de perdre simultanément un client et un apporteur de fonds propres.

D'autres mécanismes de discipline sont internes à l'organisation des réseaux coopératifs. Les regroupements de caisses évoqués ci-dessus ne sont pas neutres pour le personnel salarié et les dirigeants : ils s'accompagnent de suppressions de postes, de mutations, de remise en cause de primes... En ce sens, ils constituent également une force de rappel. Les modes de rémunération peuvent également constituer un élément d'incitation à l'efficacité : à la thèse de rémunération

¹⁴ Cette réflexion n'est plus vraie à partir du moment où la tête du réseau et du groupe coopératif est elle-même une S.A. cotée.

¹⁵ Nous définirons ce terme comme l'ensemble des mécanismes de marché qui aboutissent à réduire les coûts, améliorer l'efficacité et/ou discipliner les dirigeants.

¹⁶ Au point où certains dirigeants de banques SA accusaient les réseaux coopératifs de faire de la concurrence déloyale, rendue possible par une moindre exigence de rentabilité émanant des sociétaires (JAEGGER, 2000)

¹⁷ Pouvoir qui semble d'ailleurs être de plus en plus perçu par les clients, et qui s'exerce aussi bien dans les banques coopératives que dans les banques S.A

excessive du personnel peut s'opposer la thèse d'une rémunération motivante, notamment quand elle prend la forme d'intéressement, de participation aux bénéfices, ou de primes pour atteinte d'objectifs commerciaux, autant de pratiques qui ont été mises en place dans ces réseaux, à l'instar des banques S.A. Ainsi, la latitude managériale est limitée par une tendance à la concentration et par l'existence d'un marché du travail interne qui rémunère la construction d'une réputation et ne laisse subsister à la direction que les plus compétents (WEISS, 2004).

b) La possible résolution des conflits d'agence inhérents sociétés anonymes

Le conflit d'agence « actionnaire/créancier¹⁸ », typique des sociétés anonymes, peut potentiellement être résolu au sein des banques coopératives par le fait que les droits des sociétaires sur les bénéfices résiduels sont moindres que ceux des actionnaires, et par leur absence d'influence décisive sur la gestion de l'entreprise. Par ailleurs, les sociétaires sont également clients, et de fait, souvent créanciers-déposants de la banque. L'assouplissement de ce conflit pourrait engendrer un gain en termes d'efficacité opérationnelle, à une double condition cependant : que d'autres conflits d'intérêt inhérents à la structure coopérative ne viennent pas créer d'autres coûts d'agence qui viendraient contrebalancer la disparition du premier ; qu'il existe d'autres mécanismes de contrôle et d'incitation pouvant conduire à la recherche d'efficacité (argument analysé plus haut).

Les faibles prérogatives des sociétaires dans les coopératives, relativement à celles dont bénéficient les actionnaires dans une S.A, risquent de fait de déplacer la nature du conflit, pour en faire un conflit « sociétaire-client » contre « manager-dirigeant », et non plus « actionnaire/créancier ». A l'analyse, il semble que ce conflit ait été contenu jusqu'ici de plusieurs manières.

- Bien que la disparition des prêts à taux bonifiés et l'épargne défiscalisée (réplique des « ristournes » dans les coopératives de consommation classiques) soit de nature à affaiblir la coopération entre les deux groupes d'intérêt en présence, notons qu'il existe parfois des pratiques (attribution de points...) qui permettent aux sociétaires de bénéficier de taux sur les crédits plus bas, même si cette différenciation est différente suivant les réseaux et peut paraître marginale à certains égards. Les réseaux coopératifs revendiquent également une individualisation des services plus importante.
- Il semble que ce soit essentiellement par le biais de la communication sur les parts sociales que les réseaux coopératifs aient réussi jusqu'ici à établir le consensus entre sociétaires et dirigeants ; cet argument peut a priori sembler surprenant, puisque leur rentabilité¹⁹, comparée à celle des actions d'une banque S.A., est faible. Mais, dans les faits, les parts sont le plus souvent présentées comme une formule d'épargne bien rémunérée, liquide, non risquée²⁰, à revenu lissé, et non comme un titre de propriété devant être rémunéré comme

¹⁸ Ce conflit se traduit par le fait que l'objectif des actionnaires dans une S.A n'est pas nécessairement compatible avec l'intérêt des créanciers. Bénéficiant de la responsabilité limitée, l'objectif de maximiser leur richesse, ce qui peut se traduire par une incitation à la prise de risque. Les créanciers, eux, ont pour objectif de maximiser la probabilité qu'ils soient remboursés, et minimiser le risque d'insolvabilité de l'entreprise, ce qui plaide pour un mode de gestion moins rentable, mais moins risqué (CHARREAUX, 1997).

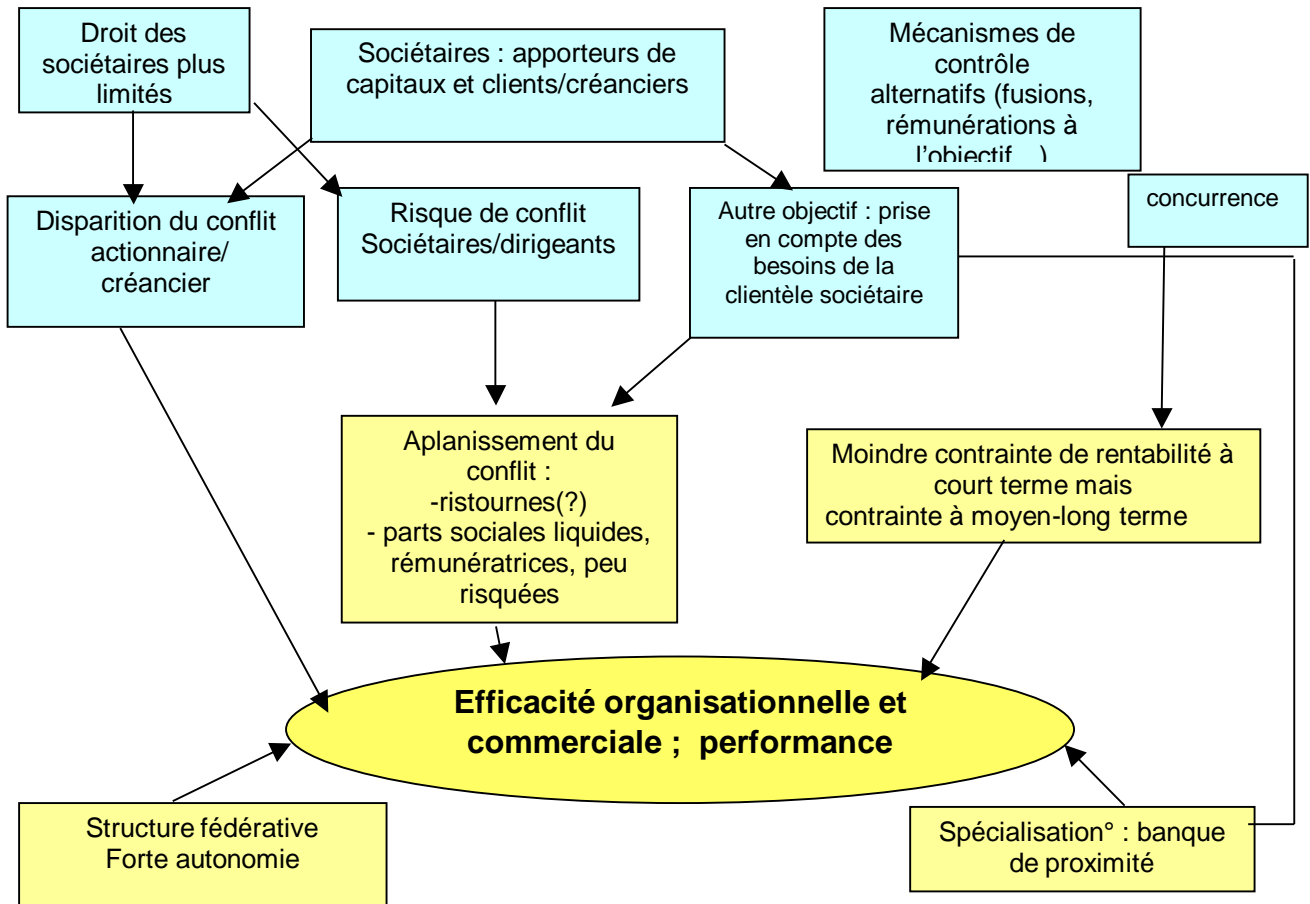
¹⁹ Le taux de rentabilité d'une action incluant non seulement le dividende, mais également l'espérance de réaliser une plus-value à la revente du titre, ce qui est impossible pour les parts sociales.

²⁰ P. Dupont, Président du groupe Banque Populaire, considère les parts comme « un placement bon père de famille » qui « distribue des intérêts statutaires équivalents au rendement des obligations, mais sans en avoir le risque » (Banque Magazine 628, 2001).

tel²¹. Le degré d'aversion au risque, relativement plus élevé pour les sociétaires que pour les actionnaires, peut sans doute également expliquer ce consensus apparent : les dirigeants seraient alors plus libres d'adopter une gestion moins risquée²², en échange d'une exigence de rémunération moins forte que celle pesant sur les banques S.A.

Le schéma suivant récapitule les différents arguments exposés dans ce développement.

schéma n°3 : les contre-arguments en faveur de l'efficacité de la gouvernance



²¹ Ajoutons qu'en France, les sociétaires restent durant un certain temps responsables de pertes éventuelles de la coopérative, même s'ils ont procédé à un rachat de leurs parts ; caractéristique méconnue des sociétaires des banques coopératives.

²² Ce qu'illustrerait les meilleurs indicateurs de charges face au risque, notamment en période troublée pour les banques SA, et les meilleures performances financières qui en découlent (cf. partie II et annexe 2)

II. L'analyse statistique confirme l'efficacité des réseaux bancaires coopératifs français

La théorie fournit des éléments en faveur de l'efficacité de la forme coopérative dans la banque, et d'autres en défaveur, et ne permet pas de trancher clairement. L'évaluation de cette suppose donc d'avoir également recours à l'analyse empirique. Nous allons donc observer et commenter l'évolution de plusieurs indicateurs de performance (II.2. Au préalable, il nous faut cependant mentionner les précautions qu'il convient de prendre lorsqu'on appréhende le concept d'efficacité, lorsqu'il s'applique aux coopératives, et de surcroît lorsque ce sont des coopératives bancaires (II.1).

II.1. Les précautions à prendre vis-à-vis du concept d'efficacité

Les diverses mesures de performances qui viennent étayer le concept d'efficacité doivent être envisagées avec prudence.

Lorsque l'on considère uniquement des S.A, le critère de performance est relativement simple car il fait référence à l'actionnaire. L'entreprise n'a qu'un objectif, qui peut se concrétiser par la maximisation du ROE²³. Le point de vue des autres partenaires (les clients par exemple) n'est pris en compte qu'indirectement puisque les actionnaires, détenteurs des droits résiduels et du pouvoir de direction, ont intérêt à maximiser la valeur de l'entreprise et donc à satisfaire le client sous peine de diminution de l'activité et des gains.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, il peut y avoir pluralité d'objectifs dans le cas d'une coopérative. De ce fait, un gain d'efficacité, quelle que soit sa source, (meilleure organisation du travail, diminution des frais de personnel, meilleure productivité...), peut se répercuter soit sur les sociétaires (en tant que propriétaires du capital) ou sur l'entreprise, et se manifester par un accroissement de la rentabilité financière et/ou l'augmentation des réserves et des capitaux propres, soit se répercuter directement sur les consommateurs (clients) par une diminution des prix et des marges, et non par une augmentation du ROE. Les ratios financiers traditionnellement utilisés en analyse financière sont alors à manier avec prudence : une diminution de la tarification des services bancaires ou une augmentation de la qualité des services rendus à la clientèle peut ainsi se traduire par une augmentation du coefficient d'exploitation. Selon les indicateurs couramment utilisés, ceci serait interprété comme une perte d'efficacité susceptible d'entraîner une baisse de la rentabilité financière, et considérée comme une baisse de performance.

Il est donc nécessaire d'examiner simultanément les indicateurs de parts de marché, de marge commerciale, de performance organisationnelle, de productivité et de rentabilité financière pour comparer l'efficacité des groupes bancaires SA et des réseaux coopératifs, et pouvoir parler de performance de ces derniers, du moins à partir des ratios classiquement utilisés en analyse financière²⁴.

²³ *Return On Equity*, ou rentabilité attendue par l'actionnaire.

²⁴ Ces ratios permettent difficilement de prendre en compte d'autres notions de la performance, telle que celle de performance sociale, ou de faire apparaître si les réseaux coopératifs incluent dans leurs objectifs tels que la meilleure qualité de service rendue au sociétaire, le développement de la finance éthique... Ces éléments ne pourront être abordés que par une approche micro-organisationnelle et micro-financière, et ne le seront pas dans cette étude.

II.2. L'observation statistique atteste de l'efficacité des réseaux bancaires coopératifs sur une période où les groupes bancaires SA ont été marqués par la crise

Comme il a été dit plus haut, mener une comparaison entre l'efficacité relative de la forme SA et de la forme coopérative dans la banque nécessite d'observer simultanément des indicateurs de performance organisationnelle et financière, mais aussi commerciale. Cette observation va nous conduire à montrer que, sur la décennie 1990, les réseaux bancaires coopératifs affichaient globalement de solides résultats sur tous ces indicateurs, alors que les banques SA subissaient ou se remettaient plus difficilement d'une période de crise. Les années 2000 attestent en revanche des efforts considérables faits par ces dernières pour redresser leur situation, et les écarts constatés antérieurement se résorbent.

A) Méthodologie

Les statistiques utilisées sont celles publiées par la Commission Bancaire, qui a constitué des groupes homogènes d'établissement de crédit. Ces données présentent l'avantage de pouvoir être comparées entre elles car elles sont retraitées et homogénéisées, ce qui n'est pas pour celles provenant des rapports annuels. Cependant, la Commission ne permet pas de distinguer les ratios d'analyse financière relatifs au réseau du Crédit Agricole. Ceci nous a conduit à utiliser les statistiques consolidées par *statut juridique* : la Commission consolide les indicateurs et calcule les ratios relatifs aux réseaux bancaires coopératifs d'une part (périmètre qui inclut l'activité de la banque/caisse nationale, des banques régionales et des caisses locales), et aux banques S.A d'autre part. Les données utilisées sont donc des données exhaustives, puisque tenant compte de l'activité de chacun des établissements de crédit au sein de son groupe homogène, et globales (puisque consolidées). Elles permettent donc de comparer globalement l'activité des réseaux coopératifs à celle des banques SA dans leur ensemble.

Trois périodes ont été distinguées, dictées par les faits et la disponibilité des données : la première s'étend de 1992 à 1996, et est notamment marquée pour les banques SA par une période de crise ; la seconde s'étend entre 1997 et 99, correspond à une sortie de crise et répond à de gros efforts de restructuration menées par ces mêmes banques. Enfin, la dernière période (2000-03), s'impose en raison d'un changement de définitions et de nomenclature²⁵ dans les données de la Commission bancaire, et par l'intégration des Caisses d'Épargne dans le groupe des « banques coopératives ». Elle correspond également à une phase de nette amélioration de résultats pour les banques SA.

