



# LE STATUT DE COOPÉRATIVE EST-IL SOURCE D'EFFICACITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE ?

EMMANUELLE GURTNER\*  
MIREILLE JAEGER\*\*  
JEAN-NOËL ORY\*

Dans le secteur bancaire, les entreprises à forme mutuelle ou coopérative existent de longue date. Dans certains pays, elles occupent encore un espace important dans le paysage bancaire, même si le statut de société par actions est actuellement bien plus répandu. Les faits qui les caractérisent sont contradictoires et donnent lieu à des interprétations divergentes concernant leur efficacité et leur pérennité.

Certains auteurs (principalement anglo-saxons) les considèrent comme des vestiges des temps anciens, destinées à disparaître, inadaptées au monde moderne, inefficaces et laminées par la concurrence avec les banques à statut de société anonyme (banques SA). Elles seraient appelées à disparaître et ne persisteraient que dans les PVD, pour la collecte de la petite épargne et le financement de projets de petites entreprises, c'est-à-dire une activité de micro-finance, qui viendrait pallier la réticence qu'ont les banques à prêter. Ces auteurs mettent en avant les mauvaises performances économiques des banques mutualistes, et observent le mouvement récent de conversions de banques coopératives (les *Building Societies* en Grande-Bretagne et les *Credit Unions* aux USA) en sociétés par actions, mieux à même de drainer les capitaux nécessaires à leur restructuration et à leur croissance. Elles ne subsisteraient que grâce à des avantages acquis, et à des privilèges fiscaux et réglementaires qui justifient les procès qui leur sont intentés par des banques SA.

\* Maître de conférence à l'Université de Nancy 2, CERF/GREFIGE.

\*\* Professeur à l'Université de Nancy 2, CERF/GREFIGE.

Les auteurs tiennent à remercier D. Rivaud-Danset, D. Plihon, E. Nier, L. Weill et G. Gallais-Hamonno pour leurs précieux commentaires lors des journées de l'AFSE des 17-18 mai à Orléans et des Conférences Internationales de l'AFFI des 25-28 juin à Namur.

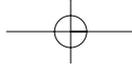
Ils remercient également M. A. Bieau, Inspecteur général à la Banque Populaire de Lorraine, pour les avoir fait bénéficier de ses connaissances et de ses analyses subtiles sur la banque coopérative.

D'autres remarquent au contraire leur dynamisme et leur prospérité dans certains pays européens : la France, l'Italie, les Pays-Bas ; ils observent leurs gains de parts de marché dans la collecte d'épargne ou la distribution de crédit, et le rôle important qu'elles jouent dans les restructurations, notamment en France, où elles se sont révélées plus solides et moins risquées que les banques SA à l'occasion de la crise des années 1990. C'est ce dynamisme qui motive en France les accusations de concurrence déloyale portées contre elles par les banques SA, qui mettent en cause dans certains cas l'atténuation des contraintes de rentabilité dont elles bénéficient du fait de leur statut. Aux USA également, les *Credit Unions* sont l'objet de procès en justice intentés par les banques SA qui tentent ainsi de les empêcher d'étendre leur marché vers des clientèles et des activités qui seraient au-delà de la compétence que leur confère leur statut de mutuelle. La Cour Suprême a donné raison aux banques, mais le Congrès a immédiatement voté une loi (*Credit Union Membership Access Act*, 7 août 1998) élargissant les critères d'adhésion aux *Credit Unions*, qui peuvent désormais se constituer sur la base de plusieurs groupes d'adhérents partageant des intérêts communs (appartenance à une entreprise, une profession, une commune...). Ceci montre que même aux USA, les mutuelles bancaires peuvent apparaître comme des organisations efficaces : de fait, elles disposent d'une part faible mais croissante du marché des dépôts.

2

L'objet de cet article est d'analyser dans le cadre français l'efficacité et les performances des banques coopératives, en comparaison avec les banques qui ont une forme de sociétés par action. Nous cherchons à évaluer leurs forces et leurs faiblesses, leurs atouts ou leurs handicaps et à comprendre leurs stratégies dans la compétition avec ces dernières. Dans cette analyse, il nous faudra identifier les différences de performances des mutuelles vis-à-vis des banques SA qui sont imputables au statut coopératif proprement dit.

L'analyse s'appliquera donc essentiellement aux banques coopératives françaises, mais le cas des mutuelles bancaires britanniques ou américaines sera évoqué lorsqu'il permettra de comprendre des divergences d'analyse avec les auteurs anglo-saxons, qui observent une réalité quelque peu différente. Nous devons alors évaluer si ces divergences relèvent ou non de différences dans la façon de concevoir le statut de mutuelle, qui donne lieu à diverses variantes. En France, les banques appelées banques mutuelles ou mutualistes ont en fait le statut juridique de coopératives ; à ce titre, leur objet est « une action en commun, une alliance pour la lutte sur le marché » et non, « un cercle d'entraide qui évite au sociétaire tout contact avec le marché », définition correspondant davantage à celle d'une mutuelle (Gaullier, 1966).



Nous commencerons par une réflexion théorique sur le statut coopératif dans le secteur bancaire, afin d'en identifier le noyau dur, qui d'après la littérature, présente deux caractéristiques : l'existence d'un intérêt commun, et le statut de propriété. Nous en tirerons des conséquences théoriques et verrons comment s'expliquent l'émergence et la coexistence de deux catégories d'entreprises, et quelles sont les prévisions des auteurs sur leur devenir. Nous confronterons alors cette analyse aux caractéristiques des banques coopératives en France, ce qui nous permettra d'en conclure que le critère principal différenciant les banques coopératives des banques SA est celui du statut de propriété.

À la lumière de ce critère, nous analyserons l'efficacité et les performances des banques coopératives françaises, relativement à celles des banques sociétés par action, selon trois points de vue. Le premier point de vue est celui de l'efficacité du contrôle interne et de la structure organisationnelle. Le deuxième point de vue est celui de la performance sur le marché des produits et services bancaires : il concerne la relation avec la clientèle, la concurrence par le prix et la stratégie commerciale. Le troisième point de vue est celui de l'adéquation au marché des capitaux : il s'agit d'analyser la façon dont le statut influence la capacité des banques coopératives à accumuler ou à mobiliser des capitaux pour financer leur croissance ou des opérations de restructuration.

### LA SPÉCIFICITÉ DU STATUT COOPÉRATIF DANS LE SECTEUR BANCAIRE ET SES IMPLICATIONS THÉORIQUES SUR LES PERFORMANCES

L'analyse menée ici s'inscrit dans le cadre de la théorie des organisations et des travaux de Coase (1960), Williamson (1979), Hart et Moore (1990). Elle établit que les formes d'organisation et de propriété peuvent avoir un effet significatif sur l'efficacité de la firme. Les organisations qui émergent et qui survivent sont celles qui sont efficaces, au sens où elles minimisent les coûts de transaction (coûts de négociation et coûts d'exécution, qui incluent les coûts de motivation et de contrôle).

Dans la lignée de ces travaux, Fama et Jensen (1983), Hansmann (1996), analysent les caractéristiques des différentes formes d'organisation et s'interrogent notamment sur les conditions de l'existence d'organismes bancaires mutualistes d'une part et SA d'autre part, et sur leur devenir.

Les auteurs ont retenu deux grands critères pour différencier les banques coopératives des autres banques et en déduire des conséquences sur les raisons d'être et les profils de ces organisations, qui relèvent du secteur commercial et concurrentiel :

- le premier repose sur la notion d'intérêt commun : en effet, pour certains auteurs, la caractéristique essentielle des mutuelles, c'est l'exigence d'un projet commun aux membres, projet qui doit être clairement identifiable et bien délimité. Il en découle que les mutuelles sont nécessairement de petite taille, et s'adressent à une clientèle homogène, ce qui peut expliquer leur efficacité opérationnelle dans le passé, mais les handicape pour l'avenir et nuit à leur adaptation ;

- le second critère se réfère à une analyse objective de la structure de propriété du capital. Dans une coopérative bancaire, le capital appartient aux sociétaires, qui sont aussi les clients de la banque, mais les droits de propriété sont limités, et les pouvoirs de décision stratégique sont partagés de façon égalitaire entre les sociétaires et non pas au prorata de leur participation au capital, ce qui implique un autre système de valeur pour l'institution. L'accent est mis alors sur les relations d'agence entre les partenaires de la banque et sur des insuffisances en matière de gouvernement d'entreprise.

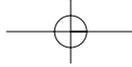
Nous allons reprendre successivement ces deux critères. Nous en analyserons les implications théoriques et leur application en France. Nous en déduisons que le critère le plus pertinent pour différencier les coopératives bancaires des sociétés anonymes et expliquer leurs performances est celui du statut de propriété du capital.

### *Le critère de l'exigence d'un intérêt commun aux membres d'une coopérative bancaire*

#### *Les principes fondant ou limitant l'existence des mutuelles bancaires dans la littérature anglo-saxonne*

Les mutuelles ou coopératives bancaires sont censées se constituer pour servir les intérêts communs de leurs membres : ces derniers doivent appartenir à une communauté bien identifiable et limitée, une entreprise, une profession, une aire. Selon les réglementations nationales, le champ d'activité et la zone d'influence des mutuelles, résultant de la définition de cet intérêt commun, peuvent être plus ou moins limités, et les contraintes de fonctionnement plus ou moins fortes.

Les banques mutuelles en tireraient certains avantages, tenant d'une part à la cohésion entre les membres, qui constituent ainsi une clientèle très homogène de taille réduite (Hart et Moore, 1995), et d'autre part à la simplicité et la standardisation de leurs opérations et de leurs produits. Elles seraient conduites à se spécialiser dans la collecte de la petite épargne, qu'elles redistribuent dans la même communauté sous forme de crédits (Rasmusen, 1988). L'existence de cet intérêt commun permettrait également de réduire les problèmes



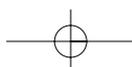
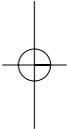
liés aux asymétries d'information et aux aléas de moralité : les membres qui demandent des crédits sont connus et peuvent plus difficilement dissimuler leur situation à la direction de la banque que les clients d'une banque société anonyme. Il serait plus facile de contrôler ou mesurer le risque client. Enfin, l'identité d'intérêts entre les membres permet de réduire les conflits entre eux. Les coûts sont donc réduits.

