



LE MUTUALISME BANCAIRE À LA CROISÉE DES CHEMINS

OLIVIER PASTRÉ*

Affirmons-le d'emblée : la structure mutualiste semble, en elle-même, parfaitement efficiente, en ce qu'elle se révèle performante aux deux extrémités de la chaîne de valeur bancaire : le consommateur d'une part et l'actionnaire d'autre part.

La structure mutualiste est, par définition et par culture historique (s'étant développée dans les « interstices du capitalisme »), proche du consommateur-sociétaire. Et elle est donc, a priori, protégée à la fois de nombreux risques, des déplacements brutaux de clientèle et des politiques de dumping tarifaire. À l'autre extrême, l'actionnariat mutualiste est, par construction, imperméable aux fluctuations des marchés financiers. Et donc protégé de tout « raid » boursier hostile en période de « basses eaux » des PER. Ces avantages comparatifs apparents, notamment en période de « gros temps bancaire »,

peuvent-ils constituer le socle d'un véritable « *business model* », ou, au contraire, nuisent-ils à la capacité d'adaptation de ce type de banque ?

La réflexion sur ce qui fonde véritablement la spécificité mutualiste est à ce jour, injustement et contre toute logique, sous développée, ceci expliquant la difficulté qu'il y a à répondre à une question qui paraît, pourtant simple. Commençons donc par réfléchir sur ce qui fonde la spécificité mutualiste. Ce n'est plus aujourd'hui, n'en déplaise aux banques « banales », les avantages fiscaux, la rigueur budgétaire étant, depuis le début des années 80, passée par là. Est-ce alors le mode de gouvernement d'entreprise (le principe du « *one man - one vote* ») qui fait l'admiration et l'envie de tous les régulateurs boursiers ? Est-ce l'interdiction de distribuer les profits qui apparaît comme un rempart parti-

* Professeur à l'Université de Paris VIII, auteur de « Les défis de l'industrie bancaire », Documentation Française, 2006.

culièrement salutaire face à la montée des risques ? Est-ce la tendance historique à faire ce que les autres ne font pas, qui évite de succomber aux modes les plus versatiles ? Est-ce la relation de long terme fondant le lien sociétaire qui permet le mieux de minimiser les asymétries d'information ? Est-ce enfin le principe de solidarité qui permet de bâtir cette relation de long terme si protectrice ? Tant que l'on ne saura pas ce qui spécifie le mutualisme, tout effort pour prescrire à celui-ci une stratégie de développement sera voué à l'échec. Cela paraît d'autant plus difficile que le mutualisme, comme la banque en général, ne constitue pas un ensemble homogène : les atouts et les handicaps des mutuelles (d'assurances) sont-ils ainsi les mêmes que ceux des coopératives (bancaires) ? Le modèle mutualiste existe-t-il vraiment ? Mais cet effort de spécification paraît d'autant plus indispensable que, intuitivement (et, malheureusement, seulement intuitivement), le développement de la sphère mutualiste paraît, de par ses caractéristiques intrinsèques, un parfait complément de l'irrépressible développement des marchés financiers.

Répondre à de telles questions paraît d'autant plus indispensable que les réponses données pourraient constituer la clef de réponse à de nouvelles séries d'interrogation, au rang desquelles : pourquoi aucun réseau mutualiste ne voit-il le jour aujourd'hui ? Qu'est-ce qui, dans ce domaine, était vrai hier et ne l'est plus aujourd'hui ? Par ailleurs, comment expliquer que le mutualisme, hier associé à la prise de risques sur des marchés jugés insuffisamment solvables, soit aujourd'hui synonyme de frilosité managériale ?

La confusion des idées est accrue par celle des faits. Car assiste-t-on ou non aujourd'hui en Europe à un phénomène de démutualisation ? Certes, en Angleterre, la tendance ne prête guère à confusion. Dans ce pays, dans le secteur bancaire au moins, l'imperium de la société anonyme s'étend. Mais cette « paille » anglaise (dont la taille se réduit d'ailleurs au fil des faillites) ne doit en aucun cas dissimuler la « poutre » de l'Europe continentale. Non seulement (à l'Italie près) les banques mutualistes ne perdent pas, sur le continent, leur statut mais leur poids économique a plutôt tendance à s'accroître (ce dont, en France, le CIC, Natexis, Suez et autres Crédit Lyonnais sont là pour témoigner). Mieux : la tendance, certes très cursive à ce jour, à la dispersion de leur capital chez leurs clients (via les privatisations) et chez leurs salariés (via l'épargne salariale) n'est-elle pas la marque d'une certaine forme de mutualisation des banques « de droit commun » ? Par prudence, on conclura temporairement au maintien du statu quo, preuve s'il en était besoin que le mutualisme n'est pas emporté tel un fétu de paille, comme l'annonçaient certains, par le grand courant de la dérégulation.

Reste maintenant à éclairer l'avenir. Faut-il, compte tenu de son apparente résistance aux aléas, pousser à la mutualisation bancaire ? Les conditions d'un retour au proudhomisme (inspirateur de la Banque du Peuple en 1849) seraient-elles réunies ? Sans trancher sur ce point, il semble possible d'esquisser, dans un premier temps, deux scénarios au moins dont il faudra à l'avenir mesurer la pertinence relative. Premier



scénario : les banques mutualistes, handicapées par leurs contraintes de fonds propres, engluées dans leurs contradictions internes et asphyxiées par leur quête de consensus, se verront marginalisées par les demandes renouvelées de leur clientèle. Dans ce scénario, au mieux, les banques mutualistes s'enracineront dans leur « pré carré », renonceront à l'internationalisation et défendront leurs marges en renforçant leurs relations avec leurs sociétaires. À ce scénario, s'oppose celui d'une mue des mutualistes, via notamment leurs « véhicules cotés », ceux-là permettant à ceux-ci d'assouvir leurs pulsions en matière de croissance externe et de développement international sans perte de leur âme. Entre ces deux extrêmes, il est un troisième scénario qui, plus que les deux précédents, mérite d'être examiné et semble renouer les fils

de l'histoire mutualiste. Pourquoi ces banques ne retrouveraient-elles pas leurs véritables racines en mettant en œuvre une stratégie d'internationalisation (car c'est là que désormais se jouera la concurrence bancaire) via « les métiers que les autres ne font pas » ? Si l'avenir des banques mutualistes ne semble pas devoir passer par l'achat d'une banque d'affaire anglo-saxonne, peut-être peut-il et doit-il passer par l'internationalisation de leur savoir-faire dans les « prêts aux professionnels », dans le crédit au logement social ou peut-être... dans la distribution de produits d'assurance dommage ? Les banques mutualistes, assumant ainsi leur vocation de prise de risques « alternatifs », ne pourraient-elles pas, dès lors, jouer pleinement un rôle de « stabilisateur automatique » de l'industrie bancaire ? La question mérite d'être posée.

