



DES GÉANTS À LA RECHERCHE DE LEUR ÂME¹

HERVÉ JUVIN*

La situation des établissements coopératifs bancaires est désormais paradoxale. Leur succès économique est manifeste, il est reconnu, il suscite d'ailleurs critiques et attaques, centrées pour l'essentiel sur l'absence de rémunération du capital, la protection contre les OPA, la banalisation des offres, des tarifs et de la relation, voire de la gouvernance, mais aussi, et de manière plus préoccupante sur la banalisation de leurs pratiques en matière d'offre, de tarification, de service et de traitement des incidents. Ce succès économique incontestable n'a pas été accompagné par des progrès équivalents dans l'affirmation de soi, dans la gouvernance, dans la réalisation d'un projet spécifique. Les établissements coopératifs ont réussi, mais la coopération ne désigne plus un mouvement doté d'une force autonome, sa démographie est plate, et son projet semble avoir

abandonné les grands sujets d'intérêt collectif qui ont fait sa force et sa légitimité historiques. Tout se passe comme si la réussite individuelle des entreprises coopératives avait épuisé le mouvement coopératif.

ENTRE OUVERTURE ET BANALISATION

Les études, baromètres et suivi de décisions qui concernent les rapports des banques avec leurs clients en difficulté, qui peuvent être aussi des clients difficiles, convergent sur un point ; plus aucune différence ne distingue les banques coopératives des autres dans leur souci de poursuivre, de faire saisir, de faire interdire. Non sans raison ; la confiance est de peu de poids dans la relation bancaire, et un nombre croissant de clients ne se

* Président, Eurogroup Institute.

sentent tenus à rien à l'égard de leur banque. Des établissements qui ont vécu sous le règne de l'implicite, de la confiance réciproque et de l'engagement mutuel, se sentent parfois trahis par les comportements de leurs clients, et surréagissent alors. Non sans surprise, quand même, pour des établissements qui continuent à s'affirmer différents dans leur relation avec leurs clients. Que signifient les mots de « proximité », ceux de « responsabilité sociale » quand le traitement des incidents et la facturation imposée aux clientèles les plus fragiles constituent ici ou là des sources majeures de revenu, ou améliorent substantiellement le PNB ?

Désécialisation, décloisonnement, désintermédiation, déréglementation, etc. La banalisation a d'abord désigné l'inverse de la spécialisation ; le fait que chaque banque ou chaque société d'assurance allait pouvoir entrer en relation avec toutes les clientèles, proposer tout type de produit et de service, sans cloisonnement, sans exclusive et sans privilège.

Les établissements qui se sont réjouis d'une évolution réglementaire qui allait leur donner compétence universelle, et leur permettre d'accomplir leur destin de banque universelle, ont peu mesuré que la banalisation allait les toucher eux-mêmes, en supprimant une partie importante, quelquefois déterminante, de ce qui faisait leur spécificité ; le rapport privilégié avec telle ou telle catégorie de clients, parfois corporatiste, l'obligation de leur être utile pour pouvoir demeurer, et même, l'intérêt conjoint de voir le secteur se développer pour que la banque ou la société d'assurance se développe

elle-même. Après tout, le succès de l'agroalimentaire français a fait le succès de Groupama et du Crédit Agricole, à moins que ce ne soit le contraire, et que le succès de Groupama et du Crédit Agricole ait fait le succès de l'agroalimentaire français...

La question est de savoir si les banques coopératives et les sociétés d'assurance coopératives, en affrontant une situation qui leur était étrangère, si même elle ne leur était pas fondamentalement hostile, n'ont pas voulu et réussi à faire trop bien. La question est de savoir si, dans la nécessaire conversion à la rigueur de gestion, à une culture de résultat, à une préoccupation financière, elles ne sont pas allées trop loin, si elles n'ont pas pour tout dire manifesté la ferveur des nouveaux convertis qui y vont trop fort, qui en font trop, et qui perdent leurs bases.

La banalisation, en supprimant l'accès privilégié, mais aussi la communauté de destin entre le banquier, l'assureur, et des communautés de clients, a porté un coup sévère à l'une des bases politiques de la coopération ; la certitude des intérêts liés. La désécialisation a délié ce qui était lié, dénoué ce qui était noué. Face à des acteurs indéfiniment mobiles, qui font jouer tous les facteurs de la compétition, il existe peu ou très peu de raisons pour que les fondamentaux de la coopération aient réellement un sens. Cette évolution a transformé la relation des banques coopératives avec leurs clients, sur ces points au moins : - les gammes de produits, le niveau des prix et la structure tarifaire ne distinguent plus les banques coopératives des banques sociétés par actions.