Les principaux atouts des mutuelles bancaires seraient ainsi liés à leur taille réduite ; d'ailleurs, l'attrait des particuliers ou des entreprises pour les mutuelles se réduirait lorsque leur taille augmente, c'est-à-dire lorsque l'intérêt commun devient plus diffus et que les affinités entre les membres se relâchent (Emmons et Schmid, 1999). En contrepartie, les inconvénients tiendraient à la difficulté de réaliser des économies d'échelle ou de gamme. Les banques mutuelles seraient contraintes à rester de petite taille, et à ne réaliser que des opérations simples et spécifiques à leurs clients, qui sont aussi leurs membres (Akella et Greenbaum, 1988 ; Mester, 1991). Elles auraient aussi quelques difficultés à diversifier leurs risques, en raison de l'existence d'une clientèle trop homogène.

Selon cette analyse, il se produit naturellement un partage des rôles et une segmentation de marché entre mutuelles et sociétés anonymes, chacune se spécialisant dans son domaine de compétence : les mutuelles dans le service d'une clientèle peu risquée et la réalisation d'opérations simples et standardisées, les sociétés anonymes sur des opérations plus complexes, donc plus spécifiques (selon la terminologie de Williamson).

Aussi, la tendance à la globalisation des marchés, à la complexification des produits et des opérations serait défavorable aux mutuelles, qui devraient devenir moins efficaces que les sociétés par actions et perdre des parts de marché. Si cela ne se produit pas, ce serait en raison d'inerties historiques et des subventions publiques dont elles continuent à bénéficier : dans certains pays en effet, l'intérêt commun défendu au sein des mutuelles a pu apparaître comme un intérêt collectif ou social, justifiant une aide de l'État pour favoriser par exemple l'accession au logement des populations les moins favorisées, ou le démarrage de petites entreprises, le soutien ou la reconversion d'activités en difficulté ou jugées stratégiques. C'est ainsi que les banques coopératives ont pu parfois jouir d'un régime fiscal plus favorable que les autres, de privilèges de collecte ou de distribution. Ces avantages perdureraient, justifiant par là même les accusations de concurrence déloyale par les sociétés par actions.

Enfin les statuts des mutuelles ne faciliteraient généralement pas leur conversion en sociétés par actions ; elles pourraient donc se perpétuer malgré leur inefficience.





*Existe-t-il une spécificité des banques coopératives françaises ?*

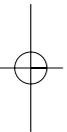
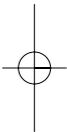
Si l'approche développée précédemment a le mérite d'expliquer la raison d'être des banques mutuelles ou coopératives et leurs avantages ou inconvénients relatifs, elle nous semble peu adaptée au cas des coopératives bancaires françaises, et s'applique d'ailleurs de moins en moins aux pays anglo-saxons, qu'il s'agisse du champ d'activité des banques mutuelles ou coopératives, des avantages spécifiques dont elles jouissent, ou de leur taille.

Une délimitation du champ d'activité peu marquée réglementairement en France

Historiquement, les coopératives bancaires françaises se sont spontanément constituées autour d'un intérêt commun, le crédit à l'agriculture (Crédit Agricole), au petit commerce, à l'artisanat, à la petite industrie (Banques Populaires, Crédit Mutuel), aux collectivités locales, le financement du logement social (Caisses d'Épargne) avec l'appui de l'État, mais sans aucune restriction réglementaire à leur extension. Si elles se sont implantées sur une base locale et professionnelle, elles ont rapidement été organisées sur une base fédérative comportant des instances régionales et nationales, ce qui a largement assoupli les contraintes liées à la spécialisation géographique ou professionnelle. Elles ont peu à peu accru leur zone d'influence, leur clientèle potentielle recouvrant l'ensemble des classes moyennes et des PME, en contournant les limitations d'ordre géographique. En définitive, la loi bancaire de 1984 n'établit plus aucune distinction entre les différents statuts bancaires pour délimiter leur champ d'activité. Ceci est corroboré par le fait que les coopératives bancaires françaises peuvent actuellement collecter des dépôts auprès de clients non sociétaires, et même leur accorder des crédits. L'intérêt commun ne constitue donc pas le critère principal de différenciation entre les banques à structure coopérative et celles à structure de société anonyme.

La question des avantages réglementaires et fiscaux des banques coopératives

Historiquement, le développement des banques coopératives peut s'expliquer notamment par les privilèges de collecte ou de distribution et les privilèges fiscaux dont elles ont pu jouir. C'est ainsi que le Crédit Agricole bénéficiait d'avantages fiscaux importants depuis une Loi du 5 août 1920, de subventions sous diverses formes (avances de l'État, bonifications de crédit). Les Caisses d'Épargne, qui n'avaient pas de statut très clair, constituaient un instrument de politique économique pour l'État : elles pouvaient collecter des ressources d'épargne à un



taux privilégié (livrets A), ce qui les favorisait dans la collecte des dépôts. De même, le Crédit Mutuel, considéré comme un organisme à but non lucratif, jouissait d'un régime fiscal de faveur.

La plupart de ces avantages ont aujourd'hui disparu, si l'on excepte les privilèges de collecte que constituent le livret Bleu du Crédit Mutuel ou du livret A des Caisses d'Épargne. S'ils demeurent fortement contestés par les banques AFB, ils ont cependant perdu de l'importance avec la diminution de leur taux de rémunération, qui n'est plus suffisamment attractif, bien que les intérêts ne soient pas taxés. Par ailleurs, leurs avantages sont amoindris par le fait que toutes les banques peuvent aujourd'hui proposer des produits d'épargne-logement, des livrets d'épargne populaire, des Codevi et autres PEP. Les prêts bonifiés souvent consentis par les réseaux mutualistes se sont résorbés.

Depuis la fin des années 1980, les gains de parts de marché des réseaux mutualistes ne peuvent donc plus raisonnablement être imputés aux distorsions de concurrence provoquées par un régime fiscal ou réglementaire privilégié. Toutefois, si les privilèges de collecte et de distribution n'expliquent plus aujourd'hui la position des réseaux coopératifs, ils ont pu contribuer à faire de ces réseaux des banques de proximité, et les gains en part de marché qui en ont résulté à cette époque leur ont sans doute conféré un avantage non négligeable. Nous reviendrons sur cet argument.

La taille : un critère de différenciation non pertinent

L'argument invoqué plus haut, selon lequel les banques mutuelles et coopératives ne pourraient être, par nature, que des banques de petite taille, et destinées à une clientèle limitée, semble être également infirmé lorsque l'on se réfère au cas français.

Le critère de taille peut difficilement être considéré comme discriminant entre les établissements de crédit mutualistes et ceux affiliés à l'AFB. En France, les réseaux mutualistes figurent parmi les plus grands groupes bancaires. Ainsi, le Crédit Agricole apparaît comme la première banque française par le montant de ses capitaux propres (25,7 Md€, FRBG inclus), et comme la première banque française de proximité, avec environ 16 millions de clients, dont 5,6 millions de sociétaires, et 7 971 agences sur le territoire métropolitain, pour 93 000 salariés<sup>1</sup>.

Les autres réseaux mutualistes sont de taille moins considérable, mais sont toutefois importants. Le Crédit Mutuel compte ainsi, en 1999, 8 Md€ de fonds propres, 8,6 millions de clients pour 5,6 millions de sociétaires, environ 3 500 guichets, et emploie 24 000 salariés. Le groupe des Banques Populaires, quant à lui, affiche 10 Md€ de fonds propres, avec 5 millions de clients dont 2 millions de sociétaires,

2 050 agences, pour 32 000 salariés. Le groupe représenterait 9,1 % du marché du crédit domestique en 1999. Enfin, le groupe des Caisses d'Épargne, fin 1999, détient des fonds propres à hauteur de 8,8 Md€, revendique 26 millions de clients pour 4 715 points de ventes, et environ 40 000 salariés. Il représente environ 20 % du marché des dépôts de la clientèle, et 7,6 % du marché des crédits à la clientèle. Ce n'est qu'en 1999 que les Caisses d'Épargne ont été dotées d'un statut coopératif ; elles ont commencé à vendre les premières parts sociales début janvier 2000, et dépassaient le million de sociétaires à la mi-mai 2000<sup>2</sup>.

À première vue, il apparaît donc que les banques coopératives françaises possèdent les mêmes atouts que les banques SA en ce qui concerne la possibilité de réaliser des économies d'échelle ou de diversifier leurs risques. En revanche, l'homogénéité de leur clientèle est évidemment moins forte que si elles étaient dévolues au service d'un intérêt commun limité et bien identifié. L'esprit coopératif, qui est source de standardisation des opérations et de limitation des aléas de moralité et des coûts de fonctionnement, en est affaibli.

En définitive, il n'existe aujourd'hui que très peu de spécificités des banques mutuelles ou coopératives françaises, quant à la délimitation de leur champ d'activité. Ce critère, retenu par les auteurs anglo-saxons pour expliquer que les banques mutuelles américaines sont appelées à devenir inefficaces avec l'affaiblissement inéluctable de leur intérêt commun, ne permet pas d'expliquer l'évolution récente de la situation des réseaux coopératifs en France (évolution favorable en l'occurrence). Ces auteurs attribuent sans doute au statut mutualiste une caractéristique qui est en fait propre à la réglementation américaine, et concernant toutes les banques ; réglementation ayant longtemps conduit à segmenter l'activité bancaire, à restreindre le champ d'activité par souci de sécurité et crainte du pouvoir de monopole. D'ailleurs, ces arguments sont moins utilisés dans les travaux récents, et la réglementation américaine elle-même évolue rapidement : le *Glass Steagall Act* et le *Mac Fadden Act* ont été abolis, ce qui étend le champ d'action de l'ensemble des banques, et la loi d'août 1998 a les mêmes effets sur les *Credit Unions*.

C'est pourquoi nous privilégierons un second critère pour identifier les banques coopératives et les différencier des SA, reposant sur l'analyse objective des droits de propriété qui les caractérisent.

### *Le statut de propriété du capital, un critère discriminant*

Dans la théorie des organisations, l'entreprise est représentée comme un nœud de contrats qui la relie à divers partenaires : contrats de marché passés avec des partenaires non propriétaires et contrats de propriété ;



le but de cette organisation contractuelle est la minimisation des coûts de transaction.

