

« SERVICES LIMITÉS OU RESPONSABILITÉS LIMITÉES ? » : LE MUTUALISME DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE FRANÇAISE EN PROIE À LA BANALISATION

Michel ROUX*

Au moment où l'on célèbre le centenaire de la liberté d'association, l'économie sociale¹ (associations, coopératives, mutuelles...) née de la révolution industrielle et des frustrations² qui en sont résultées, est dynamique et parfaitement insérée dans le contexte marchand en assurant une production de biens, de services et de valeurs centrés sur l'homme et la démocratie économique. Plus fondamentalement se trouve posée la question des conséquences des mutations systémiques en cours sur le mutualisme de la sphère financière. Ce nouveau monde, susceptible d'infléchir la donne du mutualisme, est, aussi, marqué, en ce début du XXI^e siècle, par une accélération du temps et des événements où le choc des attentats balaye les certitudes et pourrait faire éclater le dogme libéral qui proscrivait l'intervention de l'État au nom de la régulation par le marché.

Dans ces circonstances, altruisme et économie de marché peuvent parfois se rapprocher, démontrant que les logiques sociale et financière ne sont pas antinomiques. Le mutualisme épouserait-il, pour autant, la finance ? D'une façon plus générale, les principes du mutualisme et de la coopération³ ont fait la preuve de leur adaptation aux secteurs de la banque et de l'assurance. Mais la réussite des Crédit Agricole, Crédit Mutuel, des mutuelles d'assurance avec ou sans intermédiaire, a conduit à une certaine banalisation sanctionnée par la soumission au régime fiscal de droit commun. Par opposition au secteur capitaliste qui dispose de la société anonyme « à responsabilités limitées »⁴, le secteur mutualisme et coopératif s'est doté d'une organisation à « solidarité plus diffuse » et par là même, elle aussi limitée. Si la contrainte des fonds propres ne s'était pas exagérément fait sentir

* Université Paris XIII, Directeur de l'IUP "Industrie et Finance Internationales".

pour les mutualistes, jusqu'à présent, parce qu'ils ont connu, avant tout, une croissance interne soutenue par une dynamique d'alimentation des fonds propres par les résultats. Celle-ci, se trouve relativement grippée aujourd'hui, soit, parce que la croissance interne a atteint ses limites par quasi-épuisement du marché, soit parce que les structures mutualistes sont de taille insuffisante par rapport à leurs concurrents. Dans ces conditions, certains mutualistes rêvent de se doter d'un véhicule coté susceptible de leur apporter une ouverture sur les marchés financiers. Un phénomène dont l'ampleur, au cours des derniers mois, incite à se demander s'il ne constitue pas une forme de « démutualisation de l'intérieur » par absorption, au sommet des organigrammes, des mécanismes de marchés. Cette étonnante « exception française » est-elle, pour reprendre l'expression du sénateur Alain Lambert⁵, une manifestation de « la détermination française à ignorer ce qui se passe ailleurs » ? Ce concept de « démutualisation » fait fureur dans le monde des banques et des assurances mutualistes et coopératives. Après la déferlante, observée aux États-Unis, au Canada, au Japon et en Australie, qui avait jusque-là un caractère défensif de la part des mutuelles en difficulté où ces établissements abandonnaient leur statut pour se rallier au droit commun des entreprises cotées en Bourse, nous sommes passés à une deuxième étape au caractère plus offensif, pour ne pas dire plus spéculatif, avec le cas de l'Angleterre à partir de 1997 et plus récemment avec celui de la Belgique. Dès lors, il y a, peut-être, nécessité de souligner auprès des autorités et du public, l'importance économique et sociale d'un monde mutualiste et coopératif, pleinement capable de débattre des nouveaux défis liés à la mondialisation, à la déréglementation et aux nouvelles exigences du client sans laisser s'étioler ses fondements philosophiques. Les objectifs de cette étude consistent : à repérer l'émergence de faits porteurs, les changements possibles et les incertitudes majeures.

La première partie de cette étude reviendra sur l'état des lieux du mutualisme dans la sphère financière française. Ses excellents résultats constitueraient évidemment la meilleure façon de refuser toute « démutualisation ». Paradoxalement, l'attachement à leurs valeurs traditionnelles n'a pas empêché, ces derniers temps, les établissements mutualistes de se précipiter vers les marchés de capitaux, y compris, un jour, pour organiser la croissance externe par échanges de titres. La deuxième partie s'interrogera sur la nécessité pour le secteur mutualiste de se livrer à la course à la taille. La troisième et dernière partie, au-delà des arguments éthiques, passera en revue le pour et le contre d'une telle métamorphose. Entre le collectif obligatoire du contribuable et l'individuel facultatif du client : quel peut être le rôle du sociétaire ?

*LES RÉSEAUX COOPÉRATIFS ET MUTUALISTES :
STRUCTURE, BILAN ET PERSPECTIVE DANS LA SPHÈRE
FINANCIÈRE FRANÇAISE*

Pour éclairer la diversité des structures et des puissances mal identifiées du secteur mutualiste, l'étude doit être envisagée sous l'angle d'une approche institutionnelle complétée par une analyse plus économique.

*Une situation française complexe et contrastée :
de la remise en cause des valeurs mutualistes à la tentation du privé*

Une esquisse des principales familles d'acteurs montre assez bien la variété de l'offre et les tensions concurrentielles qui peuvent en résulter, sources de sur-assurance et parfois, de sous-information chez les clients.

Pour *les assurances* on distingue trois domaines de législation disposant d'un code spécifique. Seul le premier compartiment relève de l'objet de l'étude, il s'agit des entreprises régies par le Code des assurances (assurance de dommages et assurance-vie). Trois grandes catégories d'acteurs composent ce premier compartiment : les sociétés privées (Axa, Agf, Allianz, Generali...), les sociétés publiques (la Caisse centrale de réassurance dont la mission est de réassurer de façon illimitée les risques au titre de catastrophes naturelles). Ces sociétés privées et publiques sont des sociétés par actions. La troisième catégorie est constituée par les sociétés d'assurance mutuelles qui se subdivisent elles-mêmes en quatre sous-catégories :

1 - les sociétés d'assurance mutuelles (SAM) sont des sociétés à caractère professionnel avec ou sans intermédiaires qui n'ont pas de restrictions territoriales à leur activité et qui pratiquent l'assurance de dommages et vie lorsque leurs cotisations sont fixes. Les SAM sont marquées par des problèmes de politique professionnelle, parfois en dialogue ou en concurrence, mais jamais dans les mêmes instances. Il est possible de distinguer les 33 sociétés françaises d'assurance mutuelles sans intermédiaire du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance⁶ et les SAM avec intermédiaires de la Réunion des organismes d'assurance mutuelle de la Fédération française des sociétés d'assurance⁷.