Certaines banques régionales, pour des raisons historiques particulières, ont même fait partie des banques les plus chères, tandis que d'autres figurent parmi les plus agressives sur le plan commercial.

- les établissements coopératifs ne se distinguent pas davantage par leur hésitation à recourir au contentieux. Au contraire, certains établissements font partie des réseaux les plus agressifs à dénoncer des clients qui deviennent interdits bancaires. La réduction spectaculaire de la liberté d'appréciation laissée aux agents, aux agences, voire aux banques régionales, ne laisse pas de recours avant d'en arriver au contentieux.

- les établissements coopératifs ont renversé la logique du service au client. Ils ont été construits sur la base de la triple valeur ; ce qui est bon pour le client est bon pour la maison est bon pour le sociétaire. Dorénavant, et chaque opération de fusion de banques régionales est l'occasion de le mesurer davantage, ce qui est bon pour la maison commande ce qui sera vendu au client et ce qui sera présenté au sociétaire. Une fonction d'intermédiation sociale et économique qui a permis la professionnalisation du chef d'entreprise et de l'artisanat, le développement des associations, la modernisation de l'agriculture et le succès de l'urbanisation, est progressivement abandonnée. Dans ce mouvement, il faudrait s'interroger sur la liquidation d'un capital de confiance amassé pendant des décennies, si ce n'est des générations, qui est mobilisé de manière de plus en plus intense pour accroître les résultats à court terme, pour placer des produits et

augmenter les commissions, un capital de confiance qui sert à la « vente à la confiance », et qui ne se retrouvera plus.

- la différenciation proprement bancaire s'est réduite. Les entreprises coopératives ne manquent pas d'idées, de projets et de moyens pour les réaliser ; mais ces idées et ces projets relèvent de plus en plus du mécénat. Ils ne sont pas discriminants, les banques sociétés par actions s'engagent de la même manière, et d'ailleurs l'intérêt fiscal vient souvent significativement réduire la portée réelle des engagements médiatisés. En revanche, la différence est quelquefois imperceptible là où la coopération s'est constituée ; dans les particularités opérationnelles. Le terrain fécond de la facilitation et de l'intermédiation sociale que chaque groupe coopératif a joué historiquement à sa manière, pour les groupes sociaux dont il était issu, et auxquels il était destiné, est devenu diffus. Fonctionnement difficile avec l'ADIE ; mauvaise qualité des dossiers transmis aux commissions de surendettement ; gestion judiciaire des incidents plus dure que celle des banques commerciales ; nombre et diffusion géographique limités des opérations comme « Point Passerelle » du Crédit Agricole ou « Parcours Confiance » des Caisses d'Épargne ; les sociétés coopératives se sont fait voler le champ de l'action d'intérêt collectif par leurs concurrentes sociétés cotées. Il est significatif qu'en fin 2006, lors des grands Prix du Parisien Économie, le prix de la meilleure politique sociale soit remis à une banque société cotée, la Société générale, ou encore que BNP Paribas apparaisse comme le premier partenaire de l'ADIE...

Il faut naturellement aller plus loin. Car il serait insignifiant de constater que, sur un des marchés ouverts et concurrentiels, les gammes et les conditions tendent à se resserrer, si les comportements et les démarches des réseaux de distribution et des conseillers en clientèle étaient différents. Or, cette différence, encore très sensible dans les années 1990, a sans cesse tendu à se réduire, au point de disparaître tout à fait. Il est significatif d'entendre désormais dans des banques coopératives ou mutuelles ; « nous avons défendu le client contre des offres qui lui étaient manifestement inadaptées, mais en faisant tout pour que la hiérarchie ne le sache pas ! » Les modes de rémunération et de classement interne des dirigeants salariés laissent peu de place au doute ; le coefficient d'exploitation, le PNB et le ROE font toute la différence.

Les effets de cette situation sont considérables, ils sont parfois violents. Ainsi, c'est une banque coopérative qui a mérité à plusieurs reprises le titre de banque de détail la plus chère de France. Ainsi, certaines des banques coopératives viennent en tête des contentieux (nombre de contentieux rapporté au nombre de clients). Ainsi, les banques coopératives font souvent preuve d'indigence dans leurs dossiers présentés aux commissions de conciliation. Ainsi encore, certaines sociétés coopératives se sont-elles heurtées à leur organe de tutelle pour leur peu d'attention à respecter les principes d'indépendance des associations d'assurés organisés de par la loi pour la gestion du PERP, ou le formalisme imposé lors de la renégociation des contrats d'assurance collective.