Les données et indicateurs de performance relatifs à ces trois périodes sont synthétisés dans le tableau de l'annexe 2.

B) L'efficacité organisationnelle

L'analyse anglo-saxonne met en avant que les divers coûts d'agence inhérents à la forme coopérative et conclue à l'inefficacité de l'organisation, en raison d'une moindre productivité, de prises de rémunération excessives et de lourds coûts de fonctionnement. Cette thèse semble à la fois validée et réfutée par l'observation. Certes, rapportés au nombre d'agents, plusieurs indicateurs illustrent la moindre productivité du travail dans les réseaux bancaires coopératifs.

²⁵ modifications des indicateurs de référence : disparition du Produit Global d'exploitation, au profit du Produit Net Bancaire, remplacement du coefficient global d'exploitation au profit du coefficient net d'exploitation (cf. Annexe 1) pour le détail.

C'est le cas pour le résultat net, le produit global d'exploitation ou le produit net bancaire, ou le total de l'activité ; et les écarts semblent se creuser depuis 2000, au profit des banques SA. Néanmoins, malgré cette faiblesse, d'autres indicateurs démentent cette thèse : les frais de personnel, rapportés au PGE ou au PNB, sont inférieurs à ceux de banques SA, ou comparables sur la dernière période (cf. graphique n°1 ci-après). En définitive, les réseaux coopératifs affichent globalement, dans les années 90, des coefficients d'exploitation inférieurs (cf. annexe 2 et graphique n°2 ci-après), mais il faut noter que les restructurations menées par les banques SA réduisent progressivement les écarts, si bien que ce ratio est identique en 2003. Enfin, notons que jusqu'à l'adoption du statut coopératif, le réseau des caisses d'épargne présentait des performances organisationnelles inférieures, quel que soit le critère observé.

C) L'efficacité commerciale

La moindre productivité du travail des réseaux coopératifs n'est pas nécessairement un indicateur incontestable de moindre efficacité globale, car elle peut résulter de la densité du réseau. L'objectif de l'organisation peut être en contrepartie d'offrir une qualité supérieure dans le service à la clientèle, facteur d'efficacité commerciale.

Nous définirons l'efficacité commerciale d'une banque par sa capacité à gagner des parts de marché, tout en maintenant à la fois un rendement acceptable de ses activités et des marges suffisantes pour couvrir convenablement le risque effectif. Au plan global, les chiffres²⁶ attestent de la combativité et de la performance des réseaux coopératifs durant la dernière décennie, lorsque l'on retient conjointement ces trois critères. Les réseaux coopératifs, Caisses d'Épargne incluses, ont gagné des parts, tant dans le total des crédits que dans celui des dépôts, au point de détenir près de 58% du total de ces derniers en 2003.

Dans le même temps, les coopératives ont continué à dégager un rendement moyen des crédits qui globalement, était au moins comparable, voire supérieur à celui des banques SA, en raison sans doute d'un moindre coût des ressources-clients, les banques coopératives ayant été moins soumises au phénomène de désintermédiation. Comme l'atteste le tableau en annexe 2, cette double caractéristique leur a permis de continuer à dégager des marges bénéficiaires (marge « clientèle », « d'intermédiation » ou « globale ») globalement supérieures aux banques²⁷. Ces écarts se sont cependant largement amenuisés sur la dernière période (années 2000). Au vu de ces marges, il n'est pas manifeste que les gains d'efficacité dégagés par les coopératives se traduisent par une tarification moindre pour leur clientèle²⁸.

Pour autant, il ne semble pas que ces gains de parts de marché se soient faits aux dépens de la maîtrise du risque : sur la décennie 90, les charges liées au risque de crédit, rapportées au Produit Net Bancaire ou au Résultat Brut d'Exploitation, se sont révélées globalement plus élevées pour les banques SA (cf. annexes 2 et graphe n°3 ci-après). Notons d'ailleurs l'effort intense déployé par ces dernières, plombées par la manifestation du risque de crédit/contrepartie au milieu des années 90, pour revenir à des niveaux proches de ceux

²⁶ Cf. Annexe 2

²⁷ Cette marge supérieure, comme le moindre « coût des ressources » peuvent être influencés par un effet de structure de la clientèle. La clientèle des banques SA, qui comporte une plus grande part de clients « grandes entreprises » susceptibles de placer ou se financer davantage sur les marchés, contraint celles-ci à mieux rémunérer leurs placements, et à réduire le coût de leurs crédits (manifestation « cachée » du phénomène de désintermédiation). En revanche, la clientèle des banques coopératives, davantage constituée de clientèle « de détail » ou de « professionnels », contribue à générer un rendement moyen des crédits plus élevé en moyenne.

²⁸ Il convient cependant de tenir compte de l'éventuel effet de structure de la clientèle mentionné plus haut.

affichés par les réseaux coopératifs. Par ailleurs, la prise en compte des risques sur titres ne modifie pas ces écarts, bien qu'ils viennent gonfler les charges pour les deux types de banques sur la dernière période.

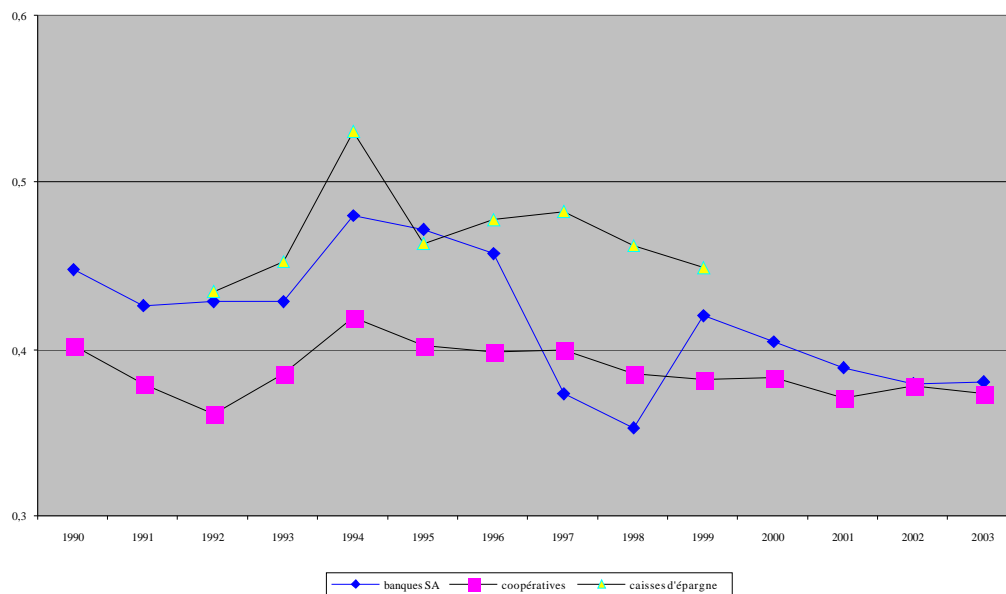
Les éléments que l'on peut avancer pour expliquer cette situation en faveur des coopératives sont divers (GURTNER, JAEGER & ORY, 2002) : l'existence de privilèges de collecte et de distribution qui leur auraient permis (avant leur banalisation dans les années 80) d'asseoir un avantage comparatif en matière de « banque de proximité » ; la structuration en réseaux, qui favoriserait le rapprochement avec la clientèle et l'ajustement à ses besoins ; une moindre exigence de ROE qui conduirait les dirigeants à prendre moins de risques, alors que dans le même temps, les banques SA étaient "prises en tenaille" entre un phénomène de désintermédiation qui les contraignait à réduire les marges et limiter leur expansion commerciale, et une exigence de rentabilité des fonds propres émanant des actionnaires, qui les poussait à prendre davantage de risques et à réduire le périmètre de leur activité.

D) La performance financière

La période observée atteste aussi des bons résultats financiers dégagés par les réseaux coopératifs. Ils sont la résultante de bons résultats d'exploitation, de l'efficacité commerciale et de la maîtrise des risques évoqués ci-dessus. C'est notamment cet indicateur qui vient peser sur les résultats des banques SA sur la période, qui sont beaucoup plus volatiles, comme l'indiquent autant des ratios tels que celui du résultat rapporté au PNB ou à l'actif, ou celui du rendement des fonds propres que (cf. annexe 2 et graphiques n° 4 et 5 ci-après). Ce dernier ratio redevient en revanche plus élevé pour les banques SA depuis les années 2000, confirmant leur solidité retrouvée.

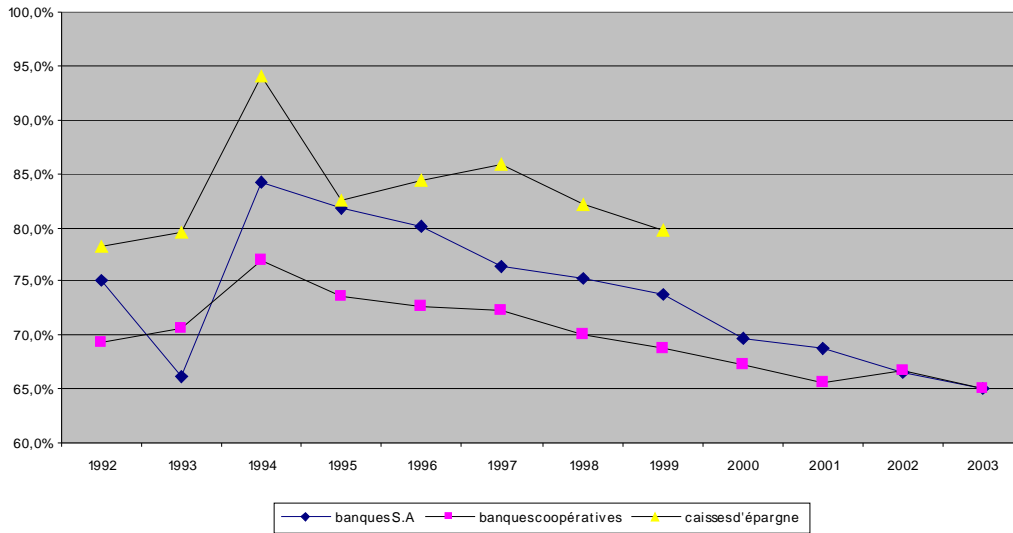
Graphique n° 1 :

comparaison des ratios frais de personnel/PNB



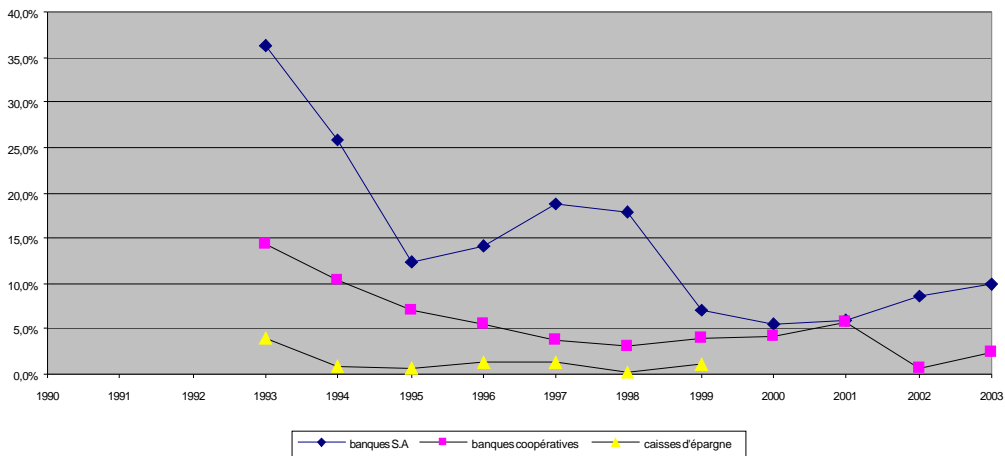
Graphique n° 2 :

évolution du coefficient net d'exploitation



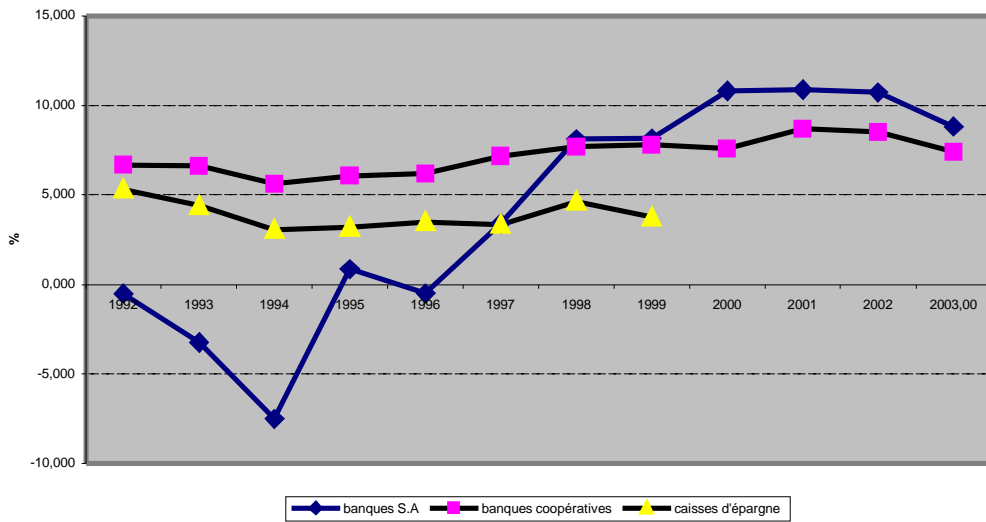
Graphique n° 3 :

charges dues au risque de crédit/PNB



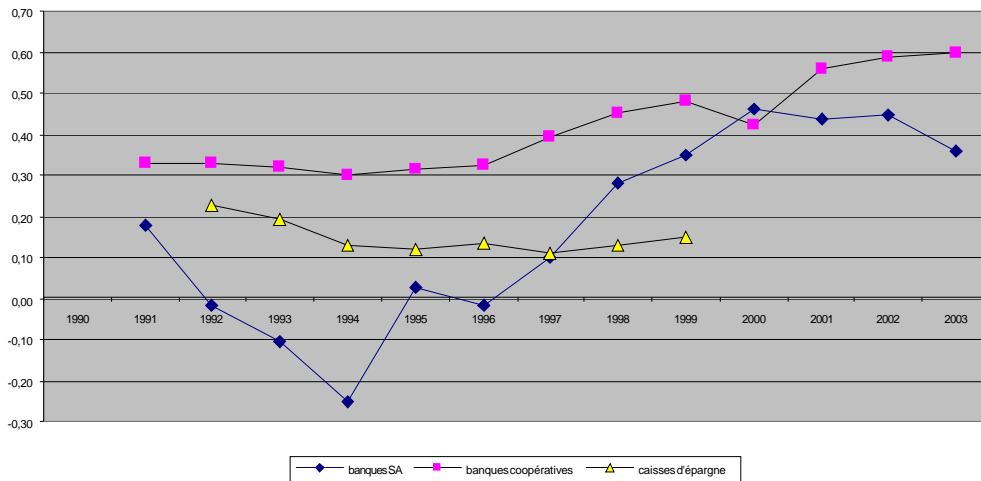
Graphique n° 4 :

rendement des fonds propres (résultat net/tier one)



Graphique n° 5 :

résultat net/actif en %



Sur la décennie 90, des tests de comparaison de performance ont été effectués²⁹. Ils confirment le constat formulé à partir de l'observation statistique. *Les indicateurs de performance organisationnelle, commerciale et financière allant dans le même sens, il nous paraît donc possible de conclure à l'efficacité des réseaux coopératifs dans le secteur bancaire*, et de se démarquer des arguments avancés pour expliquer la réalité anglo-saxonne.