2 - les sociétés mutuelles d'assurances⁸ (SMA) au périmètre plus réduit, ont un caractère soit régional (activité limitée régionalement), soit professionnel (assurance limitée aux risques d'une catégorie professionnelle). Elles ne peuvent pas pratiquer l'assurance-vie et la capitalisation (parce que, statutairement, leurs cotisations sont variables) et ne peuvent pas rémunérer d'intermédiaires, au sens du Code des assurances, pour acquérir des contrats.

3 - les assurances mutuelles agricoles (AMA) avec l'ouverture effective de leur sociétariat aux professions non agricoles, au 1^{er} janvier 1995,

consécutives à la « remutualisation » de leur société anonyme SAMDA. Régies comme les SAM, elles connaissent cependant certaines spécificités, notamment celles de continuer à dépendre, pour leur constitution, du Code rural (article 1235), de demeurer des organismes agricoles, de conserver leur structure pyramidale avec réassurance obligatoire...

4 - les tontines. L'ensemble de ces sociétés d'assurance mutuelles ne possède pas de capital social⁹.

Le code des assurances reconnaît deux entités juridiques pour exercer les métiers d'assurance de dommages et de l'assurance vie (nomenclature du Code des assurances) : les sociétés anonymes d'assurance (environ 260, fin 1999) et les mutuelles¹⁰ (au nombre de 160 fin 1999). Les règles juridiques propres aux mutuelles (d'assurance et de santé) s'efforcent de préserver les principes de l'idéal mutualiste (primauté de l'homme sur l'argent, la participation de chacun aux décisions de tous, la transparence dans l'exercice de la solidarité, satisfaction de l'assuré dans le meilleur rapport qualité/prix...).

En ce qui concerne *les banques mutualistes et coopératives* (Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Banques Populaires, Crédit Coopératif...) elles possèdent, généralement, une structure pyramidale composée de niveaux locaux ou régionaux coiffée d'un organe central doté de pouvoirs de sanction sur les entités du groupe. Ces organes centraux à statut de SA sont détenus par les caisses locales ou régionales et ont pour mission de développer, sous leur contrôle, un ensemble de services ou de produits communs justifiés par des motifs d'économie d'échelle. Cette structure juridique permet de dépasser les limites géographiques auxquelles sont soumises les caisses locales en application du principe de l'exclusivité territoriale propre aux mutualistes. Tout en préservant leur spécificité, la Loi bancaire du 24 janvier 1984 pose en principe l'application du droit commun à tous ces établissements. La Loi du 25 juin 1999 a modernisé le statut des Caisses d'Épargne afin de concilier l'application du droit commercial et leur nouveau statut coopératif tout en affirmant leur caractère d'utilité économique et sociale. Avec ce texte, les Caisses d'Épargne appartiennent désormais à la catégorie des banques mutualistes et coopératives.

La réforme de 1992, relative à la modernisation des entreprises coopératives et applicable aux banques mutualistes ou coopératives, dispose que l'assemblée générale peut décider d'incorporer au capital des sommes prélevées sur les réserves disponibles et relever, en conséquence, la valeur des parts sociales ou procéder à des distributions de parts gratuites. Enfin, les coopératives peuvent admettre comme associés, dans les conditions fixées par leurs statuts, des personnes physiques ou morales qui n'ont pas vocation à recourir à leurs services ou dont elles n'utilisent pas le travail, mais qui entendent contribuer

par l'apport de capitaux à la réalisation des objectifs de la coopérative (une ouverture limitée, car ces associés non coopérateurs ne peuvent en aucun cas détenir ensemble plus de 35 % du total des droits de vote). Il s'agissait de faciliter la croissance des fonds propres tout en préservant l'exercice du contrôle de la société par les coopérateurs. Une réforme qui banalise les acteurs tout en préparant progressivement la perte du statut coopératif en raison du parallélisme instauré avec les instruments du marché financier et la dilution de fait du contrôle effectué par les sociétaires sur les gestionnaires.

L'examen du poids économique des mutualistes résulte d'évolutions contrastées selon qu'il s'agit du secteur bancaire ou de celui de l'assurance, mais, la rançon de ce succès a été la même : la banalisation est engagée par la soumission progressive au régime de droit commun (droit commun fiscal pour l'imposition des bénéfices des mutuelles au début de la décennie 1990, filialisation d'un nombre croissant d'activités dans des structures juridiques classiques...). Une façon pour le secteur mutualiste de se doter d'une organisation à solidarité plus diffuse qui se manifeste ces dernières années par la moindre participation des sociétaires à la vie de l'institution, la perte de pouvoir des administrateurs au profit des techniciens et enfin le recul de l'autonomie locale vis-à-vis du centre¹¹.

Le brio commercial des réseaux mutualistes

Préalablement à l'étude des données quantitatives *du secteur bancaire*, relevons un premier indice : Carine Maciol écrivait, dans les colonnes du *Journal des Finances*¹² : « que l'attribution de la présidence de la nouvelle FBF (Fédération bancaire française) à Jean Laurent, Directeur général de la Caisse Nationale du Crédit Agricole, n'était pas anodine. De même, que les derniers amendements de la Loi sur les nouvelles régulations économiques, de fin octobre 2000, visant à dépoussiérer le monde mutualiste ». Le démarrage début janvier 2001 de la FBF, regroupant les adhérents de l'Association française des banques (AFB) et les banques coopératives ou mutualistes, souligne, probablement, la part prépondérante occupée par ces dernières dans le paysage bancaire. Traditionnellement, banques et assurances mutualistes aimaient projeter une image consensuelle : l'élaboration des grandes décisions s'effectuant au travers de longs débats, parfois contradictoires, mais toujours constructifs entre sociétaires et gestionnaires. Les données des cinq dernières années ont quelque peu bousculé cette tradition sous la pression conjuguée de la concentration, de l'internationalisation des activités et de l'appui bienveillant des pouvoirs publics. Les banques mutualistes sont parties résolument à la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux métiers (cf. encadré n°1).

Encadré n°1

- le 29 avril 1996, le Crédit Agricole rachète la banque d'affaires Indosuez, il complète cette acquisition le 14 avril 1998 par le rachat de Sofinco, numéro deux du crédit à la consommation. Le 28 mai 1999, il obtient la place de premier actionnaire du Crédit Lyonnais, avec 10 % du capital. Fin 2000, il participe à l'offre de la CPR...

