



# LES RESTRUCTURATIONS BANCAIRES EN EUROPE : LES BANQUES COOPÉRATIVES

HERVÉ JUVIN \*

Dans le domaine bancaire, le continent mutualiste européen est un iceberg ; la majeure partie en est demeurée dans l'ombre, seule, une petite part en a été connue, observée, considérée - jusqu'ici du moins. Encore l'a-t-elle été le plus souvent sous un jour condescendant - archaïsme, survivance du passé - ou polémique - distorsion de concurrence, garantie abusive, concurrence déloyale...

Cette situation est étonnante, pour qui observe que la coopération dans le secteur bancaire est une spécificité européenne marquante dans le total des actifs gérés par des établissements coopératifs dans le monde, l'Europe représente 48 % (et l'Asie 42 %). Elle est aussi étonnante pour qui observe qu'avec l'assurance, la protection sociale et la distribution, la banque est le secteur économique où le système coopératif a réussi de la manière la plus évidente. Elle est encore plus étonnante, pour qui remarque qu'avec 46 millions de sociétaires, le monde coopératif bancaire européen est un phénomène social de grande ampleur, en même temps que, avec environ 120 millions de clients, il est un phénomène économique à la fois particulier et considérable, puisque plus d'un Européen sur deux (au sens de l'Europe de l'euro) est client d'une banque coopérative ou d'une Caisse d'épargne (tout comme, par ailleurs, plus d'un Européen sur deux est client d'une société coopérative ou mutuelle d'assurance). Tout se passe comme si l'Europe avait élaboré une solution originale de tenue des comptes, de financement et de gestion pour les particuliers, les professionnels, les entreprises - la solution coopérative, une solution qui marche.

\* Président, Eurogroup Institute.

Article rédigé avec la contribution de Jens Olaf Bartels, Partner, Context (Allemagne) ; membre d'Eurogroup Alliance.



En fait, il est facile de comprendre pourquoi ces établissements ont longtemps peu intéressé ceux qui analysent, ceux qui anticipent, ceux qui dessinent les stratégies de l'argent et des sociétés financières :

- d'abord, et surtout, les banques coopératives ou mutualistes n'étaient pas à vendre. Jugées incapables d'acheter, notamment en raison de pratiques très conservatrices dans l'expression de leurs résultats, elles étaient réellement impossibles à acquérir, que ce soit de manière amicale ou, plus encore, hostile (en 2003 encore, la perspective de voir une Caisse d'épargne du Nord de l'Allemagne, celle de Stralsund, vendue par la collectivité locale qui la détenait, a défrayé la chronique). Gros commanditaire d'études, de recherche, et aussi d'articles, le milieu des intermédiaires financiers n'avait aucune raison de s'y intéresser, sinon rituellement pour déplorer la subsistance d'un statut anachronique - mais sans conviction (notamment depuis qu'avaient disparu, généralement dans les années 1980, la plupart des éléments de distorsion de concurrence bénéficiant aux coopératives) ;

- ensuite, et tout autant, elles n'émettaient pas de titres cotés ; pas d'intérêt pour l'actionnaire, pour l'investisseur institutionnel, pour la spéculation. Le nombre de parts sociales est généralement déconnecté des droits de vote (sur le principe « un homme, une voix » dit « des parts viriles », ou encore avec plafonnement des droits de vote par sociétaire), leur rémunération était inférieure ou comparable à celle des emprunts d'État, et la détention de parts sociales, souvent et abusivement présentée comme un droit de propriété sur la banque coopérative, excluait l'essentiel. Le droit aux réserves (dans des conditions juridiques, d'ailleurs, souvent discutables). La complexité, et parfois l'opacité juridique, associée à des pratiques de cooptation et à la valorisation implicite de l'appartenance, décourageaient l'investisseur comme l'analyste. Ajoutons la diversité des statuts, des organisations, à la fois nationale - le statut d'une coopérative allemande n'est pas le statut de la coopération ou de la mutualité française.... - et entre coopératives elles-mêmes - ni en taille, ni en activité, une Volksbank n'a rien à voir avec la DZ Bank, avec la WGZ Bank de Dusseldorf, ou avec une Raiffeisenbank - pour le reconnaître ; de l'extérieur, il est difficile de comprendre comment fonctionne une banque coopérative, encore plus difficile de l'expliquer ;

- également parce que s'il existe bien un « modèle » européen coopératif, vu des États-Unis ou de Chine, c'est l'extrême hétérogénéité des établissements se réclamant de ce statut qui frappe, à la fois entre pays européens, entre régions, entre banques elles-mêmes. Les *Banco Popolare* italiennes, qui émettent des actions cotées, mais limitent les droits de vote à un droit par actionnaire, obéissent à un modèle bien différent de celui des *Vilksbanken* allemandes, qui n'émettent pas de titres. Mais la