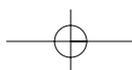
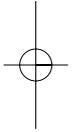
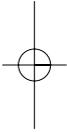
Le concept de propriété porte sur deux aspects fondamentaux : la possession de droits de contrôle résiduels et l'allocation des bénéfices résiduels. La propriété se définit comme le droit d'exercer un contrôle résiduel sur un actif lorsque le contrat ne précise pas la totalité des droits décisionnels, et le droit de recevoir les bénéfices restants, une fois remplies les obligations contractuelles (Milgrom et Roberts, 1997). Dans l'entreprise, les propriétaires des actifs se partagent les bénéfices et la valeur de celle-ci, une fois rémunérés ou dédommagés les salariés, les fournisseurs, les apporteurs de capitaux non propriétaires, l'État.

L'institution de droits de propriété est le système le plus efficace pour inciter à la création et à l'accroissement de la valeur des actifs. *A contrario*, quand un actif n'appartient à personne clairement, nul n'est motivé pour en protéger la valeur. Par conséquent, la propriété devrait être dévolue au partenaire qui est en mesure de maximiser la valeur des actifs, dans le cadre de marchés complets. C'est également celui qui serait le plus à même de minimiser les coûts transactionnels, qui s'analysent en coûts de négociation, de contrôle et d'exécution des contrats. Parmi ceux-ci, les plus importants sont les coûts d'agence, liés aux conflits qui peuvent naître entre partenaires. Par ailleurs, l'allocation optimale des droits de propriété suppose qu'ils soient facilement cessibles.

Quelles sont alors les différences majeures que l'on peut établir entre les banques mutuelles et les autres banques selon ce critère de la propriété des actifs ? Elles concernent l'attribution des droits de propriété, ainsi que leur nature.

#### *L'attribution des droits de propriété*

Dans les sociétés par actions, il y a une catégorie d'agents spécialisée dans la fonction de propriétaire : les actionnaires. Ils ont également une fonction d'apporteurs de capitaux. La société anonyme est la forme d'organisation centrale d'une économie capitaliste, donnant à l'entrepreneur schumpétérien l'incitation et les moyens de la prise de risque et de l'innovation. Les banques SA devraient être plus risquées et plus rentables financièrement (Lamm-Tennant et Starks, 1993). Les mutuelles bancaires, elles, sont des coopératives de consommateurs. Les droits de propriété y sont dévolus aux sociétaires, les membres de la mutuelle, qui sont apporteurs de capitaux propres, mais qui dans tous les cas font aussi partie de la clientèle : ils sont créanciers (en tant que déposants), et (ou) emprunteurs. En tant que déposants, ils détiennent sur les actifs un droit non résiduel.



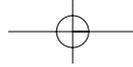
Cette confusion entre sociétaires et clients est susceptible de modifier l'objectif de l'entreprise ; il n'est plus nécessaire d'optimiser la situation du propriétaire, donc de maximiser la rentabilité financière, puisque celui-ci est aussi le client. La coopérative est ainsi, en théorie, plus orientée vers la satisfaction des besoins de la clientèle, ce qui peut modifier la relation commerciale. Elle peut également contribuer à résoudre les problèmes d'agence classiques dans les sociétés par action, à responsabilité limitée, à savoir les conflits entre propriétaires (actionnaires) et créanciers, dont les intérêts sont antagonistes.

*La nature et l'extension des droits de propriété dans les banques coopératives*

Les droits de propriété des sociétaires des banques coopératives sont limités par rapport à ceux des actionnaires. Dans les mutuelles et coopératives, les décisions sont prises en assemblée générale selon la règle « un homme, une voix ». De ce fait, les droits de contrôle des sociétaires sur les dirigeants sont beaucoup plus dilués que dans les sociétés anonymes, car il est impossible à un individu ou un groupe d'individus d'accumuler suffisamment de parts pour avoir une influence significative sur les décisions. Dans les banques coopératives françaises, cette règle n'est pas toujours appliquée au pied de la lettre, mais les droits de vote d'un sociétaire, même institutionnel, sont plafonnés.

Cette limitation des droits des sociétaires se manifeste également par la limitation de la rémunération du capital : celle-ci ne prend pas la forme de dividendes distribués, ou celle d'une augmentation de la valeur de la part<sup>3</sup>, mais celle d'intérêts versés. C'est l'assemblée générale qui décide annuellement du taux de rémunération des parts sociales, après proposition du conseil d'administration ; ce taux est actuellement dans les banques coopératives françaises de l'ordre de 4 %. Relativement aux sociétés anonymes, la rémunération des propriétaires du capital apparaît donc plus faible, permettant la constitution de réserves non distribuées appartenant à la coopérative, et conférant par là même une forte autonomie aux dirigeants.

L'on perçoit bien que c'est dans le statut de propriété particulier des coopératives bancaires que réside leur singularité, et qu'il reste, en France, la principale caractéristique qui les distingue des banques SA. Organisée sous forme de coopérative, l'entreprise bancaire constitue un nœud de contrats différents de ceux existant dans une SA. Les groupes d'intérêt en présence sont autres, et les conflits potentiels aussi. Des relations entre ces groupes et du mode d'organisation vont dépendre l'efficacité ou l'inefficacité des structures coopératives dans le monde bancaire.



Ainsi, la structure des droits de propriété va déterminer un profil d'organisation qui, à son tour, influencera l'efficacité à différents niveaux. La structure de propriété des coopératives devrait les prédisposer à l'efficacité commerciale mais les rendre moins aptes à la prise de risque et à l'innovation. Elle peut aussi diminuer les incitations à la réduction des coûts et rendre plus difficile la mobilisation du capital.

C'est ce que nous allons dès lors analyser : nous mettrons en évidence le fait que c'est du statut de propriété des banques coopératives que découlent leur efficacité organisationnelle et commerciale, et leur capacité à générer ou mobiliser des ressources pour favoriser leur croissance externe.

Notre méthodologie pour évaluer et comparer l'efficacité des organisations bancaires à ces différents niveaux s'appuiera, d'une part, sur une revue et une analyse de leurs statuts, de la réglementation et de leurs pratiques de gestion, pour repérer les facteurs d'adaptation à l'environnement et de transformation. Elle reposera, d'autre part, sur le modèle d'analyse financière construit par la Commission bancaire à des fins de contrôle prudentiel, qui constitue une grille de lecture des faits observés et des performances, et qui permet une analyse de leurs origines et des divergences constatées. Ces performances et les indicateurs retenus ou construits pour analyser l'efficacité à différents niveaux sont reportés dans le tableau en annexe.

### *L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DES BANQUES COOPÉRATIVES*

Le statut de propriété des banques coopératives a une incidence sur leur organisation, tant en ce qui concerne les modes de résolution des conflits d'agence, qu'au plan du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise.

#### *La structure de propriété des coopératives contribue-t-elle à résoudre les problèmes d'agence ?*

Le conflit d'intérêt classique « actionnaire/créancier », que l'on trouve dans les sociétés anonymes, est résolu au sein des banques coopératives par le fait que les sociétaires ne bénéficient pas des mêmes droits résiduels sur les bénéfices que les actionnaires des SA, et par le fait qu'un ou quelques sociétaires ne peuvent exercer d'influence décisive sur la gestion de l'entreprise, aux dépens des créanciers éventuels. Par ailleurs, les sociétaires sont également clients, et de fait, souvent créanciers-déposants de la banque. Les intérêts des propriétaires et des créanciers ne sont donc pas nécessairement divergents.

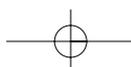
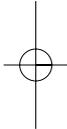
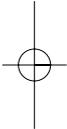


En revanche, les faibles prérogatives des sociétaires dans les coopératives, relativement à celles dont bénéficient les actionnaires dans une SA, risquent de déplacer la nature du conflit potentiel, pour en faire un conflit « sociétaire-client contre dirigeant ».

Dans les coopératives de consommation « classiques », une des manières de résoudre l'antagonisme potentiel entre propriétaires du capital et dirigeants est de faire participer les sociétaires aux fruits de l'expansion de la société, sous forme de ristournes, de prix avantageux, de cadeaux... À l'origine, on pouvait considérer les prêts à taux bonifiés et l'épargne défiscalisée comme la réplique de ce mode de fonctionnement dans les coopératives bancaires ; leur disparition pourrait donc être de nature à affaiblir la coopération entre les deux groupes d'intérêt en présence. Toutefois, il existe des pratiques (attribution de points...) qui permettent aux sociétaires de bénéficier de taux sur les crédits plus bas, d'une individualisation des services plus importante...

En outre, la théorie de l'agence offre un angle d'analyse permettant de comprendre comment les dirigeants peuvent s'assurer la coopération des sociétaires-clients et aplanissent le conflit potentiel. Il semble que le mode de résolution passe aussi par la rémunération des parts sociales. Il peut paraître *a priori* surprenant que le taux servi sur ces parts constitue un prix d'équilibre assurant l'entente entre les deux parties, puisque leur rentabilité, comparée à celle des actions d'une banque SA, paraît faible. En fait, compte tenu de leurs caractéristiques, les parts sociales peuvent être présentées non comme des titres de propriété, devant assurer à leurs détenteurs une rémunération des fonds propres suffisante en contrepartie du risque pris en tant que propriétaires, mais comme un placement d'épargne bien rémunéré, liquide et non risqué : en effet, ces parts ouvrent droit à un avoir fiscal de 50 % tout en ne comportant pas de risque de perte en capital ; leur rémunération prend la forme d'intérêts lissés au cours du temps par décision des assemblées générales et grâce à la stabilité sur longue période des résultats des banques coopératives ; enfin, les sommes placées peuvent être récupérées relativement facilement. Les sociétaires-épargnants peuvent alors s'avérer satisfaits du niveau de la rémunération. Ils peuvent y voir un prix d'équilibre reflétant le compromis qui existe entre rentabilité et liquidité, pour un titre moins risqué qu'une action, mais généralement moins liquide qu'un livret d'épargne. Cependant, il se peut qu'ils sous-estiment le risque : ils encourent tout de même un risque de faillite, non reflété par l'évolution de la cotation en Bourse de leur titre de propriété, et masqué par les bons résultats historiques des coopératives.

Autrement dit, le conflit potentiel susceptible d'exister entre dirigeants des banques mutuelles ou coopératives et sociétaires peut être aplani





par le fait que les premiers incitent les seconds à ne pas jouer un rôle de propriétaires soucieux du contrôle de leur entreprise, mais celui d'épargnants ayant une préférence pour les placements liquides et peu risqués. Si cette stratégie est acceptée de part et d'autre, alors la liaison propriétaires-dirigeants est consensuelle, et se traduit par le fait que ces derniers soient moins contrôlés et jouissent d'une autonomie de décision plus grande.