- en novembre 1997, le Crédit Coopératif met la main sur la banque Pommier-Finindus, banque d'affaires de la banque Hervet. Puis, il reprendra successivement : GMF banque, BTP banque et une part prépondérante de la SDR Nord-Pas-de-Calais. Affichant le mutualisme le plus militant avec un engagement fort dans le crédit solidaire, il avait été créé en 1938 pour distribuer les crédits bonifiés aux coopératives de production. Désormais complètement banalisé, il progresse sur les marchés de la petite et moyenne entreprise, du commerce, des associations et du crédit maritime,

- le 25 mars 1998, les Banques Populaires lançaient une OPA sur Natexis (banque née du rapprochement de la Banque Française du Commerce Extérieur et du Crédit National), spécialiste du marché des capitaux et des grandes entreprises. En 1999, elles créaient Natexis Banques Populaires (fruit du rapprochement de Natexis SA et de la Caisse Centrale des Banques Populaires). Natexis Banques Populaires est détenu majoritairement (53,5 %) par la Banque Fédérale des Banques Populaires, et à 25,7 % par les Banques Populaires. En décembre 2000, une première augmentation de capital de 396 M€ a fait passer la part du flottant de Natexis Banques Populaires de 12 % à 20 %. Dans l'attente du processus de restructuration interne, fin 2001, qui doit précéder la cotation du « véhicule coté » du Crédit Agricole, les Banques Populaires se montrent les plus en pointe sur le marché financier,

- le 14 avril 1998, le gouvernement confie au Crédit Mutuel le contrôle du Groupe Crédit Industriel et Commercial,

- Le 1^{er} juillet 1998, le gouvernement choisit Groupama (mutuelles agricoles) pour privatiser le GAN, dernier assureur public. Dans un communiqué commun, le 12 septembre 2001, Groupama et le Crédit Mutuel, propriétaire du CIC, dénouent leurs liens capitalistiques de bancassurance (9 MdF). Groupama se désengage du CIC : l'accord stipule la cession par le GAN (ancienne maison mère du CIC) de sa participation de 23 % dans le CIC, de 45 % dans Socapi (assurance-vie) et de 55 % dans Sérénis (assurance non-vie) à la Banque Fédérale du Crédit Mutuel. Groupama se tournant, désormais, vers la Société Générale !

- La Loi du 25 juin 1999 fait passer les Caisses d'Épargne sous statut coopératif. Le 9 juillet 1999, les Caisses d'Épargne reprennent le

Crédit Foncier de France. Le 25 juin 2001 voyait l'émergence d'un nouveau pôle financier public fort avec le mariage de la Caisse des dépôts et consignations et des Caisses d'Épargne dont les frontières sont probablement loin d'être figées (prise en compte à terme de la Caisse Nationale de Prévoyance et de La Poste dans cette mouvance ?). Dans cette opération guidée par le ministère des Finances, il est possible de s'interroger sur le rôle des sociétaires ? La concertation a-t-elle été très large ? Les prochaines étapes seront la finalisation des travaux de valorisation et d'audit et la création de la société commune (49,9 % Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et 50,1 % Caisse des dépôts et consignations).

Ce développement pouvait-il être conduit autrement ? A-t-il été freiné par la récurrente question de l'ouverture des fonds propres et de l'utilisation des réserves statutaires ?

Tableau n°1
Parts de marché des établissements de crédits en France
métropolitaine sur base sociale et pour les cinq catégories
juridiques précitées relevant de la Loi bancaire

En %	Situation			Dépôts			Crédits		
	98	99	00	98	99	00	98	99	00
Banques	54,2	56,2	57,7	38,4	39	40,3	43,7	44,4	49,6
Banques mutualistes	28,3	26,8	27,7	60,2	59,7	58,2	36,4	37,1	37,2
Caisses de Crédit Municipal	0,07	0,07	0,06	0,07	0,07	0,06	0,15	0,14	0,13
Sociétés financières	11,5	12,5	13	1,3	1,25	1,4	8,5	11,4	11,2
Institutions financières spécialisées	5,9	4,5	1,5	0,08	0,06	0,05	11,3	7,1	1,9

En %	Crédits à l'habitat			Crédits à la consommation			Crédits d'équipements		
	98	99	00	98	99	00	98	99	00
Banques	29,1	29,9	30,2	38,6	39,1	41,4	26,9	26,8	39,7
Banques mutualistes	51	53,2	54,7	30,1	29,7	30,2	46,1	48,5	49,8
Caisses de crédit municipal	0,04	0,04	0,03	1,55	1,41	1,23	-	-	-
Sociétés financières	10,7	16,2	14,5	29,7	29,7	27,3	1,2	4	7,5
Institutions financières spécialisées	9	0,7	0,6	0,03	0,02	0,01	25,75	20,7	2,9

NB : Pour établir une comparaison à périmètre constant (la mise en œuvre de la Loi sur l'épargne et la sécurité financière a conduit le réseau des Caisses d'épargne à adopter le statut d'établissement coopératif au 1^{er} Janvier 2000), les Caisses d'épargne ont été intégrées dès 1999 dans la catégorie des banques mutualistes et coopératives.

Source, Rapport 2000 de la Commission Bancaire

Selon le rapport de la Commission bancaire : « la place dominante des établissements collecteurs de dépôts (banques et banques mutualistes) s'est renforcée avec 85,4 % du total de la situation. La collecte des dépôts du public reste principalement le fait des deux grandes catégories d'institutions (banques et banques mutualistes en excluant le réseau financier de La Poste non soumis à la Loi bancaire) ». Seule ombre au tableau, le mouvement statistique de désaffectation du public pour l'épargne réglementée (livret des Caisses d'Épargne et livret Bleu du Crédit Mutuel) qui explique le recul de 1,5 point en part de marché (58,2 % en 2000) des mutualistes.

En matière de résultats, l'amélioration repose principalement sur la hausse des produits d'exploitation bancaire (+ 6,9 %). Une augmentation qui est la résultante du dynamisme des activités d'intermédiation pour l'année 2000 et d'une relative maîtrise parallèle des coûts de structure (+ 3,2 %). Pour l'ensemble du secteur mutualiste bancaire, le résultat net 2000 s'établit à 3,6 Md€, soit une hausse de 21,6 % par rapport à 1999 (source Rapport 2000 de la Commission bancaire). Il convient de rappeler que cette montée en puissance des mutualistes dans le *retail banking* (le grand public) a été largement soutenue par les monopoles que l'État leur octroyait dans la distribution (livret Bleu défiscalisé du Crédit Mutuel, Livret des Caisses d'Épargne, prêts à taux bonifiés à l'artisanat des Banques Populaires et prêts bonifiés à l'agriculture du Crédit Agricole...). Cette distorsion de concurrence, même atténuée¹³, pèse sur la rentabilisation des fonds propres (le ROE du Crédit Agricole est faible, à 11 %, eu égard aux 26 % de la Société Générale...).