Caisse locale de la *Wantzenau*, première Caisse du Crédit mutuel, fondée en 1882 sur le modèle de Frédéric Raiffeisen, qui élit chaque année ses dirigeants, a peu en commun avec une banque populaire régionale, sans caisse locale et sans élus locaux. Cette disparité, qui pose problème quand il s'agit de constituer une représentation officielle du mouvement coopératif en Europe, contribue à décourager l'analyste et l'observateur extérieur ; quant aux hommes de la coopération, ils sont longtemps restés discrets sur le fonctionnement de leurs maisons ;

- aussi, et peut-être surtout, parce que ces établissements sont demeurés très largement et très réellement décentralisés jusque dans les années 1980, et donc peu visibles sur la scène nationale. Les structures centrales (caisse centrale ou nationale, fédération) étaient à la fois réduites et discrètes. Eloignés des comités, des commissions et des institutions, les établissements coopératifs se tenaient à distance de banques commerciales et d'institutions qui, d'ailleurs, ne les incitaient pas à se rapprocher d'elles. En Allemagne comme en France, la morgue des banques commerciales à l'égard de celles qui étaient considérées comme des organismes marginaux anecdotiques, n'a pas manqué d'illustrations, la moindre n'étant pas la prétention de certains dirigeants de banques commerciales d'interdire aux banques coopératives d'utiliser le terme de « banque » dans leurs documents commerciaux !

- enfin les idéologues eux-mêmes, ceux qui ont présenté la coopération comme une alternative économique militante à l'entreprise, au capitalisme et au marché, n'ont jamais été à l'aise avec des banques coopératives qui se comportaient comme des entreprises, servaient le développement du capitalisme et se montraient à l'aise dans le marché, décourageant les oppositions toutes faites et les idées reçues.

### *LA BANQUE COOPÉRATIVE, UNE DÉCOUVERTE RÉCENTE*

Plus que par un statut, par des règles de fonctionnement, par un système d'apport de capitaux et de contrôle de ses dirigeants, la coopération se définit par la confusion du client et du propriétaire : « Mutualisons nos moyens pour en tirer un bénéfice partagé ». Ce qu'une économie de marché capitaliste disjoint, s'y trouve réuni. La coopération est la forme entrepreneuriale de la solidarité. L'inverse de la coopération n'est pas le marché ; c'est l'employé qui perd son emploi en raison de la délocalisation, mais remplit son caddy de produits fabriqués en Chine ou en Inde. Sa meilleure expression est fournie dans l'ouvrage *The Banker* (NY Press, 1994) ; un président de banque locale américaine auquel on demande comment vont les affaires, répond en montrant l'école pimpante, la clinique agrandie, les maisons en construction ; si la communauté va, la banque va. Y a-t-il une meilleure définition de la



coopération ? C'est d'ailleurs pourquoi son périmètre est flou. Si les Caisses d'Épargne françaises sont dans le statut coopératif de par la loi, que dire des Caisses d'épargne espagnoles, qui équipent les collectivités locales, représentent 60 % du marché domestique des dépôts et des crédits aux particuliers, mais n'ont pas de sociétaires, ou encore des groupes coopératifs cotés en Bourse et, peu à peu, happés dans la logique de maximisation du profit ?

Ce flou dans le périmètre, dans les statuts, dans la gouvernance, ce mode très particulier de conception de son activité, font de la banque coopérative une banque différente ; et tout autant, une banque peu connue. Même si son expression juridique s'est peu à peu affirmée, consolidée et précisée au long du XX<sup>ème</sup> siècle, la banque coopérative existait, souvent depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle ; elle n'intéressait personne ; et elle vivait sans être vue. C'est sans doute pourquoi elle s'est tenue largement à l'écart des mouvements de concentration, de restructurations, de fusions, qui animaient la chronique des banques commerciales et flattaient l'ego de leurs dirigeants - ou qu'elle en a été tenue à l'écart. Cette indifférence des institutions et des marchés convenait parfaitement à des établissements qui se voulaient d'abord locaux ou régionaux, dont l'objectif n'était ni le résultat, ni la taille, ni la puissance, mais le service au client pour la satisfaction du sociétaire, et qui faisaient bénéficier leurs dirigeants comme leur personnel d'une rémunération non monétaire, mais significative, sous forme de considération sociale et de sentiment élevé de leur utilité. Faut-il ajouter qu'ils ont dû, en partie, à cette relative indifférence, comme à leur organisation décentralisée, d'être moins sujets aux emballements, aux effets de mode, à la pression du court terme ou à la démesure qui, du Crédit Lyonnais à la Deutsche Bank, de la Barings à la Midland Bank, ont parfois coûté cher aux banques commerciales ?