DES ÉTABLISSEMENTS EN PANNE D'IMAGINATION

De manière plus emblématique, les banques coopératives ont perdu, dans le domaine de l'innovation sociale, dans le domaine de l'invention de modes d'action, de la capacité à agir, l'avance quelquefois remarquable qu'elles avaient eues dans des milieux et sur des territoires déterminés. Les années 1990 ont vu transformer les opportunités de croissance et de résultats financiers ; elles ont vu massivement manquer les opportunités de refonder leur utilité collective.

La banque coopérative a eu pour mission de remédier aux imperfections du marché ; elle a cessé de jouer ce rôle, alors même que son mode de financement le lui permettait et le lui permet toujours ; l'avantage stratégique d'un capital constitué de parts sociales rémunéré comme des obligations, et non opéable, a été gaspillé. C'est ainsi que la banque coopérative a laissé passer le développement durable, la protection de l'environnement et la prévention des risques naturels. C'est ainsi que la banque coopérative a négligé d'effectuer dans le domaine de la pédagogie financière l'immense effort qu'elle avait contribué à accomplir, elle-même ou par l'intermédiaire de structures dédiées à cet effet, dans le domaine de la formation à la création d'entreprise, ou à la modernisation des exploitations agricoles. C'est ainsi que la société d'assurance mutuelle n'a pas effectué elle-même le travail de moralisation de la profession qu'ont imposé les associations d'assurés (suppression des contrats à



frais précomptés, généralisation du cantonnement des actifs et du contrat unique, etc.) C'est ainsi que la lutte contre l'exclusion bancaire par le crédit et le recours abusif au crédit, la lutte pour le maintien du pouvoir d'achat contre les formules excessivement coûteuses, comme le crédit revolving, comme l'hypothèque rechargeable, comme la renégociation de crédit, n'a pas été conduite par les banques coopératives. C'est ainsi que le thème de l'action collective, permettant aux victimes de tromperie, d'abus de confiance ou de défaut de conseil manifestes, d'ester collectivement en justice, n'a pas, c'est le moins que l'on puisse dire, été soutenue par les banques coopératives. C'est ainsi que le thème de l'investissement responsable, de l'investissement socialement évalué, ou celui du microcrédit, avec toutes leurs limites, n'ont pas rencontré auprès des banques coopératives un intérêt notable, et des initiatives telles que le « PREVair » des Banques Populaires sont encore trop peu diffusées.

À maintes reprises, les entreprises coopératives ont plutôt semblé défendre un territoire de légitimité, un monopole d'utilité, contre tous ceux qui leur semblaient le contester, comme les ONG.

À maintes reprises, ce sont les sociétés par actions qui ont marqué l'opinion par leur soutien à l'ADIE (BNP-Paribas), par leur politique sociale (Société Générale), par leur politique de lutte contre le handicap (Axa).

Tout s'est passé comme si la légitimité historique des sociétés coopératives les avait anesthésiés, comme si

l'importance de leur rôle historique leur avait conféré un passeport à durée illimitée. Et tout s'est passé comme si les sociétés coopératives s'étaient fait doubler sur le terrain de la légitimité collective par leurs concurrentes.

UN SYSTÈME EN VOIE D'EXTINCTION ?

Quand un groupe coopératif découvre un nouveau métier, il crée une SA.

Quand un groupe coopératif s'étend hors des frontières, il rachète ou crée une SA.

Quand deux groupes coopératifs développent une entité commune, c'est une SA.

Le monde de l'entreprise coopérative s'est comporté de manière délibérément malthusienne, en travaillant à démographie zéro. Combien de sociétés d'assurances, combien de banques nouvelles se sont créées et ont adopté le statut d'entreprise coopérative ? La pression du court terme, l'obligation d'aller vite, explique-t-elle seule une situation qui voit les sociétés coopératives multiplier les créations de SA, sans jamais avoir contribué à créer une nouvelle coopérative ? Il est certain que le mouvement coopératif vient d'en bas, de l'union d'acteurs qui ne trouvent pas satisfaction dans les offres existantes. N'est-ce pas la situation de maints secteurs ? Dans une situation où une partie de l'épargne est prête à s'investir dans la localité, dans la région d'origine, de manière responsable, dans une situation où la prise de conscience de l'urgence

environnementale suscite des projets innovants de financement de la nouvelle économie de l'environnement, il est pour le moins surprenant qu'aucune création d'établissement ne soit venue enrichir, agrandir et renouveler un mouvement qui ne mérite plus son nom depuis qu'il s'est arrêté. Le seul nouvel établissement coopératif en France, les Caisses d'Épargne, a vu son statut défini par la loi de juin 1999, dans un cadre qui ressemble à celui d'une transition ménagée vers la création d'un groupe bancaire privé. Et la seule grande création européenne, celle de The Cooperative Bank, en Grande-Bretagne, aujourd'hui forte de 6 millions de clients, s'est déroulée dans le contexte très particulier des suites d'une démutualisation quasi complète du secteur financier.