À court terme, les banques mutualistes ont les moyens de leur ambition. Détenues par les sociétaires, elles engrangent ces produits en les partageant peu avec des tiers : par exemple, les 24 Md€ de fonds propres fin 1999 du Crédit Agricole portaient son ratio de solvabilité (Tier 1) à 9,6 %, soit 5,6 points au-dessus du minima de 4 %. Pour le groupe des Banques Populaires, ce même ratio atteignait 6,9 %. Outre cette puissance financière sur le court terme, une deuxième force explicative de cette réussite des mutualistes, indépendante de leur fait, se trouve dans « la myopie stratégique des banques AFB » qui leur ont laissé le champ libre sur le marché des particuliers. Plus attirées par l'entreprise et les activités de marchés, les banques AFB ont oublié la globalisation de la relation (gestion du patrimoine privé et du patrimoine professionnel des dirigeants) au nom de la technicité.

Non opérables, épargnés par les crises (immobilier, risques pays...), les réseaux mutualistes décentralisés bénéficient d'un enracinement régional qui constitue leur troisième point fort. Ferment majeur du sociétariat, l'*affectio societatis*, avec son souci d'offrir le meilleur rapport

qualité/prix dans les services, favorise la relation durable. *A contrario*, cette proximité du terrain, source de quelques « baronnies », est, aussi, une cause de lenteur dans les processus de décision. La mise progressive en commun des chaînes de traitements, des diverses procédures informatisées et de l'optimisation au plan national de leur mode de commercialisation sont de nature à corriger ces dysfonctionnements.

La question la plus délicate suppose l'évocation du carcan lié au statut qui limite la capacité de mouvement des mutualistes au regard de la récente consolidation internationale. Des scénarios de rapprochement entre mutualistes sont toujours envisageables, mais, leur mise en œuvre éventuelle dépend largement de la volonté des dirigeants, des aléas de marchés, des contraintes techniques et des pouvoirs publics qui ont eu souvent raison de ces visions¹⁴.

En ce qui concerne le poids économique des *mutuelles du secteur de l'assurance*, ces dernières se sont progressivement imposées, à partir des années 1960, par l'intermédiaire de contrats d'assurance automobile simples et à prix plus faibles que ceux affichés par leurs concurrents traditionnels. La distribution et le service aux sociétaires étaient réduits et les mauvais conducteurs systématiquement écartés. Cette maîtrise des frais généraux alliée à l'esprit mutualiste, fondé sur la solidarité des adhérents et le partage des résultats à leur seul profit, a assuré le succès, mais, très vite, les mutuelles ont rapidement fait le plein de leur clientèle statutaire (instituteurs pour la MAIF, artisans pour la MAAF, fonctionnaires pour la GMF, commerçants et industriels pour la MACIF...).

Parallèlement, l'assurance-vie se développait et l'assurance de dommages, plus spécifiquement, le risque automobile, voyait sa croissance se limiter à 4 % par an. Dès lors, il convenait de rebondir en cherchant la diversification sectorielle ou géographique, ou mieux encore, suivre la voie de la banalisation en créant des filiales relevant du statut des sociétés anonymes afin d'attaquer le marché de l'assurance-vie et/ou de capter une clientèle différente de leurs sociétaires statutaires.

Tableau n°2
Sociétés non-vie : évolution des parts de marché par forme juridique (année 1999, selon le Rapport de la Commission de contrôle des assurances)

En %	1995	1996	1997	1998	1999
Sociétés anonymes	64,8	62,7	62	61,7	62,3
Mutuelles rémunérantes	12,4	10,5	10,4	10,3	9,7
Mutuelles non rémunérantes	11,5	11,9	12,1	12,4	12,6
Mutuelles régionales ou professionnelles	1,7	1,9	2	2,1	2,2
Mutuelles agricoles	12,3	12	12,1	12,2	12,1
Succursales extra-communautaires	1,3	1,3	1,3	1,3	1,1

Le montant des primes par habitant (pour une population moyenne de la France en 1999 de 60,19 millions d'habitants selon l'INSEE) s'élevait à : 1 329 € pour l'assurance sur la vie et à 704 € pour l'assurance non-vie.

Depuis dix ans, à l'image de l'échelle planétaire¹⁵, le poids des mutuelles françaises s'érode en assurance-vie et se maintient en dommages par rapport aux compagnies traditionnelles. En France, les 33 membres du GEMA sont les leaders de l'assurance des particuliers. Au cours de l'exercice 2000, leurs encaissements et leurs parts de marché ont encore progressé. En assurance de dommages, leur cœur de métier, les mutuelles du GEMA enregistrent une hausse de 5,1 % de leurs cotisations à 6,92 Md€, contre 6,59 Md€ en 1999. Elles totalisent 16,5 millions de sociétaires dont 4 millions de bénéficiaires en âge scolaire. En assurance-vie, le montant des primes perçues par les entreprises spécialisées adhérentes du GEMA (2 mutuelles et 5 sociétés anonymes) s'élève à 4,12 Md€, soit une progression de 25 % sur un marché 2000 qui progressait de 21 %. Elles assurent un véhicule automobile sur deux et une habitation sur deux pour un montant global de primes de 11 Md€. Si ce type de mutuelles sans intermédiaires s'est montré, jusqu'à présent relativement performant, il convient de reconnaître que le marché reste assez restreint. Une transformation prochaine du marché de l'automobile (disparition à l'étude de la clause d'exclusivité territoriale des concessionnaires automobiles) conjuguée à l'arrivée de nouveaux acteurs non assureurs exacerberont probablement la concurrence dans le cadre d'une gestion plus globale de la relation clients. Quelle réponse stratégique peut être apportée face à ces changements ? Faut-il se lancer, systématiquement, dans une course à la taille effrénée ?

10

*LA COURSE À LA TAILLE EST-ELLE UNE NÉCESSITÉ
POUR LES RÉSEAUX COOPÉRATIFS ET MUTUALISTES
DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE ?*

Après la démonstration de la bonne santé relative des mutualistes, on s'aperçoit, dans la pratique, qu'il n'est pas vraiment plus facile de collecter des fonds propres pour une entreprise de statut capitaliste que pour une firme mutualiste. L'impératif de rentabilité, quel que soit le statut, impose dans un premier temps une rationalisation des réseaux et des regroupements. Il conviendra de définir le concept de taille critique puis, de s'interroger sur la véritable nature de la problématique affectant les établissements relevant du statut coopératif ou mutualiste.