Tout a changé depuis les années 1980, au terme d'un processus qui n'a pas été vu suffisamment vite par la majorité des acteurs pour qu'ils en discernent les conséquences - et que, éventuellement, ils s'en prémunissent. Les banques coopératives ont réalisé un double mouvement, de croissance interne d'abord, qui a régulièrement augmenté leurs parts de marché à partir de positions « propriétaires » (Cerabank en Belgique, Rabobank aux Pays-Bas, détenant, par exemple, de 70 % à 80 % du marché de l'agriculture), et de croissance externe, par acquisition et intégration de banques commerciales ou de banques publiques, souvent en difficulté. Ce processus a fait du système bancaire coopératif le grand gagnant des deux dernières décennies, en Europe Continentale du moins. Contraintes par le régulateur (banque centrale, commission bancaire, institutions européennes) de renforcer leur structure et de faire apparaître leur

situation financière, sollicitées par leurs clients (particuliers, entreprises, collectivités) de les suivre dans leurs opérations sur les marchés financiers, en Europe ou à l'international, tenues enfin par les autorités de tutelle de participer à la consolidation générale du secteur bancaire et financier au titre toujours envié, mais redoutable, de « poche profonde » (par exemple, en France, avec la reprise de la banque Indosuez, puis du Crédit Lyonnais par le Crédit Agricole, du CIC par le Crédit Mutuel, du Crédit national, de la BFCE, du Crédit coopératif et du Crédit maritime par les Banques Populaires), les banques coopératives sont entrées dans la concurrence, elles ont rencontré le marché financier, et elles en ont tiré ici une force imprévue, tandis qu'elles disparaissaient ailleurs. N'intéressant personne en tant que cible, elles ont pu devenir acteur, presque sans s'en apercevoir, en tous cas sans être aperçues. Offrant un statut protecteur pour leurs collaborateurs, pour leurs clients et pour l'intérêt national, elles ont été rejointes par des groupes majeurs, comme en France (loi du 26 juin 1999), les Caisses d'Épargne, comme demain sans doute en Allemagne les *Landesbanken* et les *Sparkassen*. Les banques coopératives ont eu besoin de moyens financiers, et certaines ont émis des titres - les certificats coopératifs. Les banques coopératives ont eu besoin d'aller sur le marché, et elles ont sollicité la notation de leurs émissions (et la garantie des collectivités locales allemandes a valu aux *Landesbanken* de bénéficier d'un AAA). Elles ont eu besoin de résultats, et la culture du résultat développée à partir de l'émulation interne entre dirigeants d'entités décentralisées a provoqué la mise sous tension d'organisations qui ont baissé leur coefficient d'exploitation, multiplié le taux d'équipement de leurs clients, verrouillé leur fidélité, et développé la facturation des commissions de service (sur la vente de produits, de services, et de packages) pour se protéger de la baisse des marges d'intermédiation (sur le crédit). Il est significatif que certaines Caisses régionales de Crédit Agricole soient parmi les banques universelles dont les coefficients d'exploitation sont les plus bas (autour de 50 %) tandis que certaines Banques populaires pratiquent les tarifs les plus élevés auprès de leurs clients particuliers. Les banques coopératives ont été contestées, et certaines se sont démutualisées, notamment en Grande-Bretagne, ouvrant ainsi un débat qui a largement dépassé l'audience traditionnelle des sociétaires et du monde coopératif. Les banques coopératives se sont dotées d'organes centraux puissants, à la fois bancaires, financiers et politiques (en France, avec la CNCE, avec CA SA, en Allemagne avec DZ Bank, holding détenant les usines financières qui fabriquent les produits distribués par les *Volsbanken* et les *Raiffeisenbanken*, aux Pays-Bas avec la Rabobank), ou bien elles ont mis sur le chantier la clarification des liens entre les établissements



qui distribuent produits et services, et les établissements qui les fabriquent (en Allemagne, entre DZ Bank et banques locales, et désormais entre *Sparkassen* et *Landesbanken*). Et les banques coopératives ont, non seulement consolidé, mais conquis des parts de marché sur leur marché historique, devenu le plus rentable de tous à la faveur des crises boursières, celui des opérations de banque de détail. Leur richesse financière leur a permis d'entrer sur de nouveaux segments de marché, tandis que la qualité de leur notation leur assurait une abondance de ressource dans de bonnes conditions.