#### *L'efficacité du contrôle interne et du gouvernement d'entreprise*

Les dirigeants, dans les mutuelles bancaires, semblent jouir d'une grande autonomie qui est, selon les thèses des auteurs anglo-saxons, source d'inefficacité organisationnelle (A). Cependant, cette analyse ne convient pas dans le cas français : les bons résultats des mutuelles semblent l'infirmier, et il existe sans doute d'autres procédures de contrôle interne qui conduisent à l'efficacité (B).

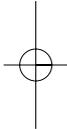
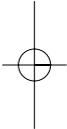
#### *Autonomie des dirigeants et inefficacité organisationnelle*

L'autonomie des dirigeants des structures coopératives repose sur l'absence de sociétaires majoritaires, le rôle minoritaire joué par le CA dans la gestion, l'absence de *lobbying* de la part des sociétaires, et le fait que la banque ne soit pas rachetable sur le marché.

Le statut de propriété se traduit par le fait que les décisions sont prises selon la règle de « un homme égal une voix », ou selon un principe qui y reste fidèle ; ainsi que nous l'avons déjà souligné, les droits de contrôle des sociétaires sur les dirigeants y sont beaucoup plus dilués que dans les sociétés. Par ailleurs, la relativement faible rémunération du capital explique l'existence de réserves non distribuées qui augmentent le pouvoir des dirigeants.

L'autonomie des dirigeants est également fonction de la répartition du pouvoir entre les administrateurs et l'équipe de direction. Contrairement à ce qui prévaut dans les banques SA, la composition du conseil d'administration n'est pas fonction de la détention du capital. Elle dépend plutôt d'une volonté consensuelle de représenter toutes les catégories de clientèles et domaines d'activité, et de représenter les diverses zones géographiques où l'influence de la caisse s'étend. Ainsi, la composition du conseil d'administration est souvent « proposée » à l'Assemblée générale par l'équipe de direction. Par conséquent, le conseil d'administration n'est pas l'organe de décision essentiel. C'est l'équipe dirigeante, composée de cadres salariés, qui est à l'origine des projets et décisions et les fait avaliser par le conseil d'administration.

En troisième lieu, l'affaiblissement des droits de propriété, et surtout des avantages financiers qui y sont liés (rentabilité des parts





peu liée aux résultats, valeur constante de la part) n'incite pas les sociétaires à exercer leur droit de contrôle sur les dirigeants.

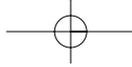
Enfin, l'équipe dirigeante bénéficie non seulement d'une autonomie interne, c'est-à-dire vis-à-vis des sociétaires et/ou du conseil d'administration, mais également externe, les parts sociales n'étant pas négociables sur un marché secondaire, et les droits de vote étant plafonnés. Il en résulte une absence de discipline de marché des dirigeants : ceux-ci ne sont pas évalués à travers l'évolution du prix des titres et n'encourent pas de risque de prise de contrôle hostile en cas de baisse des prix, du moins de la part des banques SA concurrentes ; eux-mêmes ne peuvent capter aucun signal sur la qualité de leur gestion à travers l'évolution du cours des parts sociales, puisque ces dernières n'ont qu'une valeur nominale.

Selon les auteurs anglo-saxons, cette forte autonomie des dirigeants est source d'inefficacité organisationnelle. Ils ne seraient pas sanctionnés en cas d'incompétence ; l'insuffisance du contrôle qui s'exerce sur eux ne les contraindrait pas à réduire les coûts, et les inciterait à adopter des comportements opportunistes, en particulier à se rémunérer abusivement. Le risque est donc grand qu'ils occasionnent des dépenses excessives, ou que les gains de productivité profitent au personnel plutôt qu'aux clients. Si cette analyse a prévalu pour expliquer la disparition des mutuelles bancaires aux États-Unis, ou leur conversion en banques SA, elle semble beaucoup moins adaptée au cas français, à la lumière des critères de performance ou de risque habituellement retenus.

#### *Contrôle interne et performance des réseaux coopératifs français*

L'examen des ratios d'exploitation et de productivité (cf. tableau des performances en annexe) montre que les banques coopératives parviennent à un coefficient global d'exploitation (rapport entre les charges d'exploitation et le produit global d'exploitation) plus faible que celui des banques AFB, ce qui montre une meilleure maîtrise des coûts d'exploitation. Pourtant, la productivité apparente du travail y apparaît moins bonne, en raison de l'importance des effectifs. Les charges salariales semblent plus que compensées par de bonnes performances relatives à la maîtrise du risque<sup>4</sup>. En revanche, le coefficient d'exploitation est très élevé pour les Caisses d'Épargne, qui, sur tous les critères, apparaissent moins efficaces et moins performantes que les autres banques.

L'évolution au cours des années 1990 du coefficient global d'exploitation, comme celle du ratio « frais de personnel/PGE », montre par ailleurs que l'effort de réduction des coûts a été plus fort pour les banques AFB que pour les coopératives et les Caisses d'Épargne, ce qui vient aussi conforter la thèse d'une autonomie plus grande des



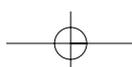
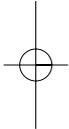
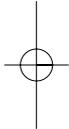
dirigeants de ces dernières, moins soumis à la norme de rentabilité financière.

Il y a donc bien certains éléments qui confirment la thèse d'un manque d'incitation pour les dirigeants à minimiser les coûts dans les coopératives. Cependant, cela ne se traduit pas par une efficacité opérationnelle globale moins forte et par des performances moins bonnes, sauf pour les Caisses d'Épargne, pour lesquelles la thèse de l'inefficacité opérationnelle semble confirmée.

Ainsi, notre analyse des coopératives bancaires françaises atténue fortement les prévisions qui leur sont défavorables : leurs dirigeants sont disciplinés à la fois par le marché et par des mécanismes de contrôle interne au réseau : par le marché, car elles sont en concurrence avec les SA pour essentiellement la même clientèle et les mêmes produits, et doivent couvrir leurs coûts à moyen ou long terme. Par le réseau, car une coopérative mal gérée risque d'être reprise et sa direction sanctionnée. Reprenons ces deux points :

- *l'arbitrage entre risque et rentabilité.* Les banques coopératives affichent jusqu'en 1998 un taux de rentabilité de fonds propres plus fort, tout en étant moins risquées (ROE plus élevé et ratio « charges dues au risque/PGE » moins élevé). Or la théorie financière nous apprend que la rentabilité financière est logiquement fonction croissante du risque. Les banques SA si elles étaient plus aptes à assumer des risques importants, devraient en moyenne réaliser de meilleures performances financières, ce qui n'est pas le cas pendant la période étudiée, peut-être parce qu'il s'agit d'une période de crise bancaire. De fait, la meilleure rentabilité des coopératives sur la période s'explique essentiellement par une meilleure maîtrise des risques<sup>5</sup>.

Il est vrai que le statut de SA incite plus à la prise de risque que le statut de coopérative. Les dirigeants des banques SA sont soumis à des exigences fortes du marché en termes de rémunération des fonds propres. Cette contrainte de rentabilité peut les conduire à accroître le risque, sans d'ailleurs en informer toujours les actionnaires ou les salariés. Cette asymétrie d'information entre dirigeants et propriétaires peut aussi exister dans les banques coopératives, peut-être davantage que dans les banques SA en raison du faible contrôle exercé par les sociétaires. Cependant, l'incitation à prendre des risques dans les banques coopératives est moindre, car l'exigence de rentabilité forte est atténuée. En effet, les souscripteurs de parts sociales voient en elles davantage un produit d'épargne liquide bien rémunéré qu'un titre de propriété (ce qui est la présentation qu'en font les coopératives bancaires à leurs sociétaires) ; on peut alors concevoir que la clientèle des coopératives ait une aversion pour le risque plus élevée, et qu'elle se signale en optant pour l'achat de parts sociales plutôt que pour



l'achat d'actions de banques SA. Ce signal permettrait alors aux dirigeants des mutuelles d'adopter une gestion moins risquée, et assortie d'une exigence de rémunération moins forte que celle pesant sur les banques SA ;

- *l'existence de mécanismes alternatifs au contrôle des dirigeants.* Pour expliquer les bonnes performances des banques coopératives, infirmant la thèse de l'inefficacité organisationnelle, on peut également invoquer l'existence de mécanismes de contrôle interne ou d'incitations pouvant pallier l'insuffisance du contrôle des sociétaires sur les dirigeants.

La première incitation peut provenir de la rémunération du personnel ; à compétence égale, les salariés des banques mutuelles et coopératives seraient en position plus favorable que ceux des banques SA : cette thèse est présentée par les auteurs anglo-saxons comme une dilapidation ou une appropriation inefficace des gains de productivité. À première vue<sup>6</sup>, elle ne semble pas pertinente dans le cas français. En effet, le salaire moyen est en moyenne moins élevé dans les banques coopératives, en correspondance avec une productivité apparente du travail plus faible (voir tableau en annexe). Si une différenciation de rémunération existe, elle repose davantage sur la participation aux bénéfices : celle-ci est sensiblement plus élevée dans les coopératives que dans les banques AFB. Or, par définition, cette rémunération des salariés sous forme de participation n'existe que si la banque est efficace, c'est-à-dire s'il y a effectivement des bénéfices à répartir. Le fort intéressement du personnel peut donc motiver ce dernier dans la recherche de rentabilité. Pour les dirigeants, il s'agit d'un compromis acceptable, puisque l'exigence des propriétaires en terme de rentabilité est moindre, et que cette participation aux bénéfices ne vient pas grever le coefficient d'exploitation, indicateur d'efficacité souvent mis en avant. Les salariés ont donc une véritable motivation pour contribuer à la création d'un surplus, par leur dynamisme commercial, et en pesant sur les coûts.

La seconde incitation est externe à l'entreprise : on ne peut en effet affirmer qu'il n'y ait pas de contrôle externe des dirigeants ou du personnel, en raison de l'absence de risque de prise de contrôle sur le marché. L'existence d'une protection statutaire contre les prises de contrôle hostiles est certes un avantage non négligeable. Cependant, rien n'empêche une fusion entre groupes coopératifs, ou des restructurations à l'intérieur d'un même réseau. Au contraire, ce risque est réel ; il se traduirait par la disparition des caisses défailtantes, l'absorption des entités les moins efficaces afin de réaliser des économies d'échelle. Il peut s'ensuivre des regroupements ou suppressions de postes, des mutations, des changements de dirigeants, une remise en cause des avantages acquis en termes de rémunération et de participation aux



bénéfices... Cette menace pesant sur le personnel et les dirigeants est donc concrète, et constitue une force de rappel permanente. Certains groupes coopératifs français sont d'ailleurs engagés dans de telles opérations de restructurations (Crédit Agricole, Banques Populaires).