Comme la banque, l'assurance n'a pas encore achevé sa mutation industrielle (même AXA, leader mondial, ne pèse que 2 % des primes



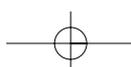
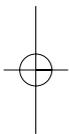
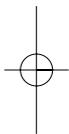
encaissées dans le monde). Banques et assurances mutualistes se doivent de réussir à la fois l'industrialisation (au sens facilité d'accès et meilleur rapport qualité/prix des services) la plus aboutie de leurs systèmes, la décentralisation la plus poussée de la relation clients (au sens globalisation de la gestion du projet de vie du client) et la tarification transparente de leurs services afin de sortir, surtout pour la banque, d'une forme de « mutualisation rampante, opaque, qui interdit de déterminer clairement qui paie pour quoi, pour qui et à quel prix... »¹⁶.

*Le concept de taille critique appliqué aux mutualistes :
quelle signification ?*

Au fil des fusions, acquisitions et restructurations¹⁷ du paysage financier national et international, de très nombreuses questions sont posées quant aux économies ainsi réalisées et à la véritable rentabilité obtenue par ces opérations. Les conclusions des récentes recherches sont assez nuancées, en raison de la multiplicité des critères à intégrer résultant de la variété des métiers exercés et des structures juridiques. La notion de taille critique doit être relativisée. Elle s'apprécie au regard de l'environnement concurrentiel, de l'internationalisation et de l'interpénétration des métiers, et des nouvelles technologies de l'information et de la communication capables d'infléchir les comportements d'achats. Déjà ancienne dans l'industrie (avec trois composantes : 1 - la primauté du rapport de force dans la conduite des négociations face aux fournisseurs, 2 - l'optimisation des processus industrialisés, 3 - la capacité à innover pour préserver une position de leader) la notion de taille critique est d'apparition beaucoup plus récente dans la banque et l'assurance. Elle va donc s'y appliquer de façon différenciée.

Pour la banque, l'analyse de la taille critique s'effectue sur les fondements du métier. Il suffit d'analyser la fonction liée à la réduction de l'asymétrie d'information entre prêteurs et emprunteurs pour l'intermédiation, d'une part, et la gestion des moyens de paiement, d'autre part. Les économies d'échelle, conséquences attendues de cette course à la taille semblent être devenues « le principal facteur de motricité industrielle » de la profession, selon les dires du Professeur Olivier Pastré¹⁸. Avoir la taille critique ne signifie pas nécessairement être rentable. Inversement, l'absence de taille critique ne condamne pas l'acteur concerné qui peut parfois compenser cette apparente faiblesse. La stratégie de niche avec une spécialisation optimale apportant une offre maximale pour un segment de clientèle donné peut constituer une réponse efficace.

Plusieurs recherches¹⁹ ont insisté sur le fait : 1 - que les économies d'échelle se situent presque toujours très « en amont » de la production et donc très rarement sur le cœur du métier bancaire, 2 - de l'existence



d'une causalité inverse entre taille et rentabilité (les banques plus efficaces ou plus innovatrices, indépendamment de leur taille, peuvent progresser plus rapidement en termes de parts de marché). Face à ces doutes, la question centrale du bien-fondé de ces opérations de concentration reste ouverte pour les banques mutualistes en l'absence de recul statistique suffisamment probant.

Pour les assurances mutualistes, cette notion de taille critique trouve surtout un sens sur le marché national de l'IARD de particuliers (assurance automobile notamment, où la taille critique, estimée par la société *Solving International*, en 1999, se situait à 7,5 MdF de chiffre d'affaires annuel). En France cinq groupes, mutualistes ou non, dépassaient ce seuil : dans l'ordre décroissant, AXA avec 14,9 MdF, Groupama 10,9, MACIF 10,5, AGF 9,1 et MAAF/MMA 8... Cette étude compare le coût moyen d'un même sinistre entre les différents acteurs.

Nature de la problématique des banques et des assurances mutualistes

Pour la maîtrise du changement économique comme pour la course à la taille, nous en sommes, encore, au stade du pari. Si, la volonté de certains dirigeants est de privilégier la position « du prédateur » avant de risquer d'être une cible, la mise en place de l'euro, la pression de la globalisation économique et financière et le coût des innovations technologiques peuvent, encore, constituer des arguments en faveur d'une certaine course à la taille. Il faut bien se rendre à l'évidence que devant la démonstration non patente, dans un passé récent, de la présence d'économie d'échelle significative, cette situation est évolutive et les changements engagés peuvent, un jour, être source d'économie d'échelle. Mais pour cela, deux conditions devront être réunies : 1 - posséder une meilleure maîtrise des coûts des produits et services commercialisés dans la banque et dans l'assurance, 2 - que ces économies d'échelle se situent davantage au cœur des métiers de la finance si elles veulent avoir la chance d'être mieux repérées.

Répondant à un idéal de solidarité, le secteur mutualiste possède des atouts et un mode de fonctionnement lui permettant de planifier le long terme et de lutter efficacement contre les contraintes imposées par des marchés très volatiles. Plus à l'écoute de la demande et donc du client, les banques et les assurances mutualistes se doivent d'apporter une solution à la contrainte de gestion du changement. Des voies de coopération entre elles sont possibles tout en préservant les spécificités économiques de chaque partenaire et ce, sans succomber à la mode de la « démutualisation » qui ne constitue pas la panacée. Les mutuelles



qui troqueraient leur statut devraient rapidement augmenter le rendement de leurs fonds propres afin de répondre aux exigences de leurs nouveaux actionnaires et peut-être, ainsi, porter préjudice à leur solvabilité ! D'autres voies existent, mais y-a-t-il une volonté commune et partagée de les emprunter ?

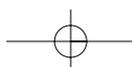
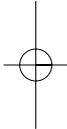
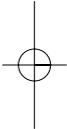
*LA « DÉMUTUALISATION » EN QUESTION :
VRAIE SOLUTION À UN FAUX PROBLÈME !*

Les banques et assurances mutualistes ont-elles les moyens de préserver l'originalité de leur modèle, voire de l'étendre à l'international en raison de son efficacité ? Nous allons donc essayer de défendre l'idée que le mutualisme n'est pas une formule saugrenue en voie de disparition et qu'il représente une autre voie, une façon de faire de l'économie autrement et durablement.

Malgré la présence de contraintes qui peuvent créer quelques pesanteurs dans le financement de la croissance externe, le mythe de la taille critique ne semble pas être au cœur des préoccupations des dirigeants rencontrés pour cette étude.

En France, l'avenir du mutualisme est-il menacé ?