Faut-il ajouter à ces différents facteurs d'intérêt le fait que, dans sa recherche d'un modèle socio-économique qui lui soit pertinent, l'Union européenne ne peut qu'être sensible à la spécificité d'un paysage bancaire auquel les banques coopératives donnent l'essentiel de ses caractères propres ? Depuis leur naissance, les banques coopératives ont obéi à un mouvement européen. C'est ainsi que l'Allemagne - avec les Banques Raiffeisen - aura inspiré l'Alsace, qui aura inspiré la France. C'est ainsi qu'aujourd'hui la France - Crédit Mutuel - s'allie avec la Belgique - Crédit professionnel - autour d'un projet de banque coopérative, la BKCP, qui mixe les régions d'Europe, ou encore que la DZ Bank allemande a conclu un partenariat avec le groupe Banque Populaire. C'est ainsi, aussi, qu'un mouvement de création de *credit unions* prend forme lentement, même dans certains pays d'Europe de l'Est - Pologne (1992) ou Roumanie (Bankcoop). Cœur de l'Europe des régions, expression de la diversité des territoires et des pratiques économiques et financières, la banque coopérative devait connaître le feu des projecteurs - que ce soit pour la revendiquer comme modèle, ou la déplorer comme anomalie.

Au terme de ces évolutions, le tableau mérite d'être dressé ; il est édifiant, et il a de quoi surprendre (voir tableau n° 1).

Dans les pays de la zone euro (donc hors Grande-Bretagne, où la démutualisation des *building societies* et des sociétés coopératives d'assurance laisse moins de 2 % des dépôts et des crédits dans le secteur coopératif, et hors pays de l'Est où le statut coopératif évoque les formes détestées de l'organisation socialiste des financements), la banque coopérative (ou la Caisse d'épargne) est dominante. Quand un Allemand parle de sa banque, il a toutes les chances de parler d'une *Sparkassen* ou d'une *Volksbank*. Quand un Espagnol parle de son épargne, il a toutes les chances de parler de son compte à la Caisse d'épargne.

Dans plusieurs pays - l'Allemagne, la France, l'Espagne -, la part des banques commerciales sur les marchés du crédit et de l'épargne des particuliers peut être qualifiée de marginale, ou tout au moins de minoritaire, par rapport à celle des banques coopératives et des Caisses



d'épargne (là où elles ne relèvent pas du statut de la coopération, en Allemagne et en Espagne, à la différence de la France).

Dans deux pays au moins, l'Allemagne et la France, la consolidation des comptes des établissements coopératifs, selon la notion de groupe financier, ferait d'un groupe coopératif la première banque (Crédit Agricole en France, la Caisse d'Epargne venant en troisième position ; DZ Bank et ses 1 400 banques coopératives locales devenant la première banque allemande). Il en irait de même en Espagne, avec les Caisses d'épargne. Aux Pays-Bas, Rabobank fait partie des trois premières banques.

L'évolution récente est plus intéressante et spectaculaire encore, parce qu'elle est violemment contrastée. Dans un pays, la coopération a pratiquement disparu du monde bancaire en 10 ans. Il s'agit de la Grande-Bretagne, qui a offert une remarquable liberté de choix aux sociétaires - « Voulez-vous vous partager les réserves à leur prix de marché, ou voulez-vous demeurer sociétaires d'un système coopératif ? (il serait intéressant de voir quelle serait la réponse apportée à cette question par les sociétaires d'établissements coopératifs continentaux, qui se retranchent derrière une impossibilité juridique, plus invoquée que réelle). La démutualisation des *building societies*, coopératives de financement du logement qui détenaient la majorité du marché en 1985, a été rapide, exemplaire - et non sans conséquences, puisqu'un oligopole à peine tempéré s'est désormais partagé le marché, la « libéralisation » ayant, dans ce cas, joué contre la concurrence et l'intérêt du client, la banalisation des acteurs facilitant les ententes entre eux, alors que la diversité des statuts garantissait une concurrence réelle. Dans un autre pays, l'Allemagne, les plaintes déposées à Bruxelles et les décisions de la Commission à l'encontre de la garantie accordée par les collectivités territoriales aux *Landesbanken* (analogues aux plaintes déposées contre le système des fondations italiennes verrouillant le capital des banques), leur permettant de bénéficier des meilleurs *ratings* et d'utiliser les ressources collectées à bas prix sur le marché pour pénétrer de nouveaux secteurs de l'activité bancaire, ont contraint le secteur à envisager sa concentration, à clarifier les relations entre des acteurs atomisés, à définir sa propre vision du futur - à se mettre en mouvement. Il n'est pas certain que ce réveil d'un géant - la richesse combinée des *Landesbanken* et des *Sparkassen* est considérable -, modifie le jeu dans le sens voulu par les banques commerciales. En France, le secteur coopératif a vu son poids multiplié en 5 ans, d'abord par l'entrée dans le statut coopératif des Caisses d'Epargne, ensuite par l'acquisition du Crédit Lyonnais, un temps la première banque du monde, par le Crédit Agricole mutuel, enfin par des opérations diverses comme le rachat du CIC par le Crédit Mutuel, du Gan par Groupama, du Crédit national et