En définitive, si la norme de rentabilité n'est pas aussi exigeante pour les banques coopératives que les SA, il n'en demeure pas moins qu'elles doivent à moyen et long terme équilibrer leurs comptes et dégager des profits, ce qui les oblige à maîtriser leurs coûts.

Il reste que la structure coopérative est plus favorable aux salariés et laisse apparemment subsister des gisements de productivité. Cependant, la moindre productivité apparente du travail n'est pas nécessairement un indicateur incontestable de moindre efficacité globale, car elle résulte de la densité du réseau, et peut se traduire par un meilleur service à la clientèle, qui explique une meilleure efficacité commerciale. Elle est aussi le résultat d'une discrimination moins forte de la clientèle, ce qui accroît normalement les coûts de gestion, mais se traduit en contrepartie par un meilleur service à la clientèle.

C'est en effet, comme nous allons le voir maintenant, sur l'efficacité commerciale que se fondent largement les performances des banques coopératives.

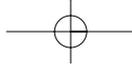
### *L'EFFICACITÉ COMMERCIALE DES BANQUES COOPÉRATIVES*

17

L'efficacité commerciale est difficile à appréhender dans les chiffres. Cependant, nous retiendrons qu'une banque est commercialement efficace lorsqu'elle est en mesure, simultanément, de gagner des parts de marché, tout en maintenant un rendement acceptable de ses activités, et des marges suffisantes pour couvrir convenablement le risque effectif.

Dans les années 1990, les banques coopératives, et dans une moindre mesure, les Caisses d'Épargne, ont fait preuve d'un dynamisme commercial bien supérieur à celui des banques AFB, ce qui leur a permis de gagner des parts de marché sur les activités « clientèle » (part des dépôts et des crédits-clientèle, cf tableau). Dans le même temps, elles ont affiché un rendement des crédits et des marges supérieures à celles des banques AFB, même si l'écart s'est réduit en fin de période. Comment expliquer cette supériorité dans les performances commerciales ?

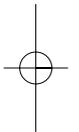
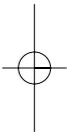
Les banques coopératives ont historiquement bénéficié de privilèges qui ont sans doute orienté leur stratégie sur des créneaux favorables. Mais, au-delà de ce facteur, il convient d'analyser l'impact du statut de propriété et de l'organisation propre à ces réseaux sur leurs performances. Les mutuelles bancaires sont des coopératives de consommateurs. Les droits de propriété appartiennent aux sociétaires, qui sont



aussi des clients. L'objectif de l'organisation ne serait alors pas la maximisation du profit, mais l'optimisation du service rendu à la clientèle et de la satisfaction des consommateurs-clients. Le comportement de l'organisation en est modifié et l'efficacité commerciale est meilleure que dans une société anonyme. De plus, la structure fédérative de la banque coopérative elle-même est un moyen de se rapprocher de la clientèle et de s'ajuster à ses besoins.

*Des privilèges de collecte et de distribution  
à la consolidation des acquis*

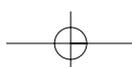
Les liens privilégiés que développaient les pouvoirs publics vis-à-vis des réseaux coopératifs et mutualistes contribuent à expliquer certaines de leurs orientations et positions acquises, voire de leurs performances. Les prêts bonifiés et les avantages fiscaux portant sur les produits d'épargne bancaire ont conféré à ces banques un avantage comparatif important dans la stratégie suivie par l'ensemble du secteur bancaire jusqu'aux années 1980, à savoir, la « course au nombre de guichets ». Ils leur ont permis de se positionner plus fortement sur le créneau de la « banque de proximité », et de se constituer ainsi une position dominante dans ce domaine. Les bons résultats affichés par les réseaux mutualistes et coopératifs peuvent encore aujourd'hui leur permettre de jouer ce créneau : l'évolution du nombre de guichets bancaires l'illustre bien. Alors que ce nombre décroît pour les banques AFB (-181 entre fin 1997 et fin 1999), il augmente pour les premiers (+ 203 sur la même période). Ce qui porte, en 1999, le nombre de guichets permanents à 10 128 pour les banques AFB et 11059 pour les banques coopératives (hors Caisses d'Épargne).



*Une norme affaiblie de rentabilité financière favorable  
à l'expansion commerciale*

Nous avons déjà mentionné que la confusion entre sociétaires et clients peut modifier l'objectif de l'entreprise, qui n'est plus nécessairement d'optimiser la situation du propriétaire (maximiser la rémunération des capitaux propres), puisque celui-ci est aussi le client. Une coopérative peut ainsi être naturellement plus orientée vers la satisfaction des besoins de la clientèle, ce qui modifie la stratégie et la relation commerciales.

De plus, bien qu'ayant pour objectif la rentabilité, les banques coopératives ne sont pas soumises aux mêmes exigences de « *return on equity* » que les sociétés par actions (qui actuellement sont de l'ordre de 20 % aux États-Unis et en Grande-Bretagne). Elles ne sont pas contraintes d'intégrer dans la tarification des crédits la rémunération



des capitaux propres au coût du marché, et ce, d'autant plus que leurs statuts limitent la rémunération des parts de sociétaires. Dans un contexte de concurrence, elles ont donc pu pousser les banques SA à pratiquer des marges plus faibles (cf tableau), et parfois insuffisantes pour assurer une rémunération « ajustée du risque », comme les faits l'ont montré à plusieurs reprises. Le positionnement des banques SA, moins orienté que les coopératives vers le financement de la clientèle de particuliers ou de professionnels (Abdelassam *et alii*), les a par ailleurs exposé au phénomène de désintermédiation ; ce qui les a également contraint à accepter des marges plus faibles, sous peine de voir une partie de leur clientèle se financer directement sur le marché<sup>7</sup>.

Les banques SA ont donc été prises en tenailles : en appliquant des tarifs d'équilibre ajustés du risque, elles risquaient de perdre des parts de marché au bénéfice des mutuelles ; en suivant les tarifs pratiqués par les coopératives, à des niveaux qui peuvent être de la vente à perte (puisqu'ils ne permettent pas une rémunération normale des fonds propres) elles risquaient de voir fuir leurs actionnaires et les capitaux. Le moyen de restaurer la rentabilité financière était une réduction et un recentrage de l'activité. Les mutuelles au contraire pouvaient accumuler des réserves libres, les plaçant en situation favorable dans les opérations de restructuration.

De fait, les années 1990 ont été caractérisées par une concurrence très forte sur les activités « clientèle », au bénéfice des coopératives, expliquant les accusations de concurrence déloyale dont elles ont été l'objet. Les marges bancaires se sont réduites et les banques SA, soumises au respect d'une norme de rentabilité financière élevée, ont dû se résoudre à réduire leur périmètre d'activité « clientèle », à se recentrer sur les activités et sur les clients les plus rentables, à vendre des actifs. En France, les groupes coopératifs ou mutualistes ont ainsi pu racheter des banques ou des réseaux vendus par des groupes de sociétés par actions (acquisition de la banque Indosuez par le Crédit Agricole, du CIC par le Crédit Mutuel, de Natexis par le groupe des Banques Populaires). Les banques SA ont tenté de compenser leur moindre avantage comparatif dans le domaine de l'activité commerciale en France métropolitaine en se développant plus fortement « à l'international », sur des activités de trésorerie et de marché.

On peut également souligner que les banques mutuelles n'ont pas, comme certaines banques SA, cherché à restaurer leur rentabilité en opérant une discrimination dans leur clientèle et en prenant leurs distances avec les clients les moins rentables. Si cette attitude n'est certes pas source de meilleures performances, on pourrait cependant lui reconnaître une certaine efficacité sociale.

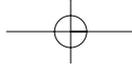
Au-delà des avantages commerciaux découlant du statut de coopérative, on peut s'interroger sur l'impact de l'organisation interne et la stratégie de ces réseaux sur leurs performances commerciales.

*Les performances commerciales expliquées par l'organisation et la stratégie suivie par les coopératives bancaires*

L'efficacité des réseaux bancaires coopératifs français peut provenir également de leur structuration sous forme fédérale, qui permet d'allier les avantages des banques de proximité à ceux des réseaux d'envergure nationale.

Dans chacun des groupes coopératifs, la structure fédérale prend la forme suivante : les agences bancaires, qui bénéficient d'un système de délégation, dépendent des banques locales ou caisses locales, éventuellement personnes morales. Les caisses locales sont, quant à elles, détenues par les sociétaires, et détiennent les caisses ou banques régionales, qui les chapeautent. Au niveau national, il existe une caisse nationale, qui définit les grandes orientations au niveau du groupe. Le capital de ces caisses nationales est détenu sinon totalement, du moins majoritairement, par les caisses régionales, qui disposent ainsi du pouvoir effectif. Par ailleurs, les caisses nationales détiennent directement des filiales qui sont spécialisées dans différents métiers de la finance ou la gestion de certaines clientèles, et qui sont au service du groupe tout entier. L'existence de ces filiales spécialisées permet aux groupes de proposer à leurs clients des produits sophistiqués (ce qui infirme l'argumentation généralement développée dans la littérature anglo-saxonne, selon laquelle les banques mutuelles ne pourraient traiter que des opérations simples).

La conséquence directe de cette organisation est qu'il existe à chaque niveau, pour une banque locale comme pour une banque régionale, une complète autonomie de gestion, à l'intérieur des grandes orientations du groupe, qu'elle aura par ailleurs contribué à définir. Cette autonomie est source d'efficacité, notamment au plan commercial. Ainsi, les réseaux mutualistes et coopératifs disposent d'une implantation locale solide, et de longue date. Leur spécialisation originelle s'est traduite par le fait qu'un grand nombre de petites agences se sont ouvertes sur tout le territoire, y compris dans les zones de faible densité. Par la suite, les avantages dont ils bénéficiaient sur la collecte ou la distribution de crédit, ont contribué à conforter leur position. Le résultat de cette stratégie de développement de « la banque de proximité » se traduit par la forte intensité des relations avec la clientèle. Le relation de confiance entre le chargé de clientèle et son client, fondement de l'activité bancaire, trouve ici tout son sens. Statutairement et commercialement, les souhaits des membres-clients sont peut-être mieux pris en compte

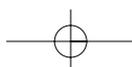
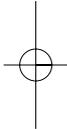
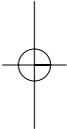


que dans les sociétés anonymes. Même si les marges bancaires sont de moins en moins constituées par les activités d'intermédiation classique (distribution de crédit et captation d'épargne bancaire liquide), et relèvent de plus en plus des commissions, de la gestion de l'épargne de marché, des activités de conseil..., les coopératives bancaires bénéficient toujours d'un avantage comparatif lié à la puissance de leur réseau commercial (notamment le nombre d'agences). En effet, bien que les activités rémunératrices aient changé de nature, les moyens de les mettre en œuvre reposent encore sur les mêmes canaux de distribution. En revanche, le développement du *e-banking* est sans doute à même de bouleverser la donne et de retirer aux réseaux mutualistes une clientèle fidélisée de longue date, et dont l'intérêt est renouvelé en permanence par une relation de proximité.