Dans un environnement dominé par le jeu des marchés, entre dogmes et tentations, les mutualistes avancent en ordre dispersé. Dans l'assurance, sur le point du nécessaire élargissement des possibilités de financement, les membres du GEMA (Groupement des entreprises mutuelles d'assurance) et ceux de la ROAM (Réunion des organismes d'assurance mutuelle) sont en phase. Mais, sur tous les autres sujets, la volonté de faire entendre sa voix se double d'une véritable revendication identitaire, en particulier de la part des adhérents du GEMA qui soulignent leur différence mutualiste par leurs valeurs (la primauté de l'homme sur l'argent) et leurs principes (la participation de chacun aux décisions de tous selon le principe « un homme, une voix » et une gestion transparente et responsable) à l'image du Crédit Coopératif, le groupe le plus militant du monde bancaire. Bien sûr, il est normal que les mutualistes mettent en avant le caractère démocratique de leur mode de fonctionnement, mais, la réalité de la pratique est souvent moins digne d'éloges. En plus des préoccupations de politique professionnelle et identitaire se pose, également, la question de l'opposition de plus en plus marquée entre cette démocratie annoncée et la nouvelle technocratie dirigeante qui s'est progressivement imposée en raison de la complexification des affaires et de la technologie. De ce fait, la prééminence des sociétaires dans le contrôle des modes de fonctionnement et des dirigeants n'est plus aussi patente²⁰.



Aujourd'hui, que reste-t-il des dogmes fondateurs ? Dans la nuance, les uns disent que la finalité du mutualisme n'est pas de maximiser le profit mais d'offrir aux sociétaires des services de qualité aux prix les moins élevés possibles. D'autres et en particulier, le Président du Groupe Crédit Mutuel, Etienne Pflimlin, parlera plus volontiers de « l'existence exclusive de deux secteurs, le public et celui dans lequel il se situe, le marché, tout en s'empressant de préciser que le mode de création de valeur dans le secteur privé n'est qu'une valeur à court terme pour l'actionnaire. Lors de ce même entretien, le Président Pflimlin, nous déclara : « allez-vous empêcher un écologiste d'utiliser sa voiture ! Non, pour nous, c'est la même chose, nous avons des instruments de marché à notre disposition, pourquoi ne pas les utiliser pour le financement de nos besoins ».

Il y a encore peu de temps, rien que l'idée de créer une filiale de la mutuelle, sous forme de société anonyme, réveillait des querelles idéologiques chez les assureurs de « l'économie sociale ». Les choses évoluent, mais, à la différence des banques coopératives, à l'exemple de la Banque Fédérale des Banques Populaires et de sa filiale Natexis Banques Populaires (banque de financement et d'investissement représentant la dimension capitaliste du Groupe) ou du Crédit Agricole et de son projet de conjuguer « les atouts du mutualisme avec ceux du marché », les assureurs mutualistes paraissent plus difficilement trouver l'équilibre entre dogmes et véhicules cotés. Ils craignent vraisemblablement que pour faire face aux exigences des marchés financiers, la société capitaliste créée ne cannibalise, un jour, l'ensemble du groupe.

La voie française...

En France, avec son idéal et ses performances, la firme mutualiste fait plus que résister. Mais, elle se trouve en situation défensive et de cet état naît, déjà, une première inquiétude pour ne pas dire une première fragilisation. Certains ont évoqué « une démutualisation » à la française. Quelles pourraient en être les grandes lignes après avoir défini l'acception du terme ? En France, si « démutualiser » signifie transformer une société à forme mutuelle en société par actions alors, effectivement, le droit ne le permet pas. Mais, si l'expression veut dire transférer un contrat d'assurance d'une mutuelle vers une société anonyme, le droit français et le droit européen autorisent cette opération. Il n'est donc pas possible de procéder de la même façon que Norwich Union, dont les sociétaires français, en 1998, se sont partagés 1,9 MdF lors de sa transformation en société cotée. Le système juridique français permet de « démutualiser » mais pas « à l'anglaise ». Il est aussi possible de transférer un portefeuille de contrats, avec le passif et l'actif s'y

rapportant, d'une mutuelle à une société anonyme filiale de la mutuelle de tête. Il se produit alors une « démutualisation interne ». Cette liberté joue également en sens inverse, ainsi qu'entre deux sociétés de même forme juridique. Utilisés au sein du GEMA, ces mécanismes, permettent d'accueillir des partenaires et de cofinancer des projets de développement.

Dans l'attente du statut à l'étude de « la mutuelle européenne » (alors que les ministres des Affaires sociales viennent d'adopter le 8 octobre 2001, le statut de la société européenne permettant aux entreprises multinationales d'appliquer les mêmes règles de gestion et d'information dans toute l'Union), des dispositions simples pourraient être prises afin d'aller au-delà des lois de 1988 et 1996 qui ont doté les assurances mutualistes d'une première panoplie de valeurs mobilières qu'elles partagent avec les coopératives. Parmi ces mesures, le Professeur Daigre (déjà cité) en évoque trois :

1 - pour une mutuelle d'assurance, la possibilité de choisir entre la forme mutualiste ou coopérative. Cette dernière forme autorisant un premier partenariat avec l'ouverture, même limitée, de son capital ;

2 - pour renforcer le contrôle des sociétaires sur la gestion, il suffirait d'officialiser dans les statuts la présence d'un comité interne composé pour partie d'administrateurs et pour partie de sociétaires non administrateurs. Ce comité serait chargé de veiller au respect des principes mutualistes et de corriger l'absentéisme rampant aux assemblées générales par manque d'intérêt ou de compétences en matière de gestion ;

3 - renforcer la notion de « groupe de mutuelles » sur un plan juridique : en l'absence de lien en capital, le contrôle des unes par rapport aux autres est complexe et peu transparent. Le problème juridique se pose essentiellement en termes de critères (afin de distinguer « les groupes de droit et les groupes de fait », ces derniers étant uniquement animés par un comportement commun) et de conséquence de l'existence d'un groupe (principalement en matière d'exercice de la solidarité : doit-elle être partielle ou totale ?).

Après ce constat de carence de nature juridique pour la constitution de véritables groupes dans l'économie sociale, d'autres voies, à caractère plus économique, existent et peuvent émerger d'une réflexion stratégique. L'approche consiste, alors, à explorer : 1 - le positionnement des mutuelles sur leur marché (mode de distribution, nature du portefeuille clients...) ; 2 - leurs atouts (structure des coûts, potentialités de développement...) ; 3 - leur capacité à créer de la valeur en termes d'offres différenciées.