de la BFCE par le groupe Banque Populaire. De sorte que, pour l'Europe Continentale, celle de l'euro, s'il est un modèle gagnant sur les 20 dernières années, c'est bien celui des banques coopératives, et s'il est une force qui monte dans les relations des Européens avec l'argent, c'est celle des établissements à statut coopératif, qu'il s'agisse d'ailleurs de banques ou d'assureurs. Les restructurations bancaires en Europe seront-elles le fait des banques mutualistes, comme elles l'ont été dans deux pays majeurs ? Une chose apparaît certaine, du fait même de leurs tailles et des parts de marché qui leur sont acquises, toute restructuration majeure en Europe passera par les banques coopératives, soit avec elles, soit contre elles. L'atout et le handicap de leur croissance sont là. Rien de ce qui se passe dans la banque et l'assurance européenne ne peut plus leur être indifférent.

### *FORCES ET FAIBLESSES DE LA COOPÉRATION*

La banque coopérative a acquis une place étonnante dans le paysage bancaire européen ; de manière contrastée, inattendue, parfois paradoxale. Dans les restructurations qui se sont engagées, d'abord à l'intérieur de chaque marché domestique, la coopération a globalement été gagnante. Comment expliquer cette réussite, et quels sont ses mécanismes ?

#### *La posture historique*

Pour y répondre, il n'est pas inutile de convoquer l'histoire. Selon que les conditions qui ont présidé à la naissance des établissements coopératifs paraissent encore ou non pertinentes, beaucoup sera dit sur la pérennité d'établissements dont il est décisif, et souvent inaperçu, de dire qu'ils sont d'abord un état d'esprit, une posture historique, avant d'être un statut juridique et un mode de gouvernance spécifique. Le statut ne fait pas la coopération ; c'est tellement vrai qu'il a paru judicieux, dans cette étude, de considérer partout en Europe les Caisses d'épargne (*Sparkassen*) comme membres de la grande famille coopérative, même si ce n'est qu'en France, depuis juin 1999, qu'elles y sont de droit (on constatera, avec intérêt, que l'obligation de constitution d'associations d'assurés pour la diffusion des Plans d'épargne retraite populaire, en France, crée des structures proches, dans leur esprit, de la coopération).

La naissance des banques coopératives est partout le fait d'un esprit militant, engagé, voire consumériste avant que le mot et la chose ne soient inventés. Le point commun à ces grands entrepreneurs libéraux et éclairés qu'étaient, en 1820, Benjamin Delessert et le duc de la Rochefoucault-Liancourt, à F. W. Raiffeisen, à l'évêque de Munich,



vers 1850, et à tant d'autres, c'est la vision du rôle social et entrepreneurial de l'argent et de la banque - une banque coopérative peut changer les choses dans la vie de tous les jours pour ses clients, et elle peut être un moyen du progrès humain (F.W. Raiffeisen a permis la création des banques du même nom en Allemagne, et il inspira un mouvement plus large, en Autriche, en Belgique, en Finlande et en Suisse. Mais d'autres noms comme ceux de Robert Owen au Royaume-Uni, Luigi Luzzati au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle en Italie, Hermann Schulze - Delizsch en Allemagne, Hannes Gebhard en Finlande, auront également marqué la coopération et influencé son développement). Développer la pédagogie de l'épargne, du compte bancaire, du crédit et de la gestion, financer ceux qui ne trouvent pas de financement dans les circuits traditionnels, protéger l'épargne et les revenus du travail de l'achat d'impulsion, défendre le paysan, l'artisan, contre les usuriers et organiser la solidarité professionnelle dans le sens de l'intérêt de tous les membres de la profession : la coopération est un outil qui a attiré tous ceux que ces préoccupations ont habité au XIX<sup>ème</sup> siècle. Ils étaient socialistes utopiques, philanthropes, entrepreneurs mécènes ou pionniers du social, ils ont été dans chaque pays ou dans plusieurs, les pionniers de la coopération quand ils ont rencontré les organisations collectives capables de diffuser leurs idées et de relayer leur action : associations agricoles et horticoles en Belgique, franc-maçonnerie, société de théosophie aux Pays-Bas, fédération de consommateurs en Suisse, syndicats professionnels du commerce, de l'artisanat ou de l'agriculture en France, institutions charitables comme les Monts-de-Piété, à l'origine des Caisses d'épargne espagnole ou religieuses comme le clergé belge et hollandais, la Jeunesse agricole chrétienne, ou les associations catholiques de parents d'élèves en France. Il est, d'ailleurs, remarquable de constater comment le succès et la pérennité de la coopération proviennent parfois du rapprochement improbable de militants aux convictions éloignées, mais à la volonté d'agir commune.