L'organigramme et l'organisation interne des banques coopératives se traduisent également par une indépendance dans la stratégie commerciale et par une réactivité que ne peuvent avoir les banques AFB, en raison d'une structure plus décentralisée. Chaque caisse mutuelle ou coopérative locale est parfaitement autonome dans sa gestion, ce qui, pour le client, est appréciable : il dispose en face de lui d'un interlocuteur jouissant d'une réelle marge de manœuvre, et perçoit la banque comme étant impliquée dans le tissu local, et comme étant de taille « plus humaine ». L'intérêt de cette décentralisation est manifeste quand il s'agit de commercialiser un nouveau produit : avant même que le texte de loi ou le décret d'application ne soit adopté, ou que le produit soit effectivement commercialisé, chaque caisse est à même de décider de promouvoir ledit produit, de prendre « des options sur les souscriptions » grâce à la puissance de frappe du réseau, alors que les circuits de décision longs et centralisés des autres banques ne le permettraient pas. Le risque pour les banques AFB est que les réseaux coopératifs aient déjà largement pénétré le marché, lorsqu'elles lancent le produit.

Au total, le statut de coopérative donne aux banques qui l'ont adopté un avantage stratégique. Il les incite en effet à s'ajuster étroitement aux désirs de leur clientèle et à nouer avec elle des relations de long terme. Elles acquièrent ainsi une très bonne connaissance de ses besoins et de ses risques, ce qui leur permet de pratiquer des tarifs correctement ajustés au risque. Se portant sur le même terrain, les banques SA seront soumises à des asymétries d'information et en butte à des phénomènes d'anti-sélection. Les banques coopératives peuvent donc se constituer une sorte de « chasse gardée » sur un marché pourtant intensément concurrentiel.

Si le statut de propriété et la structure fédérale des réseaux coopératifs s'avèrent avantageux au plan commercial, on pourrait penser qu'en





contrepartie, ils limitent les possibilités de développement, en raison de l'incapacité à mobiliser des fonds propres. Les événements récents tendent à infirmer cette thèse.

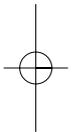
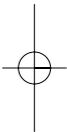
### *EFFICACITÉ DE LA MOBILISATION DU CAPITAL ET DE LA STRATÉGIE DE CROISSANCE*

Parmi les inefficiences inhérentes au statut de banque coopérative figure, dans l'analyse des auteurs anglo-saxons, le fait que de telles structures risquent de rencontrer des difficultés à atteindre une taille critique (impossibilité de réaliser des économies de gamme, d'échelle, ou de diversifier suffisamment les actifs pour réduire le risque). Elles ne pourraient donc survivre dans un univers bancaire en mutation, marqué depuis plusieurs années par de fortes restructurations, tant au plan national qu'international et s'accompagnant d'un accroissement de la taille des groupes bancaires.

Leur incapacité à croître proviendrait de la difficulté rencontrée à lever ou mobiliser facilement des capitaux propres, en raison notamment de l'absence de cotation et de la mauvaise rémunération caractérisant les parts sociales. Les transformations de banques mutuelles en banques SA qui ont prévalu aux États-Unis et en Grande-Bretagne pourraient ainsi s'expliquer autant comme une stratégie de développement de la part de leurs dirigeants, que comme un choix des sociétaires, la conversion des parts sociales en actions leur faisant anticiper une plus-value substantielle.

En France, une fois encore, cette analyse semble peu pertinente. L'on pourrait tout d'abord objecter aux arguments présentés ci-dessus que les besoins des banques coopératives en capitaux propres sont plus limités que ceux des banques SA, puisqu'elles n'ont pas à craindre de rachat hostile sur le marché. De plus, les faits montrent que les banques coopératives disposent de capitaux propres conséquents : rappelons, pour illustration, que le Crédit Agricole est toujours la première banque française selon ce critère. Par ailleurs, le ratio des capitaux propres/actifs (cf. tableau) laisse apparaître qu'elles ne sont pas sous-capitalisées. Les banques coopératives se sont montrées, dans le passé, tout à fait aptes à réaliser l'accumulation nécessaire à leur croissance à long terme, ce qui est la conséquence de leur efficacité. En revanche, il se pourrait qu'elles éprouvent davantage de difficultés à lever des capitaux massivement et rapidement, pour financer des opérations de croissance externe.

Pourtant, dans les années 1990, la plupart des opérations de croissance externe ont impliqué des groupes coopératifs. Le Crédit Agricole en est l'illustration la plus convaincante : après être devenu le premier actionnaire du Crédit Lyonnais en détenant 10 % de son capital, après



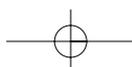
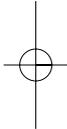
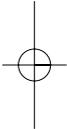


avoir racheté (1996) et restructuré Indosuez, de manière à en faire la banque d'investissement du groupe, la Caisse Nationale a récemment acquis plus de 30 % du capital de la holding tête du groupe Lazard, dans le but d'adjoindre au groupe une activité de banque d'affaires. Les autres groupes coopératifs français sont également à l'origine de telles opérations, parmi lesquelles on peut citer le rachat de Natexis par le groupe Banques Populaires (1998), celui du CIC par le groupe Crédit Mutuel (1998), ou encore celui du Crédit Foncier de France en 1999 par le groupe des Caisses d'Épargne. Les opérations menées à l'étranger semblent être, en revanche, l'apanage du Crédit Agricole.

À l'examen, il apparaît que les groupes coopératifs disposent de moyens de financement au moins aussi efficaces que les banques SA (des fonds propres à l'endettement). La prise de participation dans une entreprise peut être effectuée directement par la caisse nationale du groupe coopératif, et/ou par les banques régionales, voire les filiales. Si la Caisse Nationale a besoin d'augmenter son capital, elle peut le faire par appel public à l'épargne lorsqu'elle a le statut de SA, à l'instar des autres groupes bancaires. Par ailleurs, l'augmentation de capital peut être souscrite en tout ou partie par les caisses ou banques régionales. Quant aux filiales prenant part à la prise de contrôle, elles peuvent procéder de même à une augmentation de capital, souscrite par la tête de groupe, les banques régionales et le cas échéant par le public. Dans tous les cas de figure, le groupe doit garder le contrôle majoritaire de la caisse nationale et des filiales ; les mêmes contraintes en terme de contrôle existent dans tous les groupes, coopératifs ou non.

Il existe ainsi un « principe de solidarité » jouant entre les caisses régionales et l'organe national qui permet de mobiliser des capitaux en cas de besoin, et notamment les réserves accumulées. La politique de constitution de réserves constitue en effet un point fort relatif pour les réseaux coopératifs ; le statut de coopérative en facilite la constitution ; il n'est pas exclu par ailleurs que les avantages dont ont historiquement bénéficié ces réseaux aient permis la constitution d'un « trésor de guerre » mobilisable aujourd'hui. Ajoutons que, plus récemment, la création du nouveau système d'assurance des dépôts, commun à ces banques comme aux banques AFB, a libéré une part des réserves constituées antérieurement pour alimenter celui qui était propre aux banques coopératives.

Si les banques régionales ont besoin de renforcer leurs fonds propres, en vue de la prise de contrôle, elles peuvent émettre des parts sociales. Ces émissions trouvent preneur facilement, en raison de la puissance commerciale du réseau, et des caractéristiques des épargnants auxquelles elles s'adressent. Or l'émission de parts sociales est peut-être un mode d'augmentation de fonds propres moins coûteux et



moins aléatoire que l'émission d'actions avec appel public à l'épargne : frais d'émission moins élevés, obligation d'information moins forte si ce n'est inexistante. Les émissions de parts sociales peuvent se faire au fur et à mesure des besoins, donc être plus lissées ; par ailleurs le succès de ces émissions est totalement indépendant de la conjoncture boursière (qui peut contrarier les projets d'augmentation de capital des SA).

Enfin, l'augmentation du capital n'est pas le seul moyen de financement des grandes opérations de rachat, quel que soit le statut de l'entreprise-acquéreur. Il existe d'autres modes de financement : obligations, certificats coopératifs d'investissement, crédits syndiqués, titres subordonnés... qu'utilisent d'ailleurs les groupes coopératifs français.

Il faut cependant reconnaître que les opérations de restructuration externe qui mettent en cause un groupe privé et un groupe mutualiste sont plus difficiles à réaliser. Elles ne peuvent s'appuyer sur des échanges d'actions et nécessitent une mobilisation plus importante de capitaux. De plus, le statut coopératif semble interdire la réalisation d'une opération de fusion avec un groupe société anonyme, qui donnerait naissance à un groupe hybride. Dans ces deux derniers cas de croissance externe, le statut coopératif montre ses limites. C'est la raison qui incite le Crédit Agricole à transformer sa Caisse Nationale en société par actions.

Pour terminer, dans une logique économique classique, on peut arguer que l'efficacité de l'allocation du capital au niveau macro-économique est mise à mal par le statut mutualiste. Dans une banque SA, les capitaux peuvent être distribués aux actionnaires lorsqu'ils ne trouvent pas d'utilisation suffisamment rentable dans la banque, à charge pour ces derniers de les réallouer vers des secteurs ou des entreprises où l'efficacité marginale du capital est plus élevée. Dans une banque coopérative, ceci n'est pas possible : les capitaux sont accumulés quoi qu'il arrive, pouvant être gaspillés, et des organisations inefficaces perdureraient ainsi parce que les titres ne sont pas négociables. Il en résulterait dans le secteur bancaire des surcapacités qui ne se résorbent que très lentement, le poids de l'ajustement reposant exclusivement sur les banques SA. On peut cependant répondre à cela que les performances financières réalisées par les banques coopératives ont été meilleures ces dernières années<sup>8</sup> que celles des banques SA, lesquelles ont affiché un résultat global négatif sur la période 1992-1996. Il était donc efficace que la réallocation du capital se fasse au détriment des banques SA. À long terme, c'est bien sur l'efficacité, c'est-à-dire l'aptitude à minimiser les coûts de toute nature, que repose la capacité d'accumulation et de croissance.