Il reste cependant un domaine sur lequel la comparaison n'a pas encore porté : la capacité ou l'incapacité de la forme coopérative à croître et à se développer. La partie suivante permettra

²⁹ ORY, JAEGER, GURTNER : « la banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? », in *Finance, Contrôle, Stratégie*, à paraître.

de mieux comprendre la réponse apportée à cette question par les réseaux bancaires coopératifs français, et de mettre l'accent sur les enjeux relatifs à cette question.

III. Les restructurations récentes : stratégie de développement efficace ou source de nouveaux conflits d'agence?

Les auteurs anglo-saxons insistent sur la difficulté rencontrée par les coopératives pour lever des capitaux propres, ce qui obérerait leur croissance et les amènerait à ne pouvoir atteindre une taille critique. Cependant, le paysage bancaire français a récemment été le théâtre de mutations qui ont pris la forme d'opérations nationales de restructuration de grande ampleur, au centre desquelles se sont trouvés les réseaux bancaires coopératifs³⁰. Réseaux qui se sont alors transformés en groupes bancaires à part entière, au sens où, parallèlement à l'activité de banque de détail qui reste essentiellement l'apanage des entités du réseau bancaire coopératif, se sont greffées d'autres sociétés, le plus souvent des SA, rattachées directement ou indirectement à une maison-mère qui constitue la « tête de groupe », tout en étant "tête de réseau". La gamme de produits offerte s'étoffe alors, en même temps que se développent des segments d'activité auparavant réservés aux banques SA. Si ces mutations attestent de la capacité de la forme coopérative à s'adapter à l'environnement mouvant de l'industrie bancaire, et à contourner les contraintes qui semblaient inhérentes au statut coopératif, elles sont loin d'être neutres, et leurs conséquences sont encore mal perçues.

Cette partie répond à un double objectif : dans un premier temps, analyser le "pourquoi" et le "comment" de la transformation des "réseaux" bancaires coopératifs en "groupes" (III.1). Dans un second temps, nous nous interrogerons sur les risques liés à ces mutations : la transformation des organigrammes, des objectifs, la dilution des spécificités reste-t-elle compatible avec le socle et les valeurs coopératives, ou augure-t-elle de nouveaux conflits d'agence, source d'inefficacités (III.2)?

III.1. De la notion de "réseau bancaire coopératif" à celle de "groupe bancaire coopératif"

Alors que nous nous sommes attachés précédemment à définir les spécificités des banques coopératives françaises organisées en réseau, force est de constater que depuis la fin des années 90, cette approche ne suffit plus. La traditionnelle structuration en pyramide inversée, typique du réseau (où les caisses locales détiennent les caisses/banques régionales qui conjointement détiennent l'organe central), est désormais incluse dans un organigramme plus complexe, au périmètre d'activité plus vaste, où l'organe central³¹ détient généralement, directement ou indirectement, de nombreuses filiales SA. Avant d'examiner rapidement l'historique récent de ces réseaux ainsi que la configuration actuelle des groupes, nous présenterons les raisons qui ont motivé ces restructurations et ces reconfigurations.

³⁰ Si le Crédit Agricole en est l'illustration la plus convaincante (rachat d'Indosuez en 1996, puis de la holding du groupe Lazard, et enfin acquisition et prise de contrôle intégrale du Crédit Lyonnais en 2003), il faut mentionner également l'acquisition de Natexis (1998) par les Banques Populaires ; celle du CIC (1998) par le Crédit Mutuel Centre est Europe ; celle du Crédit Foncier de France (1999) par les Caisses d'Epargne. Plus récemment, l'acquisition par OPA de la Coface par Natexis-Banques Populaires (2002), la prise de contrôle et l'intégration d'Eulia par les Caisses d'Epargne³⁰ (2003) ... Ces opérations, ainsi que la reconfiguration des groupes, sont envisagées plus en détail ultérieurement.

³¹ Cette remarque est vraie pour le Groupe Crédit Agricole, Caisses d'Epargne et Banques Populaires. Le cas du Crédit Mutuel, dont l'organigramme sera présenté au point 2.1 du présent chapitre est différent, où sens où ce n'est pas l'organe central qui détient les filiales, et au sens où l'organigramme est beaucoup plus "éclaté".

A) Le «pourquoi» des restructurations : résultat de contraintes communes à l'industrie bancaire, ou résultats d'opportunités ?

Les restructurations observées depuis les années 90 apparaissent comme le résultat tant de contraintes subies par l'ensemble des établissements de crédit, que d'opportunités qui ont pu être saisies surtout par les réseaux coopératifs.

a. Les restructurations, résultat de contraintes communes au paysage bancaire ?

Le contexte des années 1990 se caractérise par l'accélération de la globalisation financière. L'importance de plus en plus grande des marchés financiers se traduit par une sophistication de plus en plus grande des instruments de marché et des instruments hybrides, parallèlement à la poursuite du mouvement de désintermédiation bancaire pour les financements bancaires classiques, et une intervention croissante des banques sur les marchés. Par ailleurs, la transformation de l'activité des banques s'est réalisée dans un contexte de concurrence croissante sur tous les segments d'activité, voulue par la déréglementation engagée dans les années 1980, entre banques, entre banques européennes, et au niveau international.

Les réseaux bancaires coopératifs, dont les contraintes réglementaires à l'extension de leurs activités ont peu à peu été levées, ont dû s'adapter à l'instar des banques SA, sous peine de rester cantonnées aux activités de banque de détail, spécialisées sur les ménages, les clientèles de professionnels, les associations, les PME-PMI, et proposant des produits relativement simples et standardisés. Pour échapper aux réelles menaces d'éviction, telles qu'établies par la littérature anglo-saxonne, les banques coopératives françaises ont donc dû réagir, développer des activités ou des segments de clientèle qu'elles ne maîtrisaient pas jusqu'alors.

Il était difficile aux réseaux coopératifs de se lancer *ex nihilo* dans ces nouvelles activités, dont elles ne maîtrisaient ni l'expertise ni le contrôle des risques. La petite taille des banques régionales coopératives –autonomes, et juridiquement indépendantes, rappelons-le- ne leur permettait pas de développer chacune ces activités avec succès. Ainsi, le lancement de ces activités a-t-il été délégué à l'organe tête de réseau. La délégation au niveau national se justifiait également par la nécessité de réaliser des économies d'échelle ; ainsi les produits ou services élaborés pour le compte du réseau sont unifiés et proposés à la totalité de celui-ci – C'est le cas pour les groupes Crédit Agricole, Banque Populaire, Caisse d'Épargne, et à l'exception notable du groupe Crédit Mutuel au sein duquel les filiales sont détenues le plus souvent par des caisses régionales, ou des regroupements de caisses régionales, et n'opèrent pas pour le compte du groupe Crédit Mutuel mais de leurs détenteurs. Les autres activités, non proposées ou distribuées au sein du réseau banque de détail, et donc centrées sur les marchés financiers, la banque d'affaires, l'international..., sont elles aussi contrôlées par l'organe central – tête de groupe.

Des restructurations ont été également menées en interne au sein des réseaux coopératifs. Ainsi, dans le réseau Crédit Agricole et Banque Populaire, les années 1990 et 2000 ont été marquées par de nombreuses fusions entre caisses, ou banques, régionales. Au Crédit Agricole par exemple, ces regroupements se sont opérés en considérant qu'il fallait constituer des zones géographiquement cohérentes, comportant au moins une métropole, et suffisamment peuplées. Des regroupements d'ampleur inégale ont été également réalisés au

sein du groupe Mutuel, sans toutefois se traduire toujours par des fusions : ainsi, la création de la Caisse Fédérale de Crédit Mutuel CEE-SE-IDF... rassemblant les caisses locales des Fédérations Centre Est Europe, Ile de France, Sud Est, et se substituant aux anciennes caisses fédérales de ces régions, et celle de la Caisse Interfédérale de Crédit Mutuel (CICM, groupe Arkéa), se substituant aux caisses fédérales du Sud-Ouest, du Massif Central.

De même, au sein des réseaux coopératifs, on observe une forte diminution du nombre de plate-formes informatiques, voire une unification totale (Crédit Agricole, Banques Populaire, Caisses d'Epargne), toujours pour des raisons d'économies d'échelle.

b. Les restructurations, résultats d'opportunités?

Parallèlement à ces contraintes, les restructurations peuvent être vues comme une réelle opportunité qui pouvait être saisie par les réseaux bancaires coopératifs dans les années 90.

Premièrement, comme nous l'avons mentionné précédemment les banques coopératives ont été dans les années 1990 moins touchées par la crise que les banques SA. Elles ont donc été globalement en position d'acquéreurs, d'autant plus qu'elles n'étaient pas rachetables du fait de leur statut, alors que les banques SA, fragilisées, étaient globalement soit rachetables, soit vendeuses de filiales et d'activités, et plus rarement en position d'acquéreurs. Quand elles l'étaient, elles n'étaient pas en mesure de surenchérir sur les offres des réseaux coopératifs : ce fut le cas pour le rachat du Crédit Lyonnais.

Deuxièmement, les réseaux coopératifs disposaient de fonds importants ou de moyens de financement facilement mobilisables, pour mener des opérations de croissance externe. Ainsi, du fait de la limitation légale de la rémunération des parts sociales, les banques coopératives ont historiquement constitué des réserves importantes ; or ces réserves sont juridiquement impartageables et constituent donc des fonds propres à l'entreprise au sens strict du terme. De plus, les réseaux coopératifs sont traditionnellement excédentaires dans la collecte de ressources, et disposaient donc d'une trésorerie importante. De surcroît, les groupes coopératifs ont pu lever des fonds propres relativement facilement, et ont étoffé la gamme de ces derniers (cf. ultra).

Enfin, il n'est pas exclu, même si cela reste difficile à prouver, que les pouvoirs publics aient préféré que certaines institutions financières soient acquises par des groupes coopératifs français (protégés par leur « non-opéabilité »), plutôt que de les voir courir le risque de passer à court ou moyen terme sous contrôle étranger (ce qui fut le cas pour leCCF acquis par HSBC au début des années 2000), et endurer un risque plus grand de réduction drastique des effectifs. Cette « préférence », qui n'a jamais été énoncée, peut être interprétée comme une version modernisée de la politique dite de noyau dur qui a prévalu lors des privatisations des années 1980, mais sans, cette fois-ci, l'intervention directe des pouvoirs publics.

B) « Comment » les restructurations?

a) Les contours actuels des groupes bancaires coopératifs : des organigrammes différents

D'une structure pyramidale inversée relativement simple, les réseaux coopératifs se sont progressivement complexifiés depuis la fin des années 90. Les configurations des groupes à la fin 2004 sont relativement diversifiées.

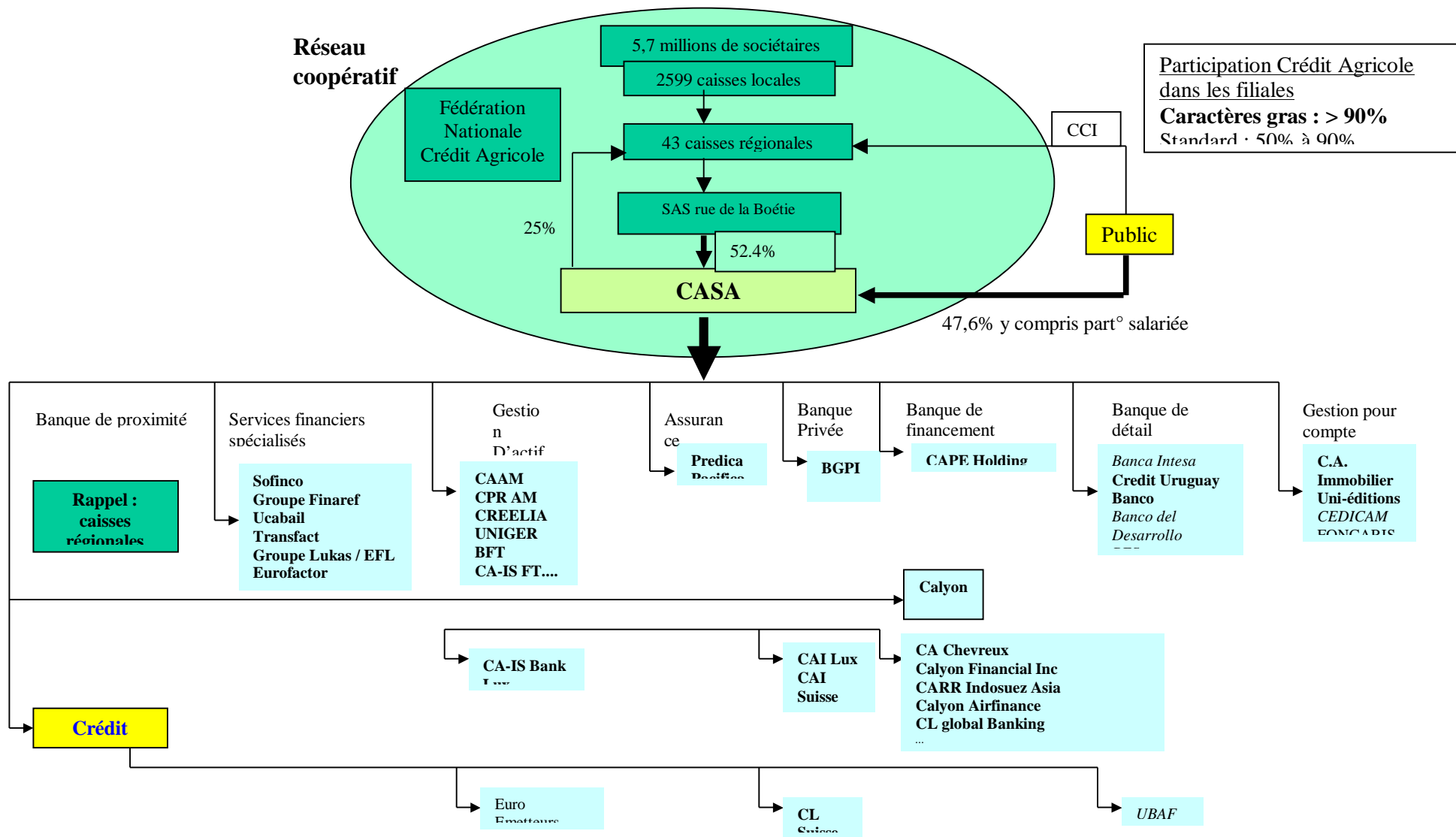
- Le Crédit Agricole : un groupe dont la « tête de groupe » est cotée

Les années 1960, 1970 et début des années 1980 ont été caractérisées par l'élargissement progressif des activités de banque de détail vers tout type de clientèle ; c'est en 1991 seulement que le groupe sera autorisé à financer les grandes entreprises. En 1986, avec la création de la filiale Predica, en assurance-vie, la diversification des activités du groupe Crédit Agricole débute. Le groupe se lance ensuite dans l'assurance dommage, avec la création en 1990 de Pacifica. Entre-temps, en 1988, il a entamé sa mutation : la Caisse Nationale du Crédit Agricole, organe central du groupe, est alors transformée en société anonyme, détenue alors à 90% par les caisses régionales au prorata de la taille de leur bilan, et pour le reste par les salariés et anciens salariés du réseau. Les actions de CASA détenues par les Caisses régionales sont apportées à la société SAS Rue de la Boétie créée à cet effet ; détenue intégralement par les caisses régionales, elle devient l'actionnaire majoritaire de CASA. Aujourd'hui, après les augmentations de capital de CASA, la SAS rue de la Boétie –donc les caisses régionales- détient 52,4% des actions CASA.