Cette conception militante de l'entreprise coopérative est souvent portée par la conscience minoritaire. Catholiques en Allemagne, paysans ou artisans en France et en Belgique, entrepreneurs en Italie, services publics de logement, de santé, de retraite en Espagne, se considèrent volontiers comme minoritaires - mal représentés, en butte aux tracasseries provoquées par la majorité locale ou nationale, méprisés par ceux « d'en haut ». En Allemagne, la culture de la décentralisation oppose facilement banques locales et grandes banques commerciales. En France, la culture revendicatrice, parfois corporatiste, des agriculteurs, des petits commerçants et artisans, des patrons de petites entreprises, est facilement mobilisable. D'où la vigueur souvent, l'âpreté parfois, des arguments et des mots des fondateurs et des maîtres de la coopération.



La coopération se construit contre un modèle dominant ou jugé tel, contre une menace jugée puissante, contre un consensus qui écrase, qui décourage, ou qui est simplement injuste. Il est notable, et quelquefois curieux, d'entendre les dirigeants de ces énormes groupes financiers que sont devenus le Crédit Agricole ou les Caisses d'Épargne, se réappropriier les postures et les mots de leurs prédécesseurs, pionniers minoritaires et combattifs. Entre la posture minoritaire et la réalité majoritaire, il y a un écart qu'il faudra gérer.

Cette posture militante, minoritaire, encore revendiquée, détermine aussi le caractère volontiers dénonciateur, insolent ou dérangeant, des initiatives et des prises de position des banques coopératives. À l'origine, leur point commun est de chasser les usuriers des campagnes ; il en est resté le goût de remettre en question les positions acquises, de bousculer les privilèges et les rentes de situation, au nom de l'intérêt des clients et du progrès collectif. Le caractère consumériste est souvent présent, volontiers affirmé ; l'orientation clients va de soi dans des entreprises dont la logique est de réunir le propriétaire et le client. Le positionnement d'origine, souvent revisité, et aussi le mythe historique, ne veulent-ils pas que les banques coopératives soient la création spontanée de clients mal servis ou mécontents des institutions bancaires ? Ce n'est pas une mince ressource stratégique que d'avoir internalisé le consumérisme de ses clients ; ce n'est pas un mince apport au capital structurel de l'Europe que d'avoir réalisé une pédagogie en profondeur de l'argent, de l'épargne et du crédit auprès de populations ou de professions que l'ignorance, plus que les moyens, éloignaient d'une économie moderne. La vitalité de certaines assemblées locales de la coopération est un challenge pour les dirigeants qui vaut largement celui des *benchmarks* ou du cours de Bourse.

Militant, minoritaire, insolent, et prétentieux - s'il s'agit par prétention de vouloir changer le monde, et de le dire. Car les établissements coopératifs ne se font pas, faute de vouloir faire des grandes choses, de le croire, de le dire et de se le dire. Il est peu de présidents d'une Caisse d'Épargne locale, d'une Caisse locale de Crédit Agricole ou d'une Banque Populaire, qui n'assument une posture historique et ne soient persuadés de l'importance de leur mission. Il ne s'agit pas moins que d'exprimer un modèle économique à vocation universelle, d'assurer la marche de la collectivité, de changer les mentalités et de donner les moyens du progrès humain. Exprimée de manière moins idéologique, la tenue du territoire par les coopératives allemandes, la constitution de pôles d'activité par les crédits populaires italiens, participent de la même philosophie, dont F. W. Raiffeisen a fourni les plus frappantes expressions (par exemple, « Notre profit espéré est le progrès de tous »). Dans les discours d'assemblée générale, dans les projets