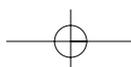
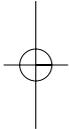
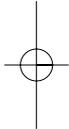


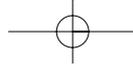
Dans les années 1990, le statut de propriété des banques coopératives a fait prévaloir un mode de développement et de fonctionnement qui leur a été favorable, dans un contexte de crise et de mutations du système bancaire. Elles ont pu ainsi s'ajuster plus progressivement à ces mutations, tandis que les banques SA ont dû se plier rapidement à la mise en place dans le secteur d'une norme stricte de rentabilité financière. Elles ont donc pu faire preuve de davantage de prudence que les banques SA qui, pour stimuler leur rentabilité, ont pris des risques importants. Les banques coopératives se sont donc montrées plus efficaces dans la maîtrise de leur risque et de leur adaptation aux transformations du secteur financier.

Elles ont exploité l'avantage comparatif que leur procure leur statut, dans leurs relations avec les sociétaires-clients, et démontré leur efficacité commerciale. Cette proximité avec la clientèle, renforcée par l'implantation régionale des réseaux coopératifs, a fait que naturellement, chaque caisse s'est tournée vers le particulier et vers l'agriculture, ou les professionnels et les petites entreprises locales, subissant du même coup avec moins de brutalité le mouvement de désintermédiation. En corollaire, ces banques ont moins développé d'activités risquées sur l'immobilier et l'international, marchés où s'est manifesté le risque avec grande ampleur ces dernières années. C'est ce qui les a protégées de la crise bancaire qui a davantage touché les banques AFB, mais cela peut constituer un handicap à l'avenir, si, avec la reprise de la croissance, cette spécialisation en termes de clientèle se révèle moins porteuse.

À long terme, la structure de coopérative montre qu'elle est également une forme d'organisation efficiente, car elle permet de mieux garantir l'équilibre des intérêts des différentes catégories (sociétaires-clients, dirigeants, salariés) qui contribuent à son fonctionnement, alors que la structure de société par actions conduit, sous la pression des exigences du marché concernant la rémunération des capitaux propres, à mettre en avant des objectifs de rentabilité à court terme, et à faire valoir le seul point de vue des actionnaires. Au-delà, le statut coopératif permet de mieux prendre en compte des critères de performance sociale, que nous n'avons pas évalués. Cette performance sociale se manifeste notamment par l'absence de discrimination à l'encontre des petits clients, l'implantation de guichets dans des zones rurales non couvertes par les réseaux AFB, le financement d'activités locales, touchant à l'aménagement du territoire, à l'artisanat et à la petite industrie.

Néanmoins, rien ne garantit que l'efficacité dont ont fait preuve les banques coopératives ne sera pas remise en cause à l'avenir par leurs





orientations stratégiques récentes. En effet, leur stratégie de croissance externe a ses limites : affrontement de cultures d'entreprises trop différentes, dilution de l'homogénéité qui faisait leur force, prise en charge d'activités dont le groupe n'a pas l'expérience, acceptation du risque de voir une part du capital du groupe acquise sur le marché (d'où la nécessité de conserver le contrôle et de rémunérer convenablement les actionnaires), remise en cause de l'organigramme, instauration de procédures et de circuits de décision plus longs, moins efficaces commercialement. L'autre défi qui s'offre aux banques coopératives est celui du *e-banking* : est-il toujours compatible avec la notion de banque de proximité et du maintien d'une relation globale avec le client ? La possibilité désormais offerte à d'autres caisses coopératives, françaises ou étrangères, de venir « chasser sur le territoire » d'une caisse régionale ne remet-elle pas en cause l'implantation régionale et le mode de fonctionnement du réseau dans son ensemble ?

## NOTES

1. Crédit Agricole, Rapport annuel 1999.
2. Données tirées des rapports annuels 1999 du Crédit Mutuel, des Banques Populaires, et de la Caisse d'Épargne.
3. Les parts ne sont ni revalorisées, ni dévalorisées, et sont rachetées au prix d'émission par la banque coopérative ou mutualiste qui les a émises (après agrément du CA, pour l'entrée comme pour la sortie dans le capital)
4. Ceci est particulièrement vrai sur la période 1992-1997 (cf tableau), marquée par des difficultés pour les banques AFB. Ces dernières années, les banques coopératives ont reconstitué des provisions, ce qui leur a permis de lisser leurs bons résultats.
5. D'ailleurs, mentionnons que les banques coopératives se sont longtemps opposées à l'instauration d'un système unique de garantie des dépôts en France, car elles craignaient d'avoir à contribuer au renflouement de banques AFB, qu'elles jugeaient plus risquées. Il est vrai que les difficultés rencontrées par les établissements de crédit ces dernières années ont concerné principalement les banques AFB, qui s'étaient lancées dans des projets immobiliers ou industriels risqués.
6. En faisant l'hypothèse que la structure du personnel (selon l'âge, la qualification) est semblable pour les banques coopératives et SA, les distorsions liées au nombre d'heures effectivement travaillées par personne ayant déjà été prises en compte dans les données de la Commission bancaire.
7. Cette segmentation de clientèle (se traduisant par un « effet de structure »), alliée à la concurrence exercée par les banques coopératives explique que la « marge moyenne sur clientèle » des banques AFB soit inférieure à celle des banques coopératives.
8. À l'exception toutefois des Caisses d'Épargne : ces dernières ont effectivement accumulé des fonds propres très importants, dont la propriété était mal identifiée avant la loi de 1999 réformant leur statut ; les calculs de rentabilité financière les concernant sont donc très sujets à caution.

## ANNEXE

### Comparaison des performances des Banques AFB, des Banques coopératives et des Caisses d'Épargne

Type de banque	Banques AFB		Banques coopératives		Caisses d'Épargne	
	moyennes		moyennes		moyennes	
	97/99	92/96	97/99	92/96	97/99	92/96
<b>Performances organisationnelles *</b>						
Coeff. global d'exploitation :						
Charges d'expl./PGE (%)	69,65	78,09	67,68	69,52	80,15	81,67
Coût salarial :						
Salairé moyen par agent (calculé)	417 747		331 196			
Frais de personnel / PGE (%)	35,38	45,71	37,34	37,63	45,13	46,03
Charges dues au risque / PGE (%)	21,79	23,64	21,97	14,25	12,78	6,08
<b>Ratios de productivité (millions de F)</b>						
Montant moyen des dépôts par agent	12,10		16,36			
Montant moyen des crédits par agent	17,11		13,80			
Total situation par agent :	62,91		38,22			
PNB par agent	1,09		0,85			
PGE par agent	1,18		0,89			
Résultat net par agent (millions de F)	0,15		0,13			
<b>Performances commerciales **</b>						
Coût moyen des ressources clientèle (%)	3,51	5,05	3,21	4,30	3,64	4,61
Rendement moyen des crédits (%)	7,01	8,99	7,39	9,62	7,21	9,12
Marge clientèle (%)	3,21	3,89	3,62	5,01	2,47	3,18
Marge d'intermédiation (%)	1,22	1,30	2,27	2,75	1,56	2,08
Marge bancaire globale (%)	1,50	1,61	2,92	3,29	1,86	2,46
<b>Parts de marché</b>						
Part de l'actif (en %)	54,87	58,36	18,53	17,10	9,03	6,28
Part des dépôts (en %)	38,70	45,22	39,50	34,52	20,40	19,06
Part des crédits-clients (en %)	44,07	49,60	28,77	22,92	7,33	5,16
<b>Performances financières *</b>						
Rendement des actifs :						
Résultat net / actif (%)	0,24	-0,07	0,44	0,32	0,13	0,16
ROE : rentabilité financière (%)	6,55	-2,18	7,55	6,24	3,91	3,89
Ratio de capitalisation (%, capitaux propres / actif)	3,57	3,28	5,82	5,11	3,36	4,10

\* mesurées sur l'ensemble de l'activité

\*\* mesurées sur l'activité métropolitaine

Source : Commission bancaire ; chiffres construits à partir des comptes totalisés par catégories juridiques d'après « Analyses comparatives », de 1992 à 1999

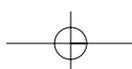
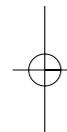
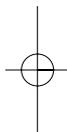
## BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, 2000, « Shareholder value and corporate governance : some tricky questions », *Economy and Society*, feb, p.146-159
- AGLIETTA, 1997, « La crise bancaire en France et dans le monde », *la lettre du CEPII*, n°155 mars
- AKELLA, and GREENBAUM, 1988, « Savings and loans ownership structure and expense-preference », *Journal of Banking and Finance* 12, p. 419-437
- ALBERT, 1997, *Les banques populaires en France (1971-1973)*, Économica
- ALLEN F., GALE D., 1995, « A welfare comparison of intermediaries and financial markets in Germany and the US » *European Economic Research*, n°2 march
- AMBRIERES D', 1985, *Les institutions financières à statut particulier*, Économica
- ANGELINI, DI SALVO, FERRI, 1998, « Availability and cost of credit for small business : customer relationships and credit cooperatives », *Journal of Banking and Finance* p. 925-954
- ABDESSELAM R., CIEPLY S. et N. LE PAPE, « Peut-on opposer les banquiers mutualistes aux banquiers AFB en matière de financement des PME-PMI ? », communication aux Journées de l'AFSE, 17-18 mai 2001.
- AUDRIER F., 1999, « L'économie sociale : formes d'organisation et institutions », XIX<sup>e</sup> Journées de l'AES, L'Harmattan, 1999
- BERGER, MESTER, 1997, « What explains differences in the efficiencies of financial institutions », *Journal of Banking and Finance*, june
- BERGER, HUMPHREY, SMITH, 1993, « Économies d'échelle, fusions, concentration et efficacité », *Revue d'Économie Financière*, n°27, hiver
- BONIVER V., DUFOURNY J., RICHELOT C., 1991, « Cooperative, Mutual, and Nonprofit Organisations in the European Communities, Luxembourg », *Panorama of EC Industry*, Commission of the European Communities, Luxembourg
- BONUS and SCHMIDT, 1990, « The cooperative banking group in the Federal Republic of Germany : aspects of Institutional Change », *Journal of Theoretical and Institutional Economics* 146, pp. 180-207
- BOUTILLIER, DIATKINE, PLIHON, 1998, « Firme bancaire : introduction », *Revue Française d'Économie*, printemps, p. 11-27
- BOUTILLIER et CORDIER Eds, 1996, « Economic modelling at the Banque de France : financial deregulation and economic performance in France », New International Studies in *Economic Modelling*, vol 3, Routledge
- BROUSSEAU, 1993, *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination Interentreprises*, Presses universitaires de France
- BURKART, DIETSCH, GONSARD, 1999, « L'efficiency coût et l'efficiency profit des établissements de crédit français depuis 1993 », *Bulletin de la Commission Bancaire* n°20
- CHARREAUX G., 1997, *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et fait*. Économica
- CHARREAUX G., 1991, « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue Économique*, mai pp. 521-552
- CHARREAUX G., DESBRIERES P., 1998, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle Stratégie* n°2 juin 1998 pp. 57-88.
- CHAUVEAU, COUPPEY, 1999, « Les banques françaises sont efficaces », *Études* n°99.02, CDC Marchés
- COASE R. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*, 4, p. 386-405
- COLE, MEHRAN, 1998, « The effect of changes in ownership structure on performance : evidence from thrift industry », *Journal of Financial Economics*, december
- COMMISSION BANCAIRE, rapports annuels et Analyses comparatives