Pour qui considère l'entreprise comme un être vivant, sait que toute entreprise, quelle que soit sa puissance, naît, grandit et meurt, l'évidence est que l'entreprise coopérative est en voie de disparition, quelle que soit la puissance de ses membres, parce qu'elle ne se renouvelle pas. La démographie du système est plate. Quelle que soit la puissance des organismes existants, s'ils ne se renouvellent pas, le système disparaîtra avec eux ; tout indique que le système est sur la voie d'une fossilisation. Car il s'est refermé sur la défensive, et si des jeunes entrepreneurs cherchent aujourd'hui à créer une activité, lequel pensera à le faire sous forme coopérative ou mutuelle ?

Il est significatif à cet égard qu'à travers leurs filiales banques d'investissement, très souvent mandatées par le gouvernement français ou par diffé-

rents autres gouvernements à l'occasion d'opérations de privatisation ou d'ouverture du capital d'entreprises publiques, engagées dans l'émergence de nouveaux secteurs d'activité, comme en France celui des services à la personne, jamais les banques coopératives n'aient jugé bon seulement d'étudier, encore moins de proposer, le modèle coopératif comme une solution possible, performante, souhaitable. La méconnaissance seule explique-t-elle que la solution coopérative ne soit jamais prise en compte dans les évolutions de la propriété des institutions et des entreprises publiques, dans la constitution de nouveaux réseaux de services, dans la mobilisation de l'initiative économique en région ? L'auteur se souvient d'EDF, d'Eurotunnel, de GDF, comme d'autant d'acteurs économiques où l'intérêt du consommateur et celui du contribuable-proprétaire étaient à l'origine réunis sous la forme de l'entreprise publique, auraient pu l'être à nouveau sous la forme coopérative. Dans ces cas récents, la solution coopérative a été totalement ignorée. Le plus étonnant n'est pas que les Goldman Sachs, Lazard ou Rothschild aient élaboré les solutions de la privatisation en tenant seulement compte de la société par actions ; c'est que les experts du Crédit Agricole ou de Ixis n'aient rien inventé d'autre, comme si aucune alternative n'existait à la société par actions...

S'agit-il seulement de méconnaissance ? Il convient de s'interroger sur les raisons plus larges et quelquefois plus surprenantes de la discrétion des entreprises coopératives, des entreprises qui ont longtemps vécu sous le régime « pour vivre heureux, vivons



cachés », qui pourraient aujourd'hui ajouter ; « pour nous partager le marché, évitons toute création et tout mouvement que nous n'en contrôlerions pas ! », auxquels certains ajouteraient peut-être « pour ne pas attirer l'attention sur des procédés, des facilités, des raccourcis commodes dont nous nous portons bien, ne nous manifestons sous aucun prétexte ! » Se faire oublier est quelquefois une vertu ; le monde coopératif en a usé, et peut-être abusé, à son avantage à court terme, pour son plus grand isolement à long terme. Tout se passe comme si les banques coopératives elles-mêmes considéraient que leur statut n'a plus d'avenir, qu'il n'est plus pertinent, qu'il ne mérite d'être proposé ou conseillé à aucune autre entreprise. Il ne faut pourtant pas beaucoup d'imagination pour considérer que les grandes « *utilities* » auraient pu utilement examiner leur entrée dans le marché sous forme de sociétés coopératives.

OÙ EN SOMMES-NOUS ?

La performance économique des banques coopératives a démenti l'analyse anglo-saxonne qui démontrait leur incapacité à survivre en environnement de marché². En particulier, des facteurs spécifiques, non pris en compte dans les analyses économiques classiques, ont donné aux banques coopératives des avantages substantiels dans les périodes récentes.

Mais cette performance économique n'a pas été réalisée sans coût. Et, pour maints observateurs, il faut prendre acte de la disparition probable

du système coopératif tel que nous l'avons connu, tel qu'il a épuisé sa course dans les années 1990, tel qu'il ne sait plus répondre ni au défi de la conquête internationale, ni aux enjeux de la création de valeur en Bourse, ni à l'envie de puissance de ses dirigeants.