En 1996, le groupe réalise sa première acquisition d'envergure : le rachat de la banque Indosuez. Le groupe renforce ainsi son pôle gestion d'actifs, avec la fusion d'Indosuez Asset Management et de Segespar (société de gestion du Crédit Agricole) en Indocam, qui prendra le nom en 2001 de Crédit Agricole Asset Management. Il se lance surtout dans l'international et la clientèle haut de gamme avec Crédit Agricole Indosuez. En 1998, naît CAIC, Crédit Agricole Indosuez Cheuvreux, résultat de la fusion de Dynabourse (Crédit Agricole) et Cheuvreux, spécialisé dans l'intermédiation boursière. En 1999, c'est l'acquisition de Sofinco (crédit à la consommation), et l'entrée dans le capital du Crédit Lyonnais (10%). Parallèlement, dans les années 1990, le développement à l'international se poursuit par des prises de participations ; le nombre de caisses régionales passe de 94, à 43 aujourd'hui.

Le 14 décembre 2001, la CASA (Crédit Agricole S.A.), ex-CNCA, est introduite au Premier Marché à Euronext Paris. Le rachat du Crédit Lyonnais est finalisé en 2003 ; l'année 2004 sera consacrée à la ré-organisation et la rationalisation de l'organigramme du groupe, avec le rapprochement de filiales Crédit Lyonnais et Crédit Agricole, lorsqu'elles sont situées sur les mêmes segments d'activité. Les filiales « métiers » du Crédit Lyonnais, à l'appui des réseaux banque de détail, sont ainsi toutes placées directement dans le giron de CASA ; les activités banque privée, banque d'affaires fusionnent avec Crédit Agricole Indosuez, pour devenir Calyon en 2004, ou deviennent filiales directes de Calyon. Le réseau Lyonnais devient ainsi uniquement un réseau banque de détail, spécialisée sur une clientèle complémentaire de celle du réseau Crédit Agricole, plus urbaine, et plus aisée.

Groupe Crédit Agricole: organigramme simplifié au 31-12-2004



- Le groupe Caisses d'Épargne : vers un schéma de type Crédit-Agricole ?

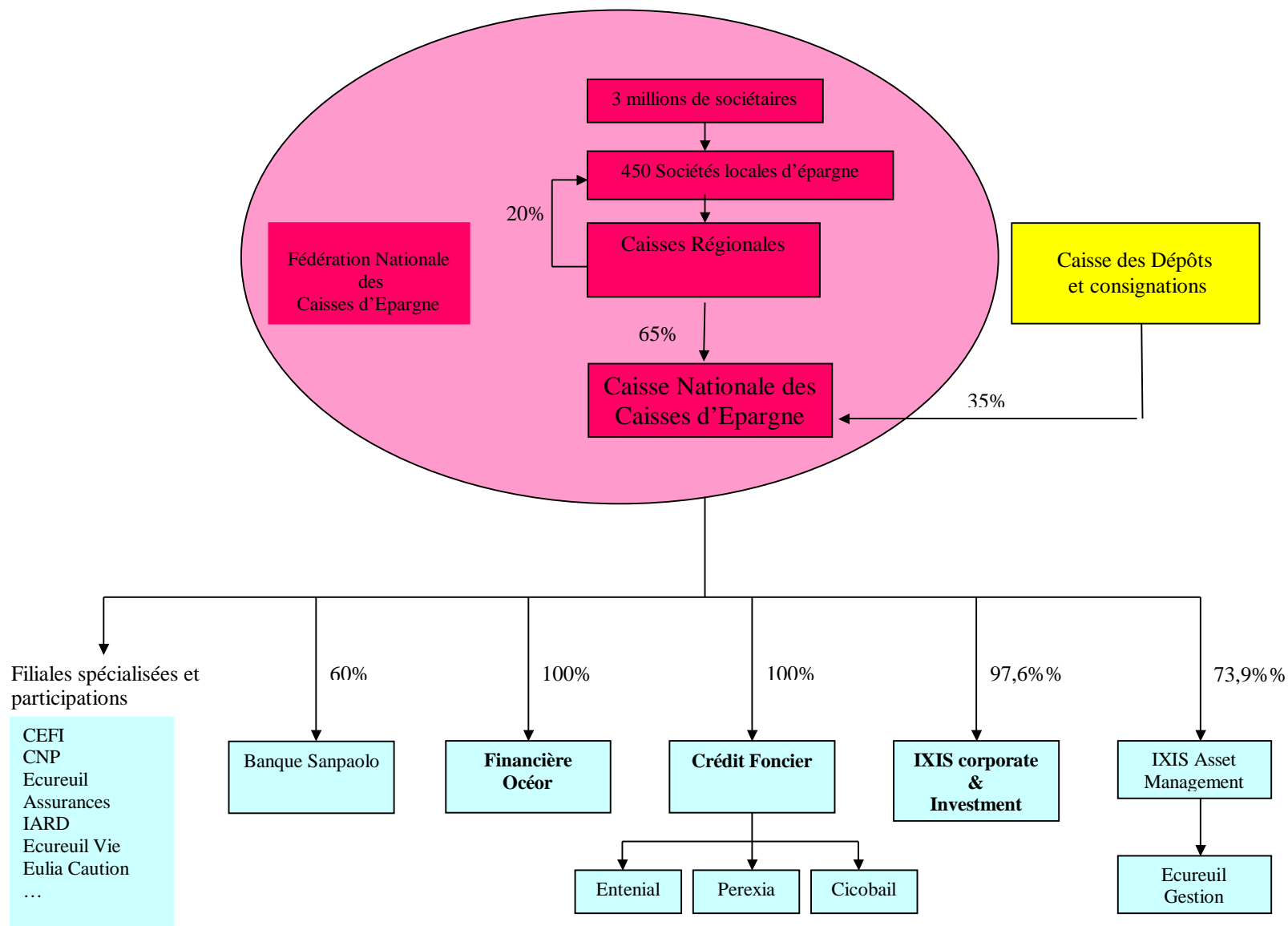
Les Caisses d'épargne ont vu les contraintes réglementaires à l'extension de leur activité d'origine se lever peu à peu à partir de 1966-67. Cependant, c'est la loi bancaire de 1984 qui les consacrera en tant qu'acteur à part entière du système bancaire français.

A partir de 1983-84, d'ailleurs, le réseau des Caisses d'Épargne va se modifier sensiblement. Ainsi, de 464 caisses en 1983, on passera à 186 fin 1990, puis à 35 en 1991 suite à la loi du 10 juillet 1991. Elles sont 31 aujourd'hui, et devraient passer à 29. Parallèlement, des instances fédérales sont créées, ou refondues, qui fusionneront finalement en 1995 en Caisse Centrale des Caisses d'Épargne.

Par la loi du 25 juin 1999, les Caisses d'épargne deviennent des banques coopératives. 451 sociétés locales d'épargne sont créées –sociétés coopératives à capital variable, sans activité bancaire-, qui émettent des parts sociales achetées par des personnes physiques, essentiellement des clients. Ces Sociétés Locales d'Épargne détiennent alors les Caisses (régionales) d'épargne, elles mêmes sociétés coopératives bancaires, à capital fixe. Les organes centraux sont refondus. Ainsi naît la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, société anonyme et organe central du réseau, détenue à 35% par les Caisses d'Épargne, et à 35% par la Caisse des Dépôts et Consignations. La Fédération Nationale des Caisses d'Épargne est créée, qui a en charge la défense des intérêts des sociétaires et la définition des orientations des missions d'intérêt général assignées par la loi de 1999. La même année, le Crédit Foncier de France est privatisé, et acquis majoritairement par la CNCE.

Le 1^{er} janvier 2002, la compagnie financière Eulia est créée, détenue conjointement par la Caisse des Dépôts et consignations (50,1%) et la CNCE (49,9%) qui y apportent leurs activités en banque d'investissement, immobilier, assurance... En 2003, c'est la prise de contrôle de la banque Sanpaolo par la CNCE, et le rachat d'entenal par le Crédit Foncier. En 2004, la CNCE reprend la participation financière de la CDC dans CDC Ixis, et Eulia disparaît. La CNCE devient ainsi actionnaire majoritaire de deux entités : IXIS Corportate and Investment Bank (97,6%), et IXIS Asset Management Group (74%). Par ailleurs, la groupe Caisses d'Épargne étudie la possibilité de faire coter en bourse la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne à l'horizon 2007-2008.

Groupe Caisses d'Épargne 31-12-2004



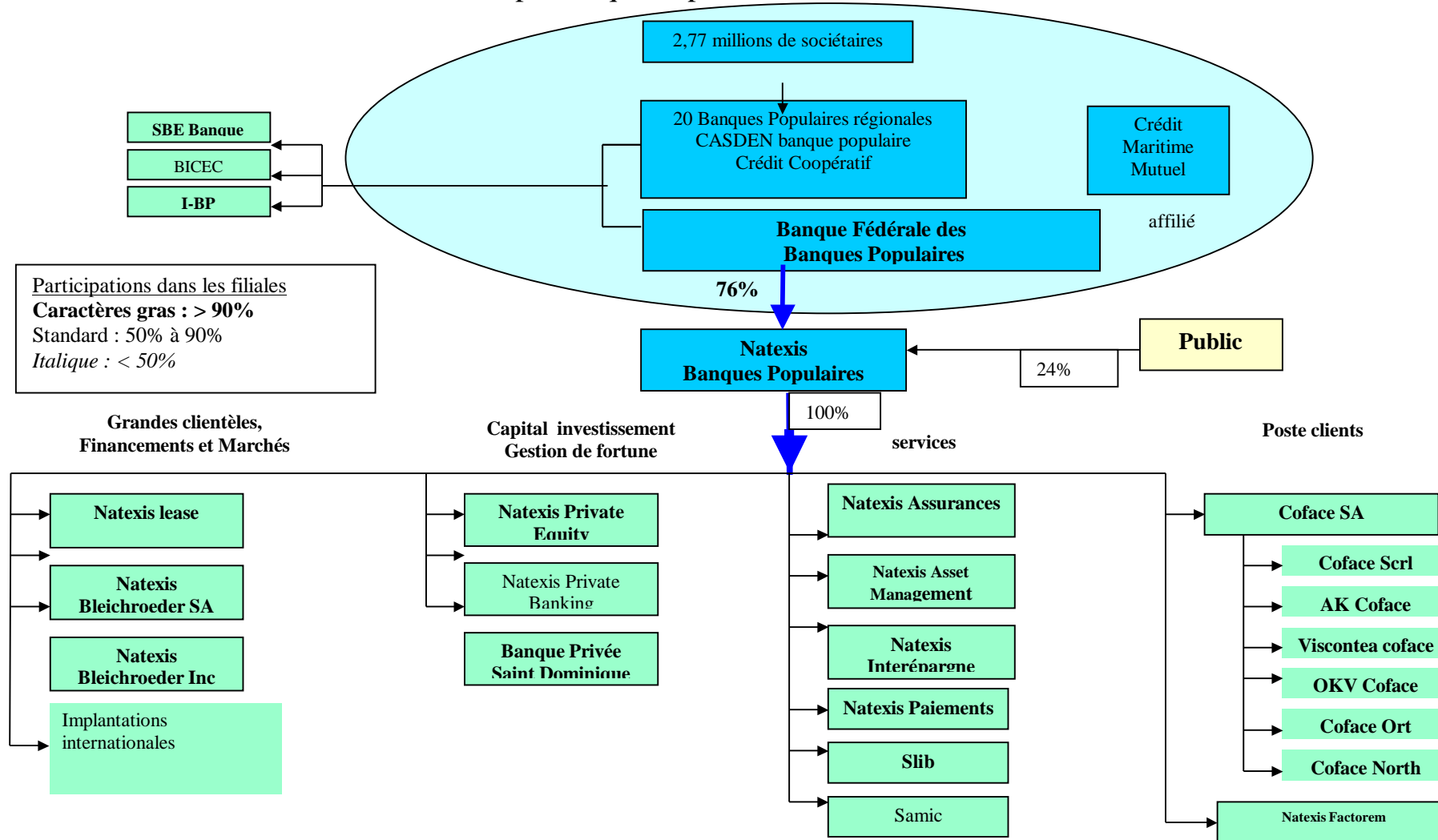
- Le Groupe Banque Populaire : un groupe dont la holding est cotée

C'est l'acquisition de Natexis S.A. par OPA amicale, en juin 1998, qui ouvre la voie de la transformation des Banques Populaires en Groupe. Natexis SA deviendra Natexis Banques Populaires un an plus tard, grâce au transfert des activités opérationnelles de la Caisse Centrale des Banques Populaires (CCBP). La CCBP, fin 1999, devient la Banque Fédérale des Banques Populaires, qui sera ensuite transformée en Société Anonyme en mai 2001. La Banque Fédérale est donc à la fois tête et organe central du réseau coopératif, et holding de Natexis Banques Populaires elle-même holding de la quasi-totalité des filiales du groupe.

En août 2002 est lancée l'opération d'acquisition de Coface par Natexis Banque Populaire, finalisée en avril 2004. En 2004, Natexis Banque Populaire réorganise ses filiales et activités autour de quatre grands pôles (voir schéma ci-après) : grandes clientèles, financements et marchés ; capital investissement et gestion de fortune ; services (gestion pour compte de tiers, services bancaires, financiers et technologiques) ; postes clients.

Parallèlement, le réseau continue à évoluer. Les fusions de caisses se poursuivent. Fin 2004, on comptait ainsi 20 banques populaires (sans compter la CASDEN). Le Crédit Coopératif, après un protocole d'accord signé en novembre 2002, rejoint le réseau en janvier 2003, en adoptant le statut de société anonyme de banque populaire. Courant 2003, le Crédit Maritime Mutuel intégrera lui aussi le réseau.