présentés par les dirigeants, abondent des déclarations qu'aucun des dirigeants des banques commerciales ne reprendrait à son compte. Premières à parler de leurs valeurs, premières à faire de la banque un acteur social, engagé dans le progrès d'un territoire ou d'un secteur économique, les banques coopératives, non seulement assument, mais revendiquent le lien avec toutes leurs parties prenantes. Beaucoup prétendent, souvent avec raison, avoir joué un rôle essentiel dans le développement régional ou national, dans la bancarisation de secteurs démunis de la population, dans le financement d'un secteur délaissé de l'économie. Elles ont donné leur chance à des individus exceptionnels, grâce à un système mi-électif, mi-cooptatif. Le système coopératif a été un outil de développement personnel pour des centaines de milliers d'administrateurs, hommes et femmes, qui y ont trouvé un chemin vers les responsabilités et la capacité d'agir que d'autres systèmes ne leur auraient jamais offert. Elles ont inventé, bien avant le mot, la responsabilité sociale de la banque. Mieux, elles en ont fait une part de leur identité. Il est curieux qu'elles se soient parfois laissées déposséder de thèmes comme celui du développement durable ou de la responsabilité sociale.

### *Le modèle stratégique*

Pour analyser les forces et les faiblesses de la coopération, il est utile ensuite d'évoquer leur modèle stratégique, en y incluant divers aspects de la gouvernance et de la relation clients à la fois pour en mesurer les différences d'un pays à un autre, et d'un établissement à un autre, pour expliquer le passé récent et distinguer les forces actuellement à l'œuvre. Car ce modèle, ou ces modèles, sont spécifiques. La banque coopérative se veut banque humaniste - la philosophie des Banques Raiffeisen suisses se décrivait ainsi : « L'homme demeure le centre des préoccupations et le profit n'est pas notre but premier ». L'enracinement dans des valeurs humanistes a déterminé des modèles, des logiques, des structures. Il demeure, au moins dans les mots, les organisations, les raisons sociales. Au point que 6 éléments propres aux banques coopératives constituent une rupture avec les banques commerciales dans l'intimité de leur fonctionnement.

### *Le bénéfice est dans le produit, il est dans le service*

Dans la logique de leur statut, les banques coopératives ne visent pas à rémunérer de manière attractive les parts sociales - même si l'évolution des taux a pu faire momentanément de celles-ci un bon placement (en France, certaines parts sociales sont rémunérées en 2004 à plus de 4 %) ; elles visent à restituer la part de leurs bénéfices qui n'est pas mise en réserve ou investie, sous forme, soit de ristourne (rembourser au client



une part des commissions payées), soit d'amélioration du produit ou du service au profit du client (c'est en ce sens qu'il y a bien mutualisation du bénéfice, réinvesti dans un progrès dont tous bénéficient, non en fonction du capital investi, mais de l'usage qu'ils font de leur coopérative). La contrepartie de cette logique est que la banque ne rémunère pas son capital, et plus précisément, qu'elle dispose de fonds propres, non pas gratuits, mais dépouillés de l'essentiel de leurs droits - les droits de propriété - et donc rémunérés comme des titres de dette (même les certificats coopératifs, qui donnent droit à une part des réserves, ne sont pas, à proprement parler, des titres de capital, puisqu'ils sont démunis de droits de vote). C'est aussi que la banque coopérative dispose d'une sorte de « bonnet magique » qui la protège de toute opération agressive de l'extérieur - elle peut acheter, elle ne peut pas être achetée. L'accusation fréquemment portée par les banques commerciales - la coopération dispose d'un capital qu'elle ne paie pas - est juste, à cette importante précision près : cette situation a été choisie, voulue, ou acceptée, par les clients (une différence devant être établie entre les banques qui subordonnent l'obtention d'un prêt à l'acquisition de parts sociales - Crédit Agricole - et celles qui laissent leurs clients libres de devenir ou non sociétaires - Banques Populaires).

12

*Employés de banque et clients parlent le même langage*

Qu'il s'agisse d'Okobank (Finlande), d'une Volksbank (Allemagne) ou de la Caisse locale du Crédit mutuel, l'homme au guichet et ses clients se comprennent. Issus du même village ou de la même ville, nés dans le même tissu économique et social, le guichet n'est pas une barrière entre eux. C'est d'autant plus vrai que, dans le conseil de la banque locale, de la caisse locale, ou de la banque régionale, salariés et représentants élus des sociétaires se côtoient, négocient et échangent. D'autant plus vrai aussi que les employés des banques coopératives restent longtemps, souvent pendant toute leur carrière, dans leur région d'origine, à la différence des employés des banques commerciales. Mais c'est vrai dans une société rurale, tout au moins dans une société où chacun travaille sur le lieu où il habite ; qu'en est-il dans une société urbaine où lieux de travail, d'habitat et d'activités sociales sont dissociés ? Mais c'est vrai dans des banques dont le périmètre est celui d'un territoire homogène, réduit ; qu'en est-il quand les fusions entre banques locales ou régionales agrandissent parfois démesurément ce périmètre ? En France, certaines fusions ont construit des banques dites régionales dont il est impossible de relier les points les plus éloignés en une journée ! La relation historique avec les clients a été fondée sur cette version relationnelle de la proximité que fournit le village ; l'éloignement géographique des agences, la mobilité territoriale des