Le secteur mutualiste français, en situation différente de celle de ses homologues anglo-saxons (cadre juridique différent, santé financière relativement meilleure...), a les moyens de préserver son modèle

original et peut-être, même, les moyens de l'exporter. De plus, il n'y a probablement pas de contradiction, mais plutôt une complémentarité dans l'affirmation de l'existence d'un lien entre les valeurs mutualistes (solidarité, responsabilité et proximité) et les valeurs de l'entreprise de statut privé (service, développement et rentabilité)²¹. La principale difficulté est de s'entendre sur le concept de marché que les mutualistes souhaitent préserver. Gérées avec prudence (fonds propres solides et peu d'opérations périlleuses) et créatrices d'emplois, tels sont quelques autres points forts des mutuelles. La démocratie interne des mutuelles, malgré quelques dérapages, a probablement fait obstacle au sur-développement du pouvoir technocratique, mais pour combien de temps encore ? Dans le contexte de professions hautement réglementées, banques et assurances mutualistes font mieux que respecter les ratios « prudentiels ». La question des fonds propres est alors apparue comme un faux problème. Sa proximité, sa capacité à porter des valeurs (solidarité, responsabilité...) et sa forte implantation dans des groupes d'affinités (fonctionnaires, artisans, commerçants...) sont de nature à repositionner le mutualisme dans une époque de perte de repères consécutive à la mondialisation. Amenées à reprendre des sociétés anonymes, confrontées à une vague de concentration sans précédent, la question déterminante pour les banques et assurances mutualistes porte, moins sur le statut, les fonds propres ou l'utilisation des réserves mais sur la culture dominante à terme. Au sein des groupes, qui, de la mutuelle ou de la société anonyme l'emportera ?

16

Dogme contre marché, faudra-t-il trancher ? La réponse sera en partie conditionnée par l'attitude des dirigeants et les pratiques mises en œuvre dans l'offre de services. Si les structures mutualistes savent préserver leur dimension « sociétale » marquée par la primauté de l'homme sur l'économique, alors, elles pourront, encore, espérer jouer un rôle national et international afin de peser sur la régulation mondiale. Entre la tyrannie de la performance financière et la course à la taille critique, deux données sans véritable fondement théorique qui se voudraient objectives mais qui sont souvent la traduction subjective d'une humeur conjoncturelle, le mutualisme, pour tenir compte de cette complexité du monde, devra conforter son sens de l'anticipation et de la proximité. C'est à ce prix qu'il assurera sa pérennité.

NOTES

1. Un comité national de liaison des activités mutualistes, coopératives et associatives (CNLAMCA, rebaptisé : Conseil des entreprises et groupements de l'économie sociale, CEGES) sous l'égide de son nouveau président depuis juin 2001, Jean-Pierre Davant, par ailleurs, « patron » de la Fédération nationale de la Mutualité française, tente de fédérer l'ensemble de l'économie sociale. Un secteur qui représente



« SERVICES LIMITÉS OU RESPONSABILITÉS LIMITÉES ? » :
LE MUTUALISME DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE FRANÇAISE EN PROIE À LA BANALISATION

plus de 760 000 entreprises, quelques 2 200 000 emplois et des ressources (hors banques coopératives) supérieures à 1 000 MdF.

2. Au XIX^{ème} siècle, face aux méfaits du capitalisme et au paupérisme, il convenait de bâtir les fondements d'une autre économie politique et donc de se doter des moyens de cette aspiration sociale. En 1847, Frédéric-Guillaume Raiffeisen lance, en Allemagne, « l'association pour la mie de pain ». L'objectif de son association est de procéder à l'achat du bétail grâce à une caution financière communale, première forme de banque mutuelle.

3. « Si la forme juridique coopérative est probablement née en Angleterre au XIX^{ème} siècle... Il ne convient pas d'exagérer les différences entre la société mutuelle et la société coopérative. Si la seconde est constituée d'un capital qui, formellement, exclut la première, cette dernière est néanmoins dotée d'un fonds d'établissement, qui en est l'équivalent ; surtout les droits des coopérateurs sont indépendants de leur participation au capital, aucun dividende ne leur étant en principe attribuable, aucune plus-value ne leur étant en principe partageable, le droit de vote étant le même pour tous et la coopérative ne pouvant en principe avoir de relation qu'avec ses membres. Notes extraites du rapport annuel 1998 du GEMA, contributions ; « Le droit de la mutualité à la croisée des chemins » par le Professeur Jean-Jacques Daigre, Professeur de droit des affaires à l'Université Paris I.

4. Titre de l'article et suites de formulations utilisées par Marc Joanny, *Les Échos* supplément du 29 octobre 1992.

5. Auteur d'un rapport publié en 1998 sur « la situation et les perspectives du secteur des assurances en France », rapport dans lequel le sénateur propose, entre autres, de donner aux mutuelles les moyens juridiques de se démutualiser.

6. Les mutuelles de Niort, la Matmut...

7. La Mondiale...

8. La Mutuelle d'assurance du Poitou, les assurances mutuelles de Picardie, la Mutuelle d'assurance des pharmaciens...

9. Un second compartiment regroupe des acteurs soumis au code de la sécurité sociale et à la gestion paritaire : la Sécurité sociale et les institutions de prévoyance (Médéric, le Groupe Malakoff, AG2R...). Le troisième et dernier compartiment représente les 5 000 mutuelles de santé à but non lucratif et les mutuelles d'action sanitaire et sociale relevant du code de la mutualité (encore appelée « mutuelles 45 » par référence au texte fondateur datant de la Libération) et regroupées au sein de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF).

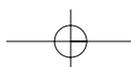
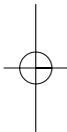
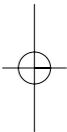
10. À la suite de la transposition en 2001 des directives de l'assurance à la mutualité de « 45 », les membres de cette catégorie de mutuelle disposeront de la possibilité (déjà offerte aux mutuelles d'assurance) d'émettre des titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI). L'émission des titres subordonnés apporte les mêmes avantages que les titres participatifs (quasi fonds propres à remboursement lointain, sept ans et plus, outre les problèmes de cotation ou d'évaluation, la rémunération des titres participatifs est directement liée à la performance future de la mutuelle) mais sans leurs contraintes. La cotation des TSDI est plus facile : indexés sur un taux externe à la mutuelle, il s'agit le plus souvent d'émission d'obligations aux taux des OAT (obligations assimilables du trésor). Comme les titres participatifs, les TSDI permettent de consolider les fonds d'établissements mutualistes et servir d'apport pour la constitution entre mutuelle d'un groupement ou d'un GIE favorisant les possibilités de rapprochement et la croissance externe.

11. Propos tenus lors des XIX^e journées de l'économie sociale par M^{me} Nadine Richez-Batesti (université d'Aix-Marseille) dans sa présentation d'une monographie d'établissement mutualiste local.