Groupe Banque Populaire au 31-12-2004



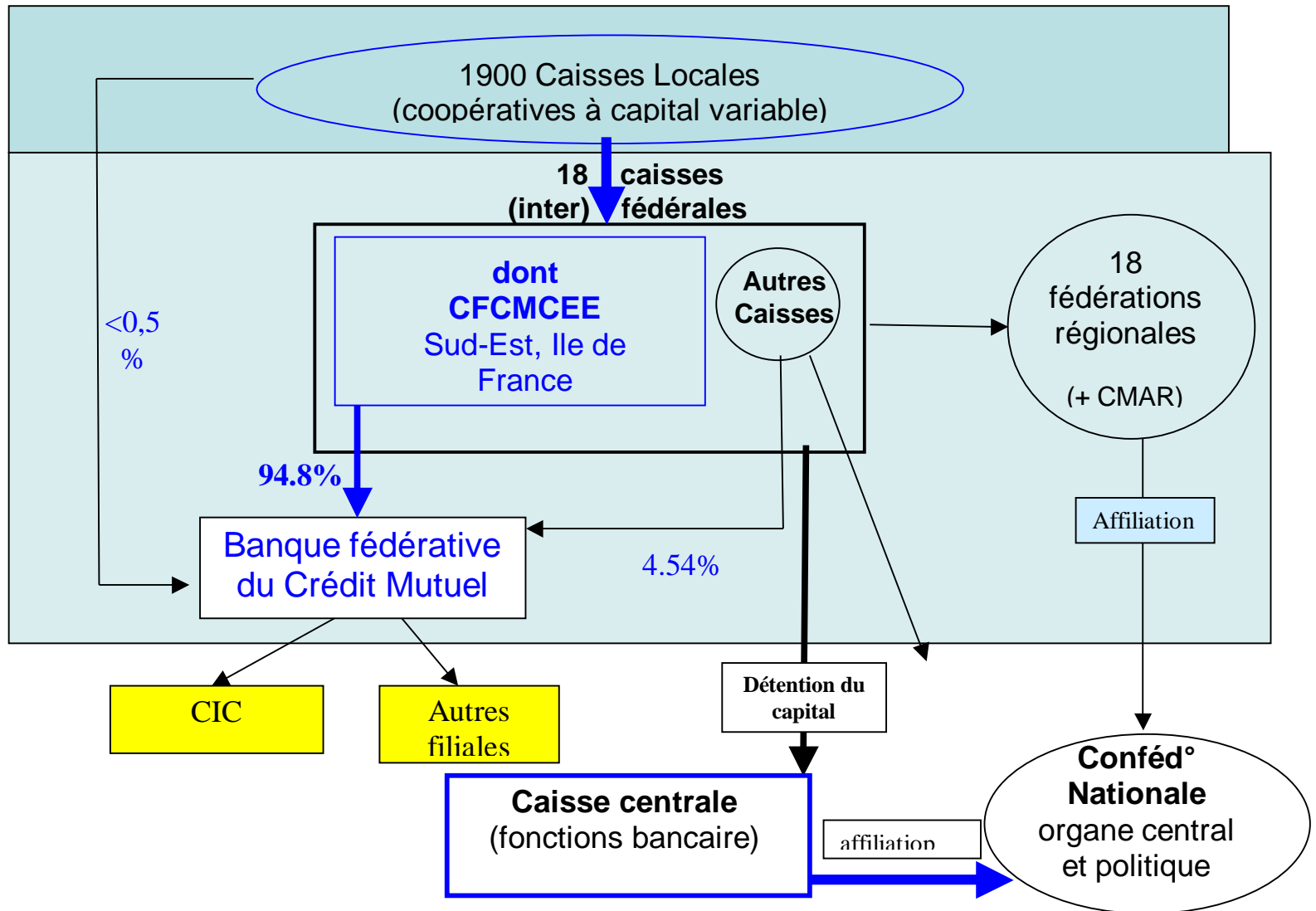
- Le Crédit Mutuel

La configuration du Crédit Mutuel, très déconcentrée, se traduit non seulement dans l'organigramme, mais également dans l'information publiée ou disponible sur internet. Elle n'a pas permis de constituer un récapitulatif historique des différentes étapes de la constitution "du" ou "des" groupes. Seul l'organigramme simplifié au 31/12/04 figure page suivante.

- Synthèse : les différents types d'organigrammes des groupes actuels

On voit émerger trois organigrammes-types, parmi les quatre groupes coopératifs français :

- le schéma qui est celui du Crédit Agricole, mais aussi celui du groupe Caisses d'Épargne : un réseau coopératif « isolé » du reste du groupe, qui contrôle l'ensemble des filiales SA via l'organe central, lui-même à statut de SA. Dans le cas du Crédit Agricole, CASA, l'organe central, est coté en bourse ; la cotation de la CNCE (Caisse Nationale des Caisses d'Épargne) est par ailleurs à l'étude.
- Le schéma type du groupe Banques Populaires : là aussi, le réseau coopératif est « isolé » des filiales SA. L'organe central, Banque Fédérale des Banques Populaires, réunit les fonctions d'organe central du réseau, de fédération des banques régionales, et aussi de holding contrôlant Natexis Banques Populaires. C'est Natexis Banques Populaires, filiale de la Banque Fédérale, qui est cotée en bourse (il n'est pas question pour le moment de coter directement la Banque Fédérale), et qui contrôle l'ensemble des filiales SA du groupe, sauf pour les plateformes informatiques directement à l'appui du réseau.
- Enfin, le schéma du Crédit Mutuel, encore très diffus ; c'est le schéma de prime abord le plus conforme à l'esprit coopératif d'origine (c'est aussi la caractéristique mise en avant par le groupe), avec une très forte autonomie des entités régionales, et une absence de véhicule coté. A l'observation, ce schéma peut également paraître inabouti, porteur de tensions et susceptible d'évoluer. En effet, la coordination à l'intérieur du groupe paraît faible, et est le pendant d'une plus grande autonomie des entités régionales ; les filiales SA ou autres filiales opérationnelles ne sont pas détenues au niveau national, mais par des entités régionales ou interrégionales. Par ailleurs, les plateformes informatiques, même si leur nombre est en réduction, ne sont pas encore unifiées, et contrairement aux autres groupes coopératifs, ne sont pas détenues par les instances centrales. Il y a là sans doute des gisements d'économie d'échelle non exploités.



b) Une constante : la présence de S.A dans les organigrammes des groupes coopératifs

Tous les groupes coopératifs français détiennent des filiales, essentiellement au niveau central (à l'exclusion, on l'a vu, du Crédit Mutuel). Ces filiales, sauf exception³², sont toutes des sociétés de capitaux (SA, ou SARL...). Mais elles ne sont pas toutes cotées et ouvertes au public, et ne répondent pas toutes aux mêmes objectifs. Il est possible de les regrouper en différentes catégories.

- les filiales directement à l'appui du réseau, ou « filiales techniques » : elle ont pour raison d'être essentielle les économies d'échelle. Il s'agit typiquement des plateformes informatiques, au départ établies par chaque entité régionale, et peu à peu mises en commun entre différentes entités régionales, voire unifiées et mises à disposition de tout le réseau.
- les filiales de « production » de produits et services pour le compte du réseau coopératif banque de détail : elles ont pour rôle de concevoir les produits bancaires (par exemple, les produits d'épargne, dont les SICAV et FCP, les produits d'épargne salariale...), et d'en assurer la gestion (par exemple, les sociétés de gestion) pour tout le réseau. Les entités régionales et locales des réseaux coopératifs en deviennent simplement les placeurs, ou distributeurs auprès de la clientèle. Les produits et services bancaires sont alors unifiés au sein du réseau coopératif, ce qui permet des économies de gamme et d'échelle. C'est sur ce mode que se développe également l'activité d'assurance au sein des réseaux : le Crédit Mutuel, qui se place nettement sur le créneau de la bancassurance ; le Crédit Agricole avec ses filiales Predica et Pacifica... ; les autres réseaux établissent, eux, des partenariats privilégiés en matière d'assurance : Caisse d'Epargne avec Maif, Banque Populaire avec Maaf.
- les filiales spécialisées sur certains segments de clientèle, logiquement « captées » ou « captables » par le réseau : l'objectif est alors de gérer la sophistication des produits, proposer des produits sophistiqués à des clientèles spécifiquement visées (généralement les clients fortunés, les professions à haut revenus –généralement professions libérales-, les PME PMI, les entreprises...). On y trouve des activités de gestion privée, épargne salariale, finance de marché, ingénierie financière, conseil, banque directe... Leur domaine d'activité (banque de détail, clientèle de professionnels) ne les isole pas complètement de celle du réseau.
- les filiales spécialisées à l'international : les groupes coopératifs se sont lancés sur le marché par la mise en place ou la prise de contrôle de filiales à l'étranger.
- les filiales autres, spécialisées sur les marchés, la banque d'affaires et d'investissement ; leur activité ne font pas concurrence au réseau coopératif, car n'interviennent pas dans le domaine de la banque de détail, et permettent au groupe de devenir "banque universelle".

³² En l'occurrence, l'exception notable des sociétés de caution mutuelle.

c. Les différents moyens mobilisés pour les restructurations : l'élargissement de la gamme des fonds propres

A l'observation, il s'avère que les moyens par lesquels se réalisent les opérations de croissance interne et externe sont diversifiés :

- Tout d'abord, les coopératives bancaires disposent de fonds propres conséquents : rappelons que le ratio « capitaux propres/actif »³³ est globalement plus élevé pour l'ensemble des réseaux bancaires coopératifs que pour l'ensemble des banques SA, sur toute la période des années 90, et que le Crédit Agricole s'est longtemps prévalu d'être le groupe bancaire dont le ratio de solvabilité était le plus élevé, y compris pour le « noyau dur »³⁴. La forme coopérative y contribue, au sens où la moindre contrainte de rémunération des sociétaires, associée au droit limité de ces derniers sur l'actif résiduel de l'entreprise, favorise la constitution de réserves.
- Il existe par ailleurs un « principe de solidarité » jouant entre les entités composant le réseau coopératif (caisses locales et régionales) qui permet le cas échéant à la tête de réseau de mobiliser des capitaux provenant des différentes entités en cas de besoin.
- La palette des moyens de financement par émission de titres s'étoffe également depuis plusieurs années : aux émissions de parts sociales, s'ajoutent aussi celles de titres hybrides, assimilables à des fonds propres : titres subordonnés³⁵, certificats coopératifs d'investissement et autres certificats coopératifs d'associés³⁶, qui peuvent trouver preneur facilement grâce à la puissance du réseau. Les Caisses Régionales de Crédit Agricole émettent d'ailleurs ce type de titres depuis quelques années.

Les opérations de restructuration externe de rapprochement entre un groupe SA et un groupe coopératif restent néanmoins difficiles à réaliser. Le statut coopératif interdit aux banques composant le réseau de s'appuyer sur des échanges d'actions pour réaliser des acquisitions et, bien qu'il permette depuis 1992 d'accueillir en tant qu'associés des personnes morales, cette faculté reste limitée. Ces opérations externes nécessitent donc une mobilisation importante de capitaux, que ce soit pour un achat de gré à gré ou suite à une offre publique. Les acquisitions doivent ainsi être réalisées *cash*, ce qui les rend coûteuses. C'est pour desserrer cette contrainte que les réseaux coopératifs ont le plus souvent créé au sein de leur groupe des entités n'ayant pas le statut coopératif, mais un statut de SA³⁷. Ces SA peuvent alors mobiliser des capitaux par appel public à l'épargne, quand elles sont cotées en bourse³⁸, ou par le biais

³³ Cf. Annexe 2

³⁴ Le noyau dur, ou fonds propres de base, comprend essentiellement le capital social, les réserves publiées, les fonds pour risques bancaires généraux, le bénéfice du dernier exercice clos diminué de la distribution de bénéfices prévue.

³⁵ Titres hybrides au sens où il s'agit d'un titre de "dette", servant un intérêt, donc assimilable aux obligations, mais présentant également des caractéristiques propres aux actions : la subordination en intérêt et/ou la subordination en capital. La subordination en intérêt autorise l'émetteur (la banque) à ne pas servir les intérêts au détenteur si la situation l'impose ; la subordination en capital fait du détenteur un créancier junior, non prioritaire dans le remboursement, et le plaçant en avant-dernière position (devant l'actionnaire ou le sociétaire) en termes de droits sur l'actif net.

³⁶ Les certificats coopératifs d'investissement sont des titres qui peuvent être assimilés à des actions au sens où leur détenteur percevra un revenu corrélé au résultat dégagé par l'émetteur (la banque) ; en revanche, il ne s'agit pas d'un titre propriété puisque le détenteur ne pourra exercer de droit de vote. Les certificats coopératifs d'associés possèdent les mêmes caractéristiques mais sont réservés aux sociétaires.

³⁷ Rappelons que c'est le cas de la Banque Fédérale des Banques Populaires, de la Banque Fédérative du Crédit Mutuel, de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, ou de la CASA.

³⁸ Comme l'illustre l'augmentation de capital de 2 milliards d'euros à laquelle la CASA a procédé pour l'acquisition du Crédit Lyonnais ; augmentation intégralement garantie par les Caisses Régionales (La Tribune, 20/10/03)

de dispositifs d'épargne salariale. Elles peuvent alors en tant que "tête de groupe" à mener des opérations d'échange d'actions ou d'offre publique d'achat, ou acquérir une filiale-holding SA³⁹ qui pourra jouer ce rôle, se soustrayant ainsi aux contraintes de mobilisation de capitaux. Dans ce type d'organigramme, la contrainte est alors que les caisses ou banques régionales doivent ensemble conserver le contrôle majoritaire de l'organe central, et le groupe celui des filiales.

Nous nous sommes attachés jusqu'alors à présenter en quoi le statut de propriété particulier des banques coopératives pouvait avoir une incidence sur la gouvernance et sur leur efficacité, et pourquoi l'on pouvait les qualifier jusqu'à présent d'organisations performantes et efficaces. Nous avons montré dans le chapitre IV ci-dessus, qu'elles ont su contourner les contraintes de mobilisation du capital inhérentes à leur statut, donnant ainsi naissance à de grands groupes coopératifs hybrides, tournés vers une activité de "banque universelle". En corollaire, le périmètre, la structure et l'organigramme de ces groupes se sont complexifiés, en raison notamment de l'introduction en leur sein de banques, d'assurances... à statut de société anonyme. Il reste désormais aux groupes bancaires coopératifs à relever plusieurs défis et à répondre à de nouveaux enjeux, qui peuvent se résumer ainsi : l'évolution récente de ces groupes est-elle compatible avec ce socle coopératif, ou le processus d'hybridation, résultant de l'introduction de S.A dans le périmètre, modifie-t-elle non seulement la nature, mais aussi les objectifs de la structure? La complexification observée peut-elle avoir une incidence sur les droits et la place des sociétaires, sur la cohésion des objectifs des entités composant le groupe, et sur la répartition de la valeur créée ? Le développement suivant met en exergue plusieurs des questions et enjeux auxquels auront à répondre les groupes dans le futur, en vue de préserver les équilibres entre coopération et banalisation.

III.2 Vers de nouveaux conflits d'agence, source d'inefficacités au sein des groupes coopératifs ?