employés, les exigences nouvelles en matière de recrutement, tendent à réduire cette proximité, territoriale, mais aussi relationnelle ; l'avantage de la proximité territoriale a joué au bénéfice des banques coopératives, la transformation des modes de vie et la mobilité vont-elles le faire disparaître ?

*Le conflit institutionnel est au cœur de la banque*

Entre structures qui distribuent (*retail*) et structures qui fabriquent et gèrent les produits et services (*wholesale*), un conflit institutionnel existe, une tension permanente est maintenue, les entités chargées de la distribution exigeant une qualité à la hausse et des prix bas, les entités chargées de la production demandant à investir et à disposer de volumes rentables. Cette tension se traduit souvent par la capacité des réseaux, s'ils trouvent mieux ailleurs, à aller chercher ailleurs les produits ou services qui satisferont leurs clients, même fabriqués par un concurrent. Cette tension se traduit aussi par une orientation clients très concrète, une réactivité élevée au ressenti du client, qui expliquent, en retour, pourquoi les innovations d'usage ont souvent été un monopole des banques coopératives, et produit des effets de marché considérables pour un investissement réduit ; la percée des banques coopératives sur le marché des assurances de personnes n'a pas d'autre origine. L'absence de verrouillage capitalistique ou institutionnel à cette situation, qui place les entités dans une position de négociation permanente, est paradoxalement garante de la performance globale de l'ensemble. Mais cette situation est, par nature, instable. Les discussions actuellement en cours en Allemagne, par exemple, qui pourraient aboutir à la fusion de certaines *Volksbanken* et *Raiffeisenbank* (elles sont 1 400 aujourd'hui), de manière transverse, par consolidation géographique, d'une part, ou bien au rachat des structures de distribution par les usines de production (*wholesale banking*) dans le cas, notamment, des *Landesbanken* prenant le contrôle des *Sparkassen*, seraient de nature à le faire éclater et à banaliser les relations de groupe. Le renforcement accéléré des structures centrales qui a concerné, en France, aussi bien le Crédit Agricole (avec la détention d'une partie du capital des Caisses régionales par Crédit Agricole SA) que les Caisses d'Épargne (avec le poids de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne multiplié par l'acquisition de CDC Ixis) et qui tente des usines de production allemandes (gestion financière, crédit à la consommation, prêt hypothécaire...) qui veulent renforcer leur contrôle sur leur réseau, a, sans doute, provoqué des tensions centrifuges, il a donné aux dirigeants des structures centrales un poids décisif. Quelle est déjà, quelle sera demain, la capacité des établissements décentralisés à demeurer des banques de plein exercice,



ou leur acceptation d'un statut de réseau de distribution de détail ? Et quelle sera, demain, la réalité du pouvoir politique et de l'initiative de changement des élus des entités décentralisées ?

*La banque coopérative grandit avec ses clients*

Elle se tient à côté de ses clients, elle s'engage à leur côté, et elle est là pour les accompagner dans la durée. Les banques coopératives italiennes, allemandes ou autrichiennes excellent à décrire les circuits fondés sur la solidarité territoriale, échappant largement au marché des capitaux, par lesquels elles assurent le développement global ; l'exemple de cet établissement allemand qui finance une *start-up* et, dans le même temps, demande à ses clients, grandes entreprises régionales, d'ouvrir leurs portes à cette *start-up*, est caractéristique. Ces mécanismes communautaires jouent fortement en Europe du Nord ; en Europe du Sud, c'est la proximité des banques coopératives avec les collectivités territoriales ou les grands acteurs politiques et sociaux qui expliquerait comment les *Banche Popolari* italiennes ont facilité l'émergence de pôles de PME d'excellence, comment le Crédit Agricole est apparu co-auteur de la politique agricole de la France, à certaines époques, ou encore comment les Caisses d'épargne espagnoles ont été acteurs d'une modernisation sociale réelle, en construisant, et des résidences pour étudiants, et des maisons de retraite, facilitant ainsi la prise en charge