12. N° daté du 07/10/00, troisième volet de notre enquête sur les banques européennes : « quand les banques mutualistes flirtent avec le capitalisme ».

13. En milieu rural : perte du monopole des dépôts des notaires du Crédit Agricole en 1999, le Crédit Mutuel suite à l'acquisition du CIC centralise désormais la collecte de son livret bleu à la Caisse des dépôts et consignations en bénéficiant, à la différence des Caisses d'Épargne, d'une commission de distribution de 1,30 % sans contre-partie d'intérêt général.

14. De tout temps des projets ont été élaborés sur ce thème des rapprochements : au début de la décennie 70, le Crédit Mutuel de M. Théo Braun et le Crédit Agricole de M. Jacques Mayoux avaient bien envisagé une alliance. De même, dans les années 90, l'ancien patron du groupe des Banques Populaires,





M. Delmas-Marsallet rêvait d'un rapprochement avec les Caisses d'Épargne. M. Claude Bébear, ancien Président du groupe AXA pensait fortement à la constitution de deux grands pôles bancaires français : BNP-Paribas-Crédit Lyonnais d'un côté, Crédit Agricole et Société Générale de l'autre...

15. L'étude SIGMA n° 4/1999 intitulée : « Les sociétés d'assurance mutuelle : fausse chronique d'une mort annoncée », met en évidence le poids économique des mutuelles d'assurance dans le monde. En 1999, sur les dix premiers assureurs mondiaux, six sont des mutuelles et sur les cinquante premiers on dénombre 21 sociétés mutualistes encaissant près de 40 % des primes versées dans le monde, toutes assurances confondues.

16. Citation de M. Hervé Juvin à propos de la tarification, préface de l'ouvrage collectif : « Regards sur l'entreprise bancaire », Eurogroup, Éditions les Djinn, juin 1999.

17. Sur ces questions théoriques, il convient de consulter, en particulier : -Morvan Y. (1991), « Fondements d'économie industrielle », Économica, Gestion, 2^e édition, - Llewellyn D., (1998), « Le gouvernement d'entreprise dans les mutuelles et les PLC, Revue d'Études Coopératives, Mutualistes et Associatives, n°270, - Garella P., (1989), « Fusions et acquisitions dans l'industrie européenne », Observations et Diagnostics économiques, n°18, dans ce dernier article, l'auteur s'attache à rechercher les motivations qui inspirent les regroupements d'entreprises par acquisition et fusion : trois argumentations complémentaires sont, alors, proposées, une logique financière et fiscale, une logique managériale et une logique industrielle, la plus facilement adaptable à notre étude.

18. Étude sur l'industrie bancaire intitulée : « Les espoirs des David face aux Goliath », parue dans *Banque magazine*, N° 621, Janvier 2001.

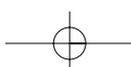
19. Une étude TAC/BIPE menée en 1994 sur les activités de gestion pour compte de tiers relevait une indépendance entre coûts et taille, voire une relation inverse avec des « déséconomies » d'échelle. De même, une revue exhaustive portant sur 70 études universitaires publiée en 1993 par l'OCDE anticipait cette conclusion. Plus récemment, le bureau de recherches économiques précité TAC, en liant le rendement moyen des fonds propres d'un échantillon de 160 banques en France, en Allemagne, au Royaume-Uni et aux États-Unis (données comptables 97) à la taille totale de l'actif démontre l'absence d'économies d'échelle pour des totaux de bilans supérieurs à 200 MdS.

20. Bernard Delas, ancien directeur général de Groupama et Jean-Claude Joulain, ancien président des Mutuelles du Mans, dans des contextes quelque peu différents, ont été les victimes de ces tensions. Le premier lors du rachat du Gan et le second, lors de la présentation de son projet de changement de structure.

21. Tel est le sens de l'actuel projet du Crédit Agricole : « refonder notre mutualisme ».

BIBLIOGRAPHIE

- APOTEKER T. (1999), « concentration bancaire et taille critique », *Banque magazine* n°604, juin 1999.
- FÉDÉRATION FRANÇAISE DES SOCIÉTÉS D'ASSURANCES (2001), *L'Assurance française en 2000*, Rapport annuel, juin.
- BIDET E. (1997), « L'économie sociale », *Le Monde* éditions/Marabout.
- DE BOISSIEU J.-L. (2001), *L'Assurance facile*, éditions Lpm, août.
- CHARTIER-KASTLER C. (2001), « Quelle stratégie pour les MSI à 10 ans ? », Étude marketing, débats de la *Lettre du GEMA* n° 12, juillet 2001.
- COMMISSION BANCAIRE, (2001), Rapport de l'année 2000.
- COMMISSION DE CONTRÔLE DES ASSURANCES (2001), « Rapport et tableaux de synthèse de l'exercice 1999 », février.
- DAIGRE J.-J., (1999), *Le droit de la mutualité à la croisée des chemins*, rapport annuel 1998 du GEMA.





« SERVICES LIMITÉS OU RESPONSABILITÉS LIMITÉES ? » :
LE MUTUALISME DE LA SPHÈRE FINANCIÈRE FRANÇAISE EN PROIE À LA BANALISATION

DALMAZ S., (2000), « Les réseaux coopératifs européens, bilans et perspectives », *Banque magazine* n°615, juin 2000.

EUROSTAT, (1999), « Le secteur coopératif, mutualiste et associatif dans l'union européenne ».

EUROGROUP, (1999), *Regards sur l'entreprise bancaire*, éditions les Djinnns/Eurogroup, préface de H. Juvin, Juin.

JEANTET T., (1999), *L'économie sociale européenne ou la tentation de la démocratie en toutes choses*, CIEM édition, juin 1999.

JOANNY M., (1992), « Le mutualisme en proie à la banalisation », *les Échos*, supplément du 29 octobre 1992.

JOLY H. et YEPES C., (1999), « Les démutualisations dans le secteur de l'assurance vie aux États-Unis », étude de l'Agence financière de l'Ambassade de France aux États-Unis, mai.

LEBAUBE A., (1999), « L'économie sociale va-t-elle se dissoudre dans le capitalisme ? » et « Les dogmes fondateurs toujours d'actualité », *Le Monde de l'économie* 28/09/99.

NEGRO Y. (1999), « Les Assurances et le mutualisme en Europe, données, tendances et perspectives », travail collectif sous la direction du Professeur Yves Négro, Laboratoire de Recherche sur le Commerce de l'université d'Auvergne, novembre 1999.

PASTRÉ O., (2001), « Industrie Bancaire : Les espoirs des David face aux Goliath », *Banque magazine* n°621, janvier et *Revue d'Économie Financière*, n°61, Quinze ans de restructuration bancaire, 1-2001.