Dans les années 1990, le statut de propriété a été favorable aux banques coopératives, dans un contexte de crise et de mutations du système bancaire, et n'a pas pesé sur leur développement. Elles ont pu s'ajuster progressivement aux mutations requises, alors que les banques S.A ont dû se plier rapidement à la mise en place dans le secteur d'une norme stricte de rentabilité financière, ce qui les a amenées à prendre des risques importants. Néanmoins, et malgré le maintien global de bons résultats depuis le début des années 2000, rien ne garantit que l'efficacité dont ont fait preuve les réseaux coopératifs ne sera pas remise en cause à l'avenir par leurs orientations stratégiques récentes. Ces dernières se traduisent par une banalisation des structures, des activités, des objectifs. Les sociétaires sont dilués parmi les clients et autres apporteurs de capitaux, les avantages ou attentes qu'ils pouvaient faire prévaloir s'estompent ; les organigrammes se complexifient, se rapprochant en cela des groupes bancaires S.A ; les créneaux d'activité se superposent avec ces derniers. Cette évolution peut se traduire par l'émergence de nouveaux conflits d'agence et d'intérêt liés à la création de valeur et à son partage, dont la presse financière s'est déjà fait l'écho⁴⁰. Les divergences d'objectifs et d'intérêts, les résistances liées à une nouvelle répartition des missions et du pouvoir, sont potentiellement génératrices de conflits, entre les propriétaires apporteurs de capitaux, mais aussi à l'intérieur même des structures organisationnelles et de personnel composant le groupe.

³⁹ Natexis, au sein du groupe Banques Populaires

⁴⁰ Toutes les informations citées plus bas sont issues des archives du quotidien La Tribune (www.Latribune.fr)

A) Un nouveau conflit d'intérêt potentiel : actionnaires *versus* sociétaires?

Ce nouveau conflit latent illustre l'antagonisme pouvant exister entre la défense des valeurs coopératives et l'exigence de rentabilité financière. Il est la résultante d'objectifs et de préoccupations qui peuvent s'avérer contradictoires au sein des groupes coopératifs (cf. schéma 4). Ce conflit d'agence peut survenir en raison de la présence, au sein des groupes coopératifs, de composantes S.A cotées en bourse.

Jusqu'ici, la majorité des groupes coopératifs a pris soin d'isoler au sein des organigrammes les filiales SA, en les regroupant et en les faisant dépendre de filiales-holding (Natexis) ou de la tête de groupe (CASA, CNCE), sans qu'il y ait de lien direct avec le réseau coopératif lui-même. Cette structuration autoriserait en théorie que les objectifs de rentabilité assignés à ses filiales puissent être différents des objectifs du réseau coopératif lui-même, qui inclut également le service à la clientèle sociétaire, qui est une autre forme de rémunération des détenteurs du capital. Cependant, on peut se demander si l'existence de S.A (*a fortiori* lorsqu'il s'agit de la tête de groupe) ne réintroduit pas *de facto* la contrainte de maximisation de rentabilité financière, qui s'imposerait à l'ensemble des entités. Pour pouvoir conserver ses actionnaires, ou *a fortiori* continuer à se développer, il est probable que le groupe doive dégager une rentabilité des fonds propres comparable à celle des groupes bancaires S.A, au risque d'égratigner au passage le créneau de *banque de proximité* et de *service rendu à la clientèle sociétaire*. A titre d'illustration, mentionnons le développement de la "gestion par objectifs" impulsée par l'organe central et imposée aux directeurs de caisses ou aux salariés, comme c'est le cas dans les groupes S.A. De même, les banques coopératives, à l'instar des banques S.A, séduites par la *banque sans guichet*, affichent leur volonté de limiter les activités ne créant pas de valeur ajoutée, incitant fortement la clientèle à recourir aux automates pour les dépôts et traitements de chèques ; ils tarifient également⁴¹ les « retraits déplacés », et se développent fortement sur le créneau de la banque privée, dédiant souvent une filiale à la gestion de patrimoine « haut de gamme » (activité qui jusqu'alors pouvait paraître éloignée des préoccupations mutualistes et coopératives).

Plus généralement, le risque est que les sociétaires, détenteurs de parts sociales qui leur rapportent une rémunération présentée comme jusqu'ici *adaptée au risque*, deviennent plus réticents quand les crises financières font encourir des pertes au groupe. On peut penser *a priori* que l'actionnariat salarié constitue un mode d'aplanissement de ce conflit actionnaire/sociétaire, puisqu'il permet au sociétaire qui le désire de devenir actionnaire d'un groupe qu'il connaît bien, dans le cadre avantageux de l'épargne salariale, modifiant ainsi la rentabilité ajustée du risque qui caractérise les parts sociales. Néanmoins, il n'est pas certain que les sociétaires soient désireux de modifier leurs paramètres d'aversion au risque et soient attirés par la Bourse ; à titre d'illustration, rappelons que, dans le cas de la CASA, l'augmentation de capital de 2003 dont 500 millions d'euros étaient réservés aux salariés n'a trouvé preneur auprès d'eux que pour 345 millions.

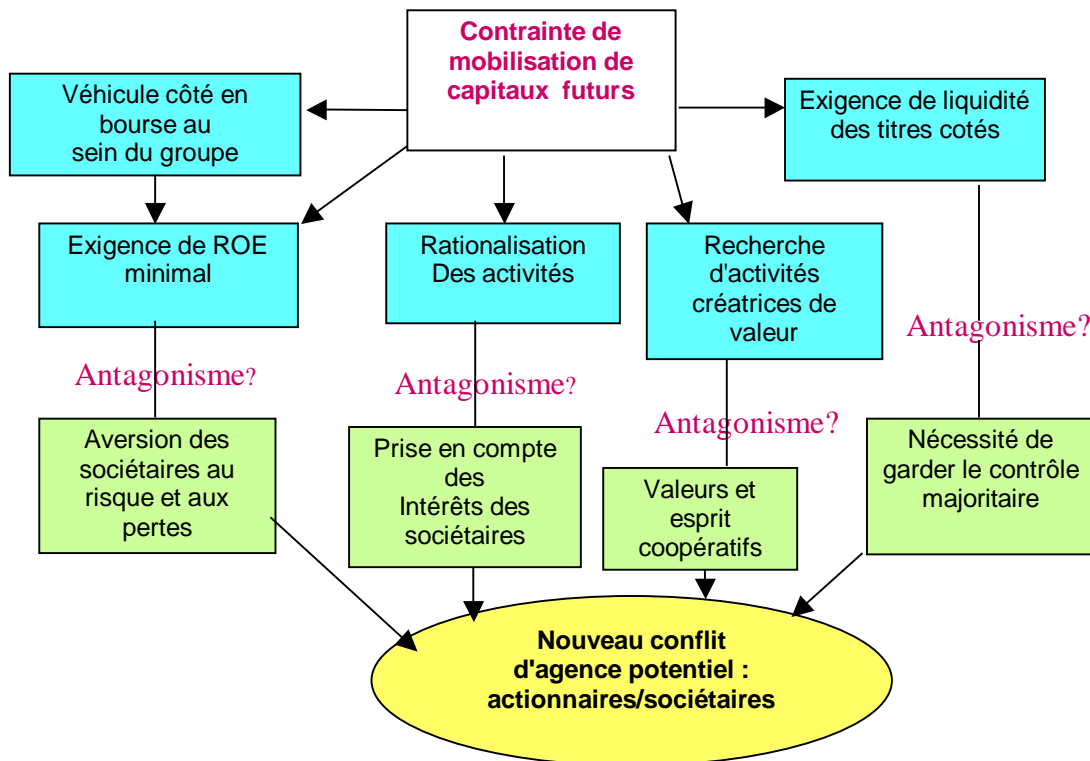
Symétriquement, l'antagonisme entre *statut coopératif* et *intérêt des actionnaires* peut également s'exercer aux dépens de ces derniers : ainsi, les analystes expliquent que la

⁴¹ Une étude réalisée par l'Institut National du Consommateur (50 millions de consommateurs, numéro spécial, mai-juin 2003) montre ainsi que les réseaux coopératifs tarifient également (et de manière précoce pour certains d'entre eux) les retraits déplacés ; ils seraient globalement « bien » placés dans le classement, notamment en Ile de France, mais les pratiques par réseaux et par caisses régionales ou locales seraient néanmoins hétérogènes (La Tribune, 26/04/03).

nécessité de maintenir le contrôle sur la majorité des actions des sociétés du groupe cotées en Bourse (qu’il s’agisse de Natexis pour les Banques Populaires, du CIC pour le Crédit Mutuel Centre Est Europe, ou de la CASA pour le Crédit Agricole), se traduit par un marché trop peu liquide⁴² et par un flottant⁴³ trop restreint, qui entraînaient jusqu’à récemment une sous-cotation des titres. Les mêmes analystes expliquaient également la relative mauvaise performance des actions de la CASA depuis son introduction en Bourse par une tarification des activités bancaires inférieure à celle des autres banques S.A cotées. Si la CNCE devait prochainement être cotée en Bourse, il n’est pas exclu que les actionnaires voient dans les PELS⁴⁴ un prélèvement à leurs dépens sur les bénéfices générés.

Le schéma ci-dessous récapitule les principaux arguments qui viennent d’être développés.

Schéma n° 4 : un nouveau conflit d'agence au sein des groupes coopératifs?



B) Un conflit lié au partage de la valeur créée au sein des entités du groupe

Un autre conflit d’agence lié à la répartition de la valeur créée et au partage du pouvoir qui va de pair, peut émerger au sein des entités composant le groupe coopératif. Même s’il s’est avéré contenu jusqu’ici, on ne peut négliger les tensions récentes survenues entre les Caisses d’Epargne, la Caisse Nationale d’Epargne (CNCE) et la Caisse des Dépôts et Consignations.

⁴² Le phénomène est accentué par le fait qu’une partie de l’actionnariat est composé de sociétaires, qui constituent plutôt un actionnariat « fidèle » qui restreint d’autant le nombre d’actionnaires sur le marché secondaire.

⁴³ Le *flottant* peut être assimilée à la quantité d’actions détenue dans le *public* et susceptible de circuler, par opposition à celles détenues par les actionnaires de référence.

⁴⁴ Projets d’Economie Locale et Sociale, dont le financement incombe réglementairement aux Caisses d’Epargne, par affectation d’une partie des bénéfices d’exploitation.

Cette dernière estimait qu'en échange de la cession d'Eulia, elle ne recevait pas suffisamment de revenus créés par la banque de détail, et plaidait donc pour l'accroissement de la participation de la CNCE au capital des Caisses pour capter ces revenus, elle-même détenant 35% de celui de la CNCE. Les Caisses Régionales, craignant un renforcement du contrôle de l'instance nationale, s'y sont fortement opposées⁴⁵.

Le même type de schéma et de conflit s'est révélé également au sein du Groupe Crédit Agricole : alors que CASA participe à hauteur de 25 % du capital des caisses régionales, ce qui lui permet de consolider un quart des résultats de ces dernières dans ses comptes, René Carron⁴⁶ expliquait qu'en tant qu'actionnaire majoritaire, les caisses régionales « *avaient des responsabilités accrues dans la création de valeur, ..., mais ne devaient pas s'immiscer dans la gestion opérationnelle de la CASA* ». Par opposition, ces dernières ont vivement protesté, par le biais de plusieurs confédérations syndicales, contre le fait qu'elles aient été écartées de l'instance de négociation lors du rapprochement avec le Crédit Lyonnais, alors que « *l'essentiel de la rentabilité de Crédit Agricole SA provenait des Caisses régionales, lesquelles avaient largement financé l'acquisition du Lyonnais*⁴⁷ ».

C) Une concurrence fratricide se traduisant par la dilution de l'entente coopérative.

Si la répartition de la valeur créée est source de discorde au sein des entités composant le groupe, la complexité croissante des organigrammes peut amener ces entités à se percevoir mutuellement comme des concurrentes et non comme des parties liées par un même objectif commun. Le groupe du Crédit Mutuel en a récemment fait l'expérience, puisque qu'une rivalité s'est installée entre deux fédérations, la fédération Nord-Europe accusant celle du Centre-Est d'utiliser le réseau du CIC pour venir lui faire concurrence sur un terrain où elle ne possédait pas d'implantation d'agences jusqu'alors⁴⁸. Et le délicat partage des nouvelles missions liées aux restructurations peut être à l'origine d'inefficiences managériales, voire de coûts d'agence liés à la concurrence interne entre les divers établissements du groupe. Ainsi, l'intégration du réseau du CIC par le Crédit mutuel a provoqué des conflits avec les banques régionales du CIC, qui s'estiment contraintes de se rapprocher, voient leur autonomie se réduire, et craignent même pour le maintien de leur enseigne commerciale⁴⁹. Par ailleurs, des tensions similaires se sont développées au sein du « Crédit Agricole/Crédit Lyonnais » : les caisses régionales ont ainsi refusé que la clientèle PME-PMI soit traitée par la banque d'investissement comme de coutume au crédit Lyonnais⁵⁰. Cette concurrence fratricide s'est d'ailleurs retrouvée à la même période aux divers niveaux d'encadrement du groupe : elle concerne aussi bien le partage du pouvoir entre les hauts cadres dirigeants⁵¹, que parmi d'autres sphères d'activité (les équipes de chacun des deux groupes, craignant la suppression ou la marginalisation des postes, tentent ainsi d'imposer leur « modèle-maison » en GRH, en gestion des risques ...).

⁴⁵ La participation de la CNCE au capital des Caisses est de fait passée de 10% à 20%, ces dernières ayant émis des certificats d'investissement sans droit de vote (La Tribune, 09/09/03 et 03/10/03).

⁴⁶ La Tribune, 21/10/02

⁴⁷ La Tribune, 17/07/03

⁴⁸ La Tribune, 21/02/03

⁴⁹ La Tribune, 10/04/03

⁵⁰ La Tribune, 01/10/03

⁵¹ La presse s'est également fait l'écho d'un mouvement de contestation au sein du Crédit Agricole, déplorant que de nombreux postes-clé aient été confiés aux cadres dirigeants du Crédit Lyonnais (La Tribune, 01/10/03)

D) Un risque accru de développement de conflits entre dirigeants et salariés

Les groupes coopératifs étaient jusqu'ici marqués par une cohésion sociale interne. Inévitablement, les restructurations s'accompagnent de volontés de rationaliser les activités, répondant en cela à l'objectif de minimisation des coûts de fonctionnement et de maximisation de la création de valeur. Dans ce contexte, les salariés de la société « cible » absorbée par le groupe coopératif, voire ceux du groupe dans leur ensemble, peuvent manifester leur hostilité : la détérioration du climat social au sein du groupe Crédit Agricole est ainsi devenue manifeste, lors de l'annonce de la décision de supprimer bon nombre de postes⁵², suite au rapprochement avec le Crédit Lyonnais. De même, les salariés de la compagnie parisienne de réescompte (CPR) rachetée en 2001 par le Crédit Agricole-Indosuez (CAI) ont fortement contesté la cessation d'activité de leur banque, les licenciements et manques de reclassement, accusant même CAI d'avoir « *dépecé une banque rentable pour n'en prendre que ce qui l'intéressait*⁵³ ».