La situation stratégique de la coopération est paradoxale ; son succès la porte vers des opérations qui mettent en question ses fondamentaux. Elle ne peut s'y engager sans réaliser un mouvement de toute son âme ; mais elle a oublié son âme en chemin.

Il faut en prendre acte, non du fait du législateur ou du régulateur, mais tout d'abord du seul effet de la croissance des groupes coopératifs par acquisitions de SA, par créations de filiales diversifiées SA, par recours accru au marché boursier pour financer leur développement dans les meilleures conditions. Insensiblement, le périmètre du groupe s'étend bien au-delà de la coopération, et la structure financière rend de plus en plus difficile la détention majoritaire par les Caisses régionales d'une holding centrale cotée (cas du Crédit Agricole) ou le maintien de la propriété du groupe par des Banques régionales ou des Caisses d'Épargne régionales non cotées, sans accès au marché des fonds propres. Ensuite, par la dynamique des résultats, qui rend de moins en moins cohérente avec le projet initial une situation dans laquelle les activités de banque spécialisée, de banque de gros, de banque internationale, deviennent majoritaires par les fonds propres mobilisés et par la contribution au résultat. Enfin, par une sorte de démission culturelle qui fait que la coopération ne diffuse pas, reste

cantonnée aux établissements régionaux, et est radicalement ignorée par les jeunes collaborateurs des filiales et des entités cotées.

Il faut prendre acte de la disparition de toute différence substantielle entre les établissements coopératifs et les autres, si ce n'est à travers un maillage du territoire qui permet une tenue de marché remarquable, à travers un capital confiance ardemment utilisé au placement de produits et de services, à travers un réseau relationnel sectoriel, professionnel ou confessionnel qui facilite les affaires. D'une certaine manière, la coopération est devenue un atout stratégique dans la facturation de commission, dans le développement commercial, et dans l'amélioration du résultat par action.

Il faut aussi prendre acte du fait que le statut coopératif, devenu minoritaire au sein de divers groupes, joue comme une ressource stratégique majeure en plaçant l'ensemble du groupe, sociétés coopératives, holding central, filiales sociétés par actions, cotées ou non, hors de toute menace d'OPA. Cette économie de ressources vaut cher ; elle donne l'avantage de la durée, elle donne aussi une relative indépendance face au cours de Bourse. Il est important d'observer que cette économie majeure ne s'accompagne plus d'une contrepartie réelle.

Il faut enfin reconnaître que les thèmes si souvent présents dans les assemblées générales et les discours de Présidents, sur la proximité, la solidarité, l'engagement local et régional, la confiance, la responsabilité, sont de plus en plus sans enjeu réel dans l'acti-

tivité courante de la banque et mobilisés exclusivement dans des structures ou des projets spécifiques, hors exploitation bancaire.

La seule question qui mérite être posée est simple ; si les sociétaires avaient le choix, est-ce qu'ils choisiraient aujourd'hui de vendre leurs parts, avec les réserves auxquelles leur donnerait alors droit un processus équitable de démutualisation, ou est-ce qu'ils choisiraient de garder et de développer l'outil qu'ils se seraient réappropriés ? L'interdiction légale est paravent commode, qui évite à l'institution de se poser la question de son utilité. Ceux qui n'aspirent plus qu'à persévérer dans leur être devraient pourtant s'en souvenir ; aucune institution humaine ne survit longtemps à l'utilité qu'elle présentait pour la collectivité dont elle est issue.

Cette question se double d'une seconde, plus incisive ; si de nouveaux acteurs entendaient créer les moyens de financer l'intégration, diffuser le droit à l'initiative économique, inciter les investisseurs régionaux à soutenir l'activité dans leur région, pourraient-ils créer une banque ou une société coopérative ? Elle attire l'attention sur ce fait méconnu ; la démographie du mouvement est devenue plate. Les entreprises coopératives créent des SA, rachètent des SA, développent des sociétés par actions cotées ou non ; elles ne semblent plus prendre en charge le développement de ce modèle et de cette pratique originale qu'a été la coopération. Le succès des entreprises coopératives aurait-il tué le mouvement coopératif ?



NOTES

1. Extrait du rapport de M. Hervé Juvin pour Eurogroup Institute : « Entreprises coopératives de banque et d'assurance ; des géants à la recherche de leur âme ? », décembre 2006.
2. Voir les travaux de Jean-Noël ORY, Emmanuelle GURTNER, et Mireille JAEGER, CREFIGE-CEREMO, 2006.