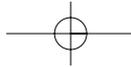


## LE STATUT DE COOPÉRATIVE EST-IL SOURCE D'EFFICACITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE ?

- CONSEIL NATIONAL DU CRÉDIT, 1995, Rapport du groupe de travail consacré au risque de crédit, septembre
- DALMAZ S., 2000, « Les réseaux coopératifs européens : bilans et perspectives », *Banque Magazine*, n° 615 juin 2000
- DESBRIERES, 1997, « Participation financière des dirigeants et des salariés », p.182-193, dans SIMON et JOFFRE, *Encyclopédie de gestion*, Économica
- DESHMUKH, GREENBAUM et THAKOR, 1982, « Capital accumulation and deposit pricing in mutual financial institutions », *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, december, p. 705-725
- DIETSCH, 1996, « Efficience et prise de risque dans les banques en France », *Revue Économique*, mai
- DOUYERE R., 1998, « Rapport sur le statut des Caisses d'Épargne », avril 1998, Ministère de l'économie des finances et de l'industrie, site Internet: <http://www.finances.gouv.fr>
- DUFOURNY J. et MERTENS S. « Le troisième secteur en Europe : un aperçu des efforts conceptuels et statistiques », in GAZIER B., OUTIN J.L, AUDIER F. *L'économie sociale : formes d'organisation et institutions*, XIX<sup>e</sup> Journées de l'AES, L'Harmattan, 1999
- EDWARDS, 1977, « Managerial objectives in regulated industries : expense preference behavior in banking », *Journal of Political Economy*, volume 85, oct, pp147-162
- EMMONS and SCHMID (2000) « Bank competition and concentration : do Credit Unions matter ? », *Federal Reserve Bank of St Louis Review*, may/june 2000
- EMMONS and SCHMID (1999), « Wages and Risk-taking in occupational Credit Unions : theory and evidence », *Federal Reserve Bank of St Louis Review*, march/april 99
- EMMONS and SCHMID (1999) « Credit Union and the common bond », *Federal Reserve Bank of St Louis Review*, sept/oct 1999
- FAMA and JENSEN, 1983, « Agency problem and residuals claims », *Journal of Law and Economics* 26, june, p. 327-349
- FAMA and JENSEN, 1985, « Organization forms and Investment decisions », *Journal of Financial Economics* 14, p. 101-119
- GAULLIER, 1966, « Le crédit mutuel et l'économie française » in : *Institut d'études bancaires et financières, Le Crédit Mutuel*, Dunod 1967
- GAZIER B., OUTIN J.L, AUDIER F., 1999, « L'économie sociale : formes d'organisation et institutions », XIX<sup>e</sup> Journées de l'AES, L'Harmattan, 1999
- GREENBAUM, THAKOR, 1995, *Contemporary financial intermediation*, Dryden Press
- GUESLIN, 1978, « Les origines du Crédit Agricole », *Annales de l'Est*, p. 56
- GUESLIN, 1977, *Histoire des Crédits Agricoles*, Économica
- HANDY, 1997, « Coexistence of non profit, for-profit and public sector institutions », *Annals of Public and Cooperative Economics*, volume 68, n°2, june, p. 201-223
- HANNAN, 1979, « Expense-preference behavior in banking : a reexamination », *Journal of Political Economy*, volume 87, feb pp. 891-895
- HANSMANN H., 1996, *The ownership of enterprise*, Harvard University Press
- HANSMANN H, 1988, « The ownership of the firm », *Journal of Law Economics and Organization*, n°4 fall
- HART O., J. MOORE, 1990, « Property rights and the nature of the firm », *Journal of Political Economy*, 98 december p. 1119-1158
- INSTITUT D'ÉTUDES BANCAIRES ET FINANCIÈRES, 1966, *Le crédit mutuel*, Dunod
- HIRIGOYEN G., 1997, « Stratégie et finance » p. 3064-3092 dans « *Encyclopédie de gestion* », Économica
- JAEGER M., 2000, « Vente à perte dans le secteur bancaire et avantage concurrentiel des banques mutuelles et coopératives », *Revue d'Économie Financière* n°1.
- KAUFMAN ed, 1992, *Banking structures in major countries*, Dordrecht, Kluwer Academic



- KAY, 1991, « The economics of Mutuality », *Annals of Public and Cooperative Economics* 62, p. 309-318
- KILLOP and FERGUSON, 1998, « An examination of borrower orientation and scale effects in UK credit Unions », *Annals of Public and Cooperative Economics*, p. 219-242
- LACOUÉ-LABARTHE D., 2001, *Les banques en France : privatisation, restructuration, consolidation*, Économica
- LAGOUTTE C., 2001, « Le secteur bancaire mutualiste en Grande-Bretagne : enjeux et institutions », *RECMA Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n°280, avril 2001
- LAMARQUE E., ZOLLIGER M., 1999, *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod.
- LAMM-TENNANT, STARTKS, 1993, « Stock versus mutual ownership structures : the risk implications », *The Journal of Business*
- LAVIGNE, 1993, « Sélection bibliographique sur l'industrie bancaire », *Revue d'Économie Financière*, N°27, hiver
- LLEWELLYN, 1998, « Le gouvernement d'entreprise dans les mutuelles et les PLCs », *RECMA, Revue Internationale de l'Économie Sociale*, n°268, 2<sup>e</sup> trimestre 1998.
- LOBEZ F., 1997, *Banques et marchés du Crédit*, PUF
- MCNAMARA, RHEE, 1992, « Ownership structure and performance : the demutualization of life insurers », *Journal of risk and insurance*, june
- MASULIS, 1987, « Changes in the ownership structure conversions of mutual savings and loans to stock charter », *Journal of Financial Economics* 18, p. 29-59
- MAYERS and SMITH, 1986, « Ownership structure and control : the mutualization of stock life insurance companies », *Journal of Financial Economics* 16, 1986, p. 73-98.
- MENDEZ A. et RICHEL-BATTESTI N. « Quel avenir pour les organisations de l'économie sociale dans un environnement concurrentiel ? Réflexions à partir d'une banque coopérative », in GAZIER B., OUTIN J.L, MESTER, 1993, « Efficiency in the savings and loans industry », *Journal of Banking and Finance*, avril 1993.
- MESTER, 1991, « Agency costs among savings and loans », *Journal of Financial Intermediation*, june, p. 257-278.
- MESTER, 1992, « Traditional and non traditional banking », *Journal of Banking and Finance* volume 16
- MILGROM et ROBERTS, 1997, *Économie, organisation et management*, De Boeck
- MULDUR, 1993, « Les barrières à l'entrée dans le marché bancaire français », *Revue d'Économie Financière*, n°27, hiver
- O'HARA, 1981, « Property rights and the financial firm », *Journal of Law and Economics* 23, p. 317-332
- PATIN, MCC NIEL, 1991, « Benefit imbalances among Credit Union member groups : evidence of borrower-dominated, saver-dominated and neutral behavior ? », *Applied Economics*, avril
- PFLIMLIN (1999), « La démutualisation des coopératives », *Revue des études coopératives, mutualistes et associatives*, n°271, 1<sup>er</sup> trim. 1999
- PLIHON D. (1998), « Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies », Les études de la documentation française, Paris
- POTTIER, SOMMER, 1997, « Agency theory and life insurer ownership structure », *Journal of Risk and Insurance*, sept, vo 64 p. 259
- RAIMBOURG P., 1997, « Asymétrie d'information, théorie de l'agence et gestion de l'entreprise », p. 188-199 dans *Encyclopédie de gestion* Économica
- RASMUSEN, 1988, « Mutual banks and stock banks », *Journal of Law and Economics* 31, p.395-421
- REVELL, 1983, « Efficiency in the financial sector » in SHEPHERD, TURK and SILBERSTON eds, *Macroeconomic and microeconomic performance*, Oxford 1983, p.131-170



## LE STATUT DE COOPÉRATIVE EST-IL SOURCE D'EFFICACITÉ DANS LE SECTEUR BANCAIRE ?

ROCHET, 1995, « La tarification des services bancaires : le point de vue théorique », n°35, *Revue d'Économie Financière*, hiver.

SASSENOU, 1992, « Économies des coûts dans les banques et les Caisses d'Épargne », *Revue Économique*, n°2, pp. 277-300

SMITH, 1984, « A theoretic framework for the analysis of Credit Union decision making », *Journal of Finance*, sept

SMITH, CARGILL, MEYER, 1981, « Credit Unions : an economic theory of a Credit Union », *Journal of Finance*, n°2, may

SRINIVASAN, KING, 1998, « Credit Union Issues », *Federal Reserve Bank of Atlanta*, third quarter.

VALNEK, 1999, « The comparative performance of mutual building societies and stock retail banks », *Journal of Banking and Finance*, june

VERBRUGGE and JAHERA, 1981, « Expense-preference behavior in the Savings and Loans industry », *Journal of Money Credit and Banking*, volume 10, may, pp. 158-169

WILLIAMSON, Oliver E., 1983, « Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control », *Journal of Law and Economics*, june