Certes, l'exigence de rentabilité et l'augmentation de la volatilité des résultats des groupes sur d'autres activités que la banque de détail ne s'est pas manifestée jusqu'ici avec une ampleur comparable à celle connue par Rabobank aux Pays-Bas, ou par DZ bank en Allemagne, toutes deux contraintes de mettre en œuvre un programme drastique de réduction de coûts, d'effectifs, et d'implantation d'agences, en raison de la manifestation concomitante du risque de marché, de la réduction des passations d'ordres dans les activités de gestion d'actifs et d'assurance, et de l'accroissement du risque de crédit. Cependant, c'est bien en raison des pertes enregistrées sur les activités de marché⁵⁴ que Fitch a dégradé la note moyen et long terme de Natexis et du groupe banques Populaires en 2001, alors que dans le même temps, la « banque de détail » se portait bien ; cet exemple est là pour rappeler que "la loi du marché", peut potentiellement avoir des conséquences concrètes sur les salariés du réseau (et sur les sociétaires), et être source de conflits internes auquel ces derniers ne sont pas habitués.

Au sein même des caisses régionales ou locales, ce risque de conflit interne est d'autant plus élevé que le personnel est âgé, marqué historiquement par une forte culture d'entreprise coopérative et ayant adhéré à l'intérêt commun de la clientèle sociétaire, et que l'exigence de rentabilité se diffuse à tous les étages du réseau coopératif (gestion par objectifs, adoption d'une logique RAROC, nomination des cadres dirigeants non issus du « mouvement coopératif »,...). A contrario, il semble plus diffus si le sociétariat est plus récent et moins marqué, ou si le personnel est plus jeune et adhère plus spontanément à des objectifs de rentabilité-risque auxquels ils ont été formés.

E) Une modification des lieux de fracture dans le quadrilatère de Desroche

Plus généralement, la recomposition des groupes modifie les équilibres : la complexification des organigrammes, le renforcement de la technicité des produits, la perte d'identité et la dilution du sociétariat d'origine et de son implication, au profit du concept de « sociétaire-épargnant », la juxtaposition de cultures d'entreprises différentes, l'exigence accrue de rentabilité, sont autant d'évolutions qui déplacent les lieux de pouvoir vers le haut de la pyramide ; du sociétariat de base, voire de leurs représentants dans les entités régionales, vers

⁵² Plus précisément 1300 à 1500 postes dans la banque d'investissement et 2500 à 3000 au total en France (La Tribune, 24/10/03).

⁵³ Claude Millet, secrétaire du comité d'entreprise de la CPR (La Tribune, 30/04/02)

⁵⁴ Pertes se chiffrant à 118 millions d'EUR (La Tribune, 03/09/01)

l'organe national et vers les dirigeants salariés. Du schéma organisationnel typique de la coopérative, caractérisé par une pyramide inversée où le sociétariat de base contrôle par délégation le sommet de la pyramide (expression du pouvoir démocratique), on passe de plus en plus à un mode de fonctionnement qui se rapproche *de facto* des groupes S.A, marqué par la prééminence de la tête de groupe et la concentration des lieux de décision.

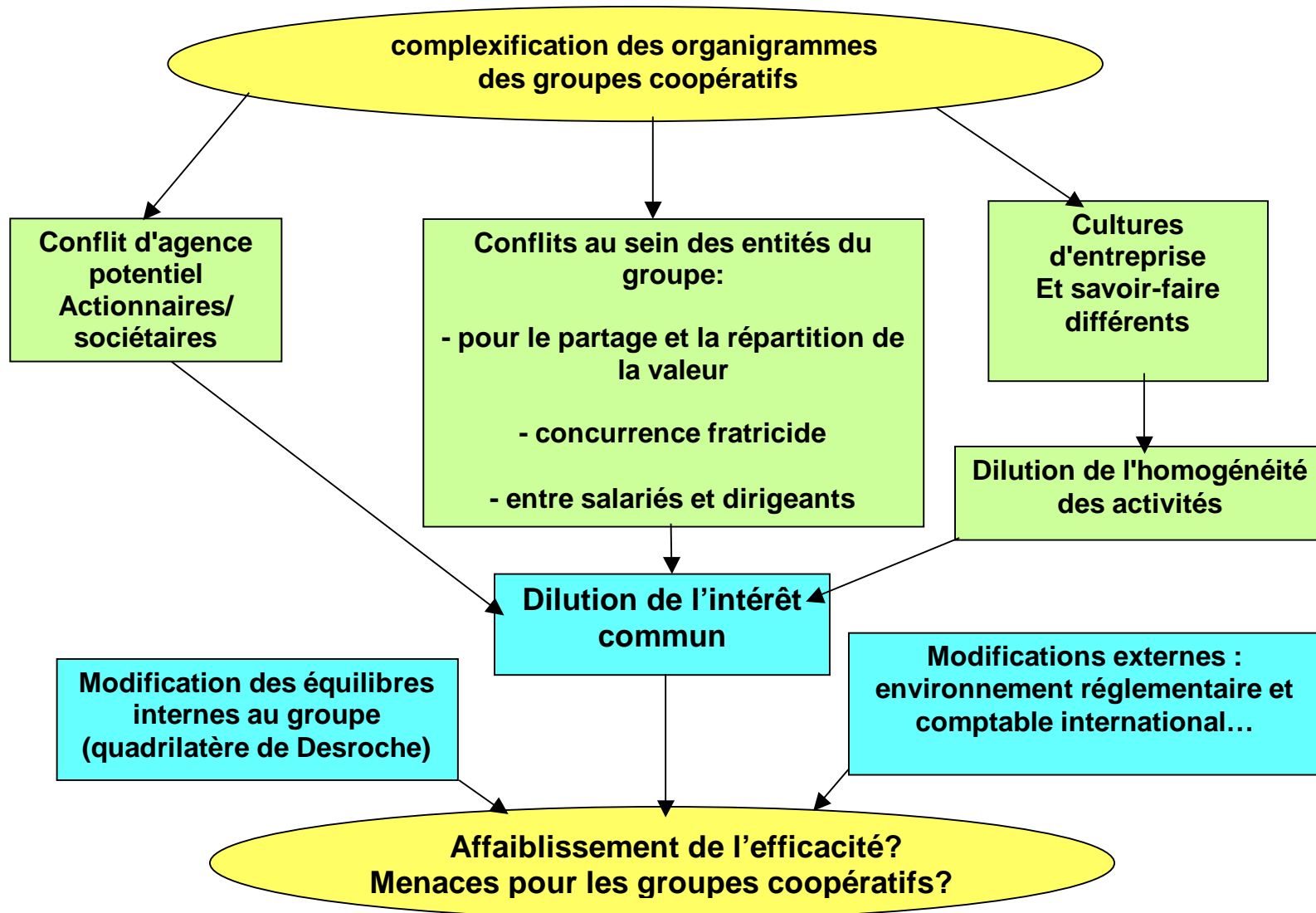
En d'autres termes, ces évolutions s'accompagnent potentiellement de changements dans les *nœuds de contrats*⁵⁵ et dans les lieux de conflits d'agence au sein d'une organisation de type coopératif. DESROCHE (1976) avait schématisé les relations et la répartition du pouvoir dans une organisation de type coopératif au moyen d'un quadrilatère, aux angles duquel figuraient les différents acteurs : managers, employés, administrateurs et sociétaires. Le type de fracture le plus couramment évoqué alors était vertical, marquant un conflit d'agence entre le pôle d'exécution (employés + managers) et le pôle décisionnel (administrateurs + sociétaires). Les évolutions mentionnées ci-dessus sont de nature à intensifier le risque de fracture horizontale au sein des réseaux bancaires coopératifs, opposant davantage un binôme décisionnel (managers + administrateurs, prenant aux divers étages de la pyramide la configuration président/directeur) à un autre binôme devenu plus passif (salariés et sociétaires de base). Ce nouveau clivage a d'ailleurs déjà été évoqué pour les coopératives agricoles, suite à leurs recompositions (KOULYTCHIZKY et MAUGET).

Si les contrats existant au sein d'un réseau bancaire coopératif pouvaient jusqu'à récemment être résumés dans ce quadrilatère, il semble qu'ils doivent de plus en plus s'intégrer à ceux existant dans le périmètre du groupe bancaire coopératif, et que ce quadrilatère fasse progressivement place à un pentagone où les actionnaires occupent un nouvel angle.

Le schéma n° 5 récapitule les principaux enjeux et antagonismes latents qui pourraient limiter l'efficacité de la stratégie de groupe universel choisie ces dernières années. Il illustre le fait que le concept *d'intérêt commun*, mis en exergue dans la littérature anglo-saxonne, pourrait bien devenir le facteur limitatif s'il advenait qu'il soit trop dilué, et s'oppose trop fortement à une *loi de la valeur actionnariale* devenant prédominante au sein des groupes coopératifs.

⁵⁵ En théorie de l'Agence, la notion de nœud de contrats exprime les lieux où se cristallisent les enjeux, ou les oppositions, liés aux contrats implicites passés entre les différents acteurs, partenaires, d'une même organisation.

Schéma n° 9 : Effets et enjeux de la complexification des organigrammes des groupes coopératifs



CONCLUSION

LES ACQUIS

En conclusion, il apparaît que la situation des banques coopératives françaises apparaît comme singulière, notamment si on la compare à celle prévalant aux Etats -Unis et en Grande-Bretagne notamment.

- A l'origine constituées pour être au service de l'intérêt commun à un groupe social, un type de profession, un segment de clientèle... particuliers, elles étaient contraintes par la réglementation et la spécialisation de leur activité. En contrepartie, elles ont bénéficié de privilèges dans la collecte des ressources et dans la distribution de crédits. Les mutations de l'environnement réglementaire et concurrentiel, l'affaiblissement du poids de certaines catégories et professions dans la société française les a amenées à se dé-spécialiser et à étendre leur activité jusqu'aux années 1990 ; activité restant alors centrée sur la banque de détail et le financement du segment de clientèle "professionnels". Si la dé-spécialisation de leurs activités de financement est indéniable, et a été voulue et permise par les pouvoirs publics, elles conservent encore des spécificités qu'une analyse du portefeuille d'activités de chacun de ces établissements a permis de clarifier. Il reste à voir si l'émergence de la Banque Postale en tant que banque à part entière, par ailleurs axée pour l'instant sur une clientèle de particuliers relativement peu favorisée, et caractérisée par un maillage étroit du territoire, se traduira par une concurrence accrue sur ce segment de la banque de détail et de proximité.
- Durant la dernière décennie, les banques coopérative ont non seulement résisté à la déferlante de « démutualisation » connue dans les pays anglo-saxons, mais ont su se libérer des contraintes qui pouvaient sembler a priori inhérentes à leur statut juridique, et mises en exergue dans les thèses anglo-saxonnes. La constitution en réseaux à l'échelon national, a beaucoup aidé en cela.
- Parallèlement aux banques S.A, elles ont pu se développer sur la base d'un mode de gouvernance différent. Dans leur ensemble, ces banques à statut coopératif ont été capables de soutenir la concurrence avec les banques SA, faisant preuve d'efficacité en matière de gouvernement d'entreprise, de performance organisationnelle et commerciale, et sachant tirer parti des avantages comparatifs qui étaient les leurs dans la banque de proximité. Leur statut en tant qu'entreprise se justifie donc par le simple fait qu'elles sont viables et performantes.
- Apparemment moins soumises à court terme à l'exigence de rentabilité des marchés, et moins exposées au risque dans les années 90 que les banques SA, elles ont également su contourner les contraintes de mobilisation de fonds propres liées à leur statut coopératif, pour muter et devenir aujourd'hui de grands groupes bancaires à part entière, orientés vers « la banque universelle », contredisant une fois encore les arguments invoqués dans la littérature anglo-saxonne. Alors que les autres grands groupes coopératifs européens

(allemands, néerlandais....) sont aux prises avec de sérieuses difficultés, elles affichent encore aujourd'hui de solides résultats, même si les groupes bancaires S.A se sont redressés de manière spectaculaire et affichent une santé florissante.

LES DEFIS ET ENJEUX FUTURS

Cependant, ces groupes auront dans le futur plusieurs défis à relever, faute de quoi la voie du « capitalisme mutualiste » que la majorité semble suivre peut être compromise. Ils devront notamment être capables de montrer en quoi la culture de la rentabilité peut encore coïncider avec les valeurs coopératives, sans quoi le consensus obtenu dans le gouvernement d'entreprise et avec la clientèle sociétaire risque d'être remis en cause. Le sociétariat se retrouve ainsi au cœur des enjeux futurs : d'un côté, sa dilution rend sans doute plus facile les mutations et l'introduction d'une logique de rentabilité ajustée au risque permettant de rémunérer de manière adéquate les actionnaires des groupes. D'un autre côté, son hétérogénéité (atténuation de l'intérêt commun, diminution de la part de certaines catégories sociales, diversité des motivations à être sociétaire) génère de nouveaux risques. Il semble que les groupes coopératifs s'en soient rendus compte, et cherchent depuis quelques années à animer davantage leur sociétariat⁵⁶, même s'il semble de prime abord que la prise en compte des intérêts des sociétaires en tant que consommateurs soit plus importante (pouvoir consumériste) dans les réseaux coopératifs où il existe un échelon local.

Ces groupes devront également prouver que la stratégie de croissance active qui a été la leur ces dernières années n'était pas qu'une opportunité historique : pour qu'ils puissent continuer à mobiliser des capitaux, il sera nécessaire que les récentes opérations de restructuration et d'absorption « d'activités de marché » ou de « banque d'investissement » soient bien créatrices de valeur, ce qui suppose un mariage réussi de pratiques et de cultures d'entreprises a priori fort différentes. Leur développement et leur pérennisation supposent par ailleurs le groupe parvenue à garder un contrôle majoritaire sur le capital des filiales ou de la « tête » introduites en bourse, tout en assurant une rentabilité conformes aux attentes des actionnaires. Si l'antagonisme actionnaire/sociétaire devait se développer, il pourrait remettre en cause le potentiel de croissance externe : ce serait le cas si les actionnaires s'avéraient réticents à souscrire à de nouvelles augmentations de capital sur des titres trop peu liquides ou trop peu rémunérés, alors que dans le même temps l'insuffisance de l'actionnariat salarié ne constituerait pas un garde-fou suffisant pour s'assurer un soutien en cas d'offre hostile sur le véhicule côté du groupe. Si les analystes tablent à l'avenir sur de nouveaux rapprochements entre groupes coopératifs, contraints par l'émergence du grand groupe « Crédit Agricole-Crédit Lyonnais », il reste à savoir jusqu'à quand la recherche d'une taille critique, elle-même en continuelle expansion, restera compatible avec le socle et le statut coopératifs.

⁵⁶ Voir Richez-Battesti N., Giandolfani P., nov 2005 : « Au cœur des réflexions sur la gouvernance : le sociétariat ? » Partie II, chapitre 1, in Les banques coopératives en France : entre banalisation et renouveau des spécificités, Rapport à la Délégation Interministérielle à l'Economie Sociale .

ANNEXE 1 : Les soldes intermédiaires de gestion préconisés
par la Commission Bancaire avant et depuis 2000

Source : Analyse comparative de la situation des établissements de crédit, Commission Bancaire.

Méthodologie en vigueur depuis 2000

+ Produits d'exploitation bancaire
- Charges d'exploitation bancaire
+/- Dotations ou reprises nettes aux provisions pour dépréciation des titres de placement et des titres de l'activité de portefeuille
+ Produits accessoires et divers nets
- Intérêts sur créances douteuses
= **PRODUIT NET BANCAIRE**

- Frais de personnel
- Impôts et taxes
- Services extérieurs
+ /- Dotations nettes aux amortissements
+ / Autres charges nettes
= **RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION**

+ /- Dotations ou reprises nettes sur provisions pour dépréciation des créances douteuses (hors titres de placement et titres de l'activité de portefeuille)
+/- Dotations ou reprises nettes sur provisions pour risques et charges
- Créances irrécupérables
+ Intérêts sur créances douteuses
= **RESULTAT D'EXPLOITATION**

+/- Plus ou moins-values sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles
+/- Plus ou moins values sur cession d'immobilisations financières
+/- Dotations ou reprises nettes aux provisions des immobilisations financières
+/- Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence
= **RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT**

+/- Produit net exceptionnel
+/- Dotations nettes aux provisions réglementées
+/- Dotations nettes sur FRBG
+/- Ecart d'acquisition
- Impôts sur les bénéfices
= **RESULTAT NET**

Annexe 2 : Performance et efficacité comparée des banques S.A et des banques coopératives

type de banque	banques S.A			banques coopératives			caisses d'épargne	
	92-96	97-99	2000-02	92-96	97-99	2000-02	92-96	97-99
Agrégats								
Actif (millions EUR)	1478715	1899927	2300280	433735	514518	861966	163665	250460
Effectifs	nd	200381	200842	nd	116587	156480	nd	nd
PNB (millions EUR)	27407	33277	42482	13988	15164	23057	3777	4252
PGE (millions EUR)	27178	35944	nd	14614	15784	nd	3873	4377
RBE (millions EUR)	6023	10954	13511	4466	5115	7722	720	874
charges diverses d'exploitation ¹ (millions EUR)	21156	24990	28972	10148	10670	15335	3153	3503
frais généraux (millions EUR)	20381	23751	28546	9618	10116	14962	2926	3267
dont frais de personnel (millions euros)	12394	12755	16573	5491	5887	8688	1777	1972
Charges dues au risque de crédit ² (millions EUR)	6148	4753	2869	1302	552	794	65	39
charges dues au risque sur titres ³ (millions EUR)	-37,75	121,83	165,06	1,52	4,55	203,59	-7,748	47,183
résultat courant avant impôt (millions EUR)	-430	6201	12222	2940	4563	7889	485	835
Résultat net (millions EUR)	-1057	4703	10279	1381	2269	4511	255	328
capitaux propres (tier one ⁴ , millions EUR)	48430	68385	95093	22233	29986	54351	6650	8474

ADDES – mars 2006

performance organisationnelle	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99
Coefficient ⁵ net d'expl°	77,4%	75,2%	68,2%	72,6%	70,4%	66,5%	83,7%	82,5%
Coefficient ⁶ global d'expl°	78,1%	69,6%	nd	69,5%	67,7%	nd	nd	nd
frais de personnel par agent (EUR)	nd	63685	82582	nd	50490	55511	nd	nd
frais de personnel / PGE	0,457	0,354	nd	0,376	0,373	nd	0,460	0,451
frais de personnel/RBE	2,314	1,483	1,232	1,250	1,162	1,127	2,990	2,313
frais de personnel/PNB	0,453	0,394	0,390	0,393	0,388	0,377	0,472	0,465
Ratios de productivité (millions EUR)								
Montant moyen des dépôts par agent	nd	1,845	2,235	nd	2,494	3,121	nd	nd
Montant moyen des crédits par agent	nd	2,609	3,279	nd	2,104	2,516	nd	nd
Total situation ⁷ par agent	nd	9,590	12,144	nd	5,826	6,364	nd	nd
PNB par agent	nd	0,166	0,212	nd	0,130	0,147	nd	nd
PGE par agent	nd	0,179	0,220	nd	0,135	0,153	nd	nd
Résultat net par agent	nd	0,024	0,051	nd	0,019	0,029	nd	nd
Performance commerciale*								
Coût moyen des ressources clientèle (%)	5,052	3,513	3,383	4,30	3,21	2,87	4,612	3,637
Rendement moyen des crédits (%)	8,994	7,013	6,573	9,62	7,39	6,52	9,116	7,210
Marge clientèle ⁸ (%)	3,894	3,207	3,160	5,01	3,62	3,12	3,176	2,467
Marge d'intermédiation ⁹ (%)	1,304	1,217	0,890	2,75	2,27	1,89	2,076	1,560
Marge bancaire globale ¹⁰ (%)	1,612	1,497	1,387	3,29	2,92	2,61	2,456	1,863
parts de marché								
part des dépôts en %	45,2	38,7	41,1	34,5	39,5	57,4	19,1	20,4
part des crédits en %	49,6	44,1	48,8	22,9	28,7	37,8	5,2	7,3

maîtrise du risque et performance financière	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99
ratio de capitalisation (% , tier one /actif)	3,3	3,6	4,1	5,1	5,8	6,3	4,1	3,4
charges dues au risque de crédit / PGE	0,227	0,136	0,065	0,090	0,035	0,033	0,017	0,009
charges dues au risque de crédit /RBE	1,134	0,456	0,210	0,307	0,109	0,104	0,094	0,047
charges dues au risque de crédit/PNB	0,222	0,146	0,067	0,094	0,036	0,035	0,017	0,009
charges dues aux risques /PNB	0,221	0,150	0,073	0,094	0,037	0,044	0,015	0,020
rendement des fonds propres % (resultat net/ tier one)	-2,178	6,555	10,810	6,24	7,55	8,26	3,889	3,909
résultat net / actif (%)	-0,073	0,243	0,447	0,318	0,440	0,522	0,160	0,130
Résultat net / PGE	-0,040	0,127	0,233	0,094	0,143	0,187	0,066	0,074
Résultat net/PNB	-0,039	0,138	0,242	0,099	0,149	0,195	0,067	0,077
Résultat net/ RBE	-0,234	0,410	0,763	0,314	0,443	0,581	0,401	0,374

Source : Commission Bancaire ; données construites à partir des comptes totalisés par catégories juridiques d'après "Analyses comparatives", et « Rapport Annuel » de 1992 à 2002

* mesurées sur l'ensemble de l'activité

** sur activité métropolitaine

¹charges diverses d'exploitation = PNB – RBE (depuis 2000, nouvelle nomenclature ; = PGE – RBE (avant 2000)

²charges dues au risque de crédit = résultat brut d'exploitation – résultat d'exploitation (depuis 2000, nouvelle nomenclature) ;

= résultat brut d'exploitation – résultat courant avant impôt (avant 2000)

³charges dues au risque sur titres = dotations nettes aux provisions pour dépréciation des titres de placement (et sur titres de l'activité de portefeuille, depuis 2000)

⁴tier one = fonds propres de base = capital, réserves et FRBG

⁵coefficient net d'expl° = « charges diverses d'exploitation » / PNB

⁶coefficient global d'exploitation (avant 2000) = « charges diverses » d'exploitation/ PGE

⁷total de la situation = total de l'activité, y compris celle réalisée à l'étranger

⁸marge sur opérations avec clientèle = différence entre rendement moyen des crédits et coût moyen des ressources clientèle (y compris Titres de Créance Négociables)

⁹marge globale d'intermédiation = différence entre le rendement moyen de tous les prêts (interbancaire, clientèle, titres) et le coût moyen des emprunts (toutes catégories)

¹⁰marge bancaire globale = PNB / total de la situation globale (+ équivalent crédit des instruments financiers à terme)

Bibliographie

- AKELLA, GREENBAUM, 1988, Savings and loans ownership structure and expense - preference, *Journal of Banking and Finance*, n°12, pp 419-437
- Analyse comparative de la situation des établissements de crédit*, vol 1 et 2, Commission Bancaire, 1992 à 2003
- BERGER, A.N and L.J. MESTER, 1997, Inside the black box : What explains differences in the efficiencies of financial institutions, *Journal of Banking and Finance*, n°21, pp 895-947
- CHARREAUX et DESBRIERES, 2001, Stakeholder Value versus Shareholder Value, *Journal of Corporate Management*, vol.5 pp 107-128
- CHARREAUX G., 1997, *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et fait*, Economica, Paris
- COOK, DEAKIN, HUGHES, 2001, "Mutuality and Corporate Governance : the Evolution of UK Building Societies Following Deregulation" Working Paper n° 205, Center of Business Research, University of Cambridge
- DESROCHE H., 1996, *Le Projet Coopératif*, Economie et Humanisme, Les Editions Ouvrières, Paris.
- EMMONS W.R and SCHMID F.A, 2000, Bank competition and concentration : do Credit Unions matter ?, *Federal Reserve Bank of St Louis Review*, may/june
- FAMA E.F and JENSEN M.C, 1983, Agency problem and residuals claims, *Journal of Law and Economics*, n° 26, p.327-349
- FAMA E.F and JENSEN M.C, 1985, Organization forms and Investment decisions, *Journal of Financial Economics*, n° 14, pp 101-119
- GAULLIER, 1966, Le crédit mutuel et l'économie française, in : *Institut d'études bancaires et financières, Le Crédit Mutuel*, Dunod
- GURTNER E. JAEGER M., ORY J.N, 2004, Cooperative Status in the banking sector, efficiency and growth strategy : the French situation", *Newsletter*, n°187, EFMA, p 44 -47.
- GURTNER E., JAEGER M., ORY J.N, 2002, Le statut de cooperative est -il source d'efficacité dans le secteur bancaire? In L'avenir des institutions financières mutualistes, *Revue d'Economie Financière* n° 67, pp 133-163
- HANSMANN H., 1985, The organization of insurance companies : mutual versus stocks, *Journal of Law, economics and Organization*, vol. 1, n° 1, pp 125-53
- HANSMANN H., 1988, The ownership of the firm, *Journal of Law Economics and Organization*, n°4, fall, pp 267 -305
- HANSMANN, 1996, *The ownership of Enterprise*, Harvard University Press
- HANSMANN et KRAAKMAN, 2000 The End of History for Corporate Law, *Harvard Discussion Paper* n°280
- HART O., MOORE J., 1990, Property rights and the nature of the firm, *Journal of Political Economy*, n° 98, december, pp 1119 -1158
- HIRIGOYEN G., 1997, Stratégie et finance, in *Encyclopédie de gestion*, pp 3064-3092, Economica
- JAEGER M., 2000, Vente à perte dans le secteur bancaire et avantage concurrentiel des banques mutuelles et coopératives, *Revue d'Economie Financière*, n°56, pp 195-216

- KOULITSCHYSKI S. et MAUGET., 2001, « Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs », in *Les Holdings Coopératifs*, De Boeck, Bruxelles
- LA PORTA, LOPEZ -DE-SILANES, SHLEIFER, 1999, Corporate Ownership Around the World, *Journal of Finance*, vol 54, pp.1-62
La Tribune, <http://www.latribune.fr/>
- LACOUÉ-LABARTHE D., 2003, Coopératives et mutualistes : à la recherche d'une taille critique, *Banque Magazine*, n° 649, juillet-août
- LAMM-TENNANT J., STARKS L.C., 1993, Stock versus mutual ownership structures : the risk implications, *The Journal of Business*, vol. 66, n° 1, pp 29-46
- LLEWELYN, 1999, Le gouvernement d'entreprise dans les mutuelles et les PLC, RECMA - *Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n° 268
- LOBEZ F., 1997, *Banques et marchés du Crédit*, PUF
- MAYERS D., SMITH C., 1994, Managerial discretion, regulation and stock insurance ownership structure, *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 61, n° 4, pp 638-55
- MESTER L.J., 1993, Efficiency in the savings and loans industry, *Journal of Banking and Finance*, avril, vol 17, n°3, pp267-86
- MESTER, L.J. 1992, Traditional and non traditional banking, *Journal of Banking and Finance*, volume 16, n° 3, pp 545-66
- ORY J.N., 2002, "La démarche RAROC utilisée en banque est-elle transposable à l'assurance-vie?", *La Revue du Financier*, n° 137-138.
Rapport Annuel, Commission Bancaire, 1992 à 2003
- RASMUSEN E., 1988, Mutual banks and stock banks, *Journal of Law and Economics*, n°31, pp 395-421
- ROE M., 1994, *Strong Managers, Weak Owners; the Political Roots of American corporate Finance*, Princeton University Press
- ROTH, 2002, La gouvernance des entreprises d'assurance : les atouts des formes mutuelles, *Revue d'Economie Financière* n°67, pp 181-93
- ROTH, F., 1998, Structures de propriété, pouvoir discrétionnaire managérial et choix d'activité dans l'assurance-dommages en France, *Finance, Contrôle Stratégie*, vol 1, n° 1, mars, pp 169-94
- SASSENOU M., 1992, Economies des coûts dans les banques et les Caisses d'épargne, *Revue Economique*, n°2, pp 277-300
- SMITH B.D., 1984, A theoretic framework for the analysis of Credit Union decision making, *Journal of Finance*, september, pp 1155-68
- WILLIAMSON, O. E., 1983, Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control, *Journal of Law and Economics*, n° 36, pp 351-66
- WILLIAMSON, O. E., 1993, Transaction cost economics and Organization theory, *Industrial and corporate change*, vol. 2, n° 2, pp 107-56
- WEISS (2004), "Organizational Design in The Banking Industry – A Comparative Institutional Analysis of The German Cooperative Banking Group" *Working Paper*, 21 p. Goethe University Frankfurt/Main

Méthodologie en vigueur avant 2000

+ Produits d'exploitation bancaire
- Charges d'exploitation bancaire
+/- Dotations ou reprises nettes aux provisions pour dépréciation des titres de placement
- Intérêts sur créances douteuses
= **PRODUIT NET BANCAIRE**

+/- Plus ou moins-values sur cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles
+/- Plus ou moins values sur cession d'immobilisations financières
+ Produits accessoires et produits divers
- Charges diverses
+/- Dotations ou reprises nettes aux provisions des immobilisations financières
+/- Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence
= **PRODUIT GLOBAL D'EXPLOITATION**

- Frais de personnel
- Impôts et taxes
- Services extérieurs
+ /- Dotations nettes aux amortissements
+ / - Ecart d'acquisition
= **RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION**

+ /- Dotations ou reprises nettes sur provisions pour dépréciation des créances douteuses
+/- Dotations ou reprises nettes sur provisions pour risques et charges
+/- Dotations ou reprises nettes sur risque pays
- Créances irrécouvrables
+ Intérêts sur créances douteuses
= **RESULTAT COURANT AVANT IMPÔT**

+ Produits extraordinaires
- Charges extraordinaires
+/- Dotations nettes sur FRBG
- Impôts sur les bénéfices
= **RESULTAT NET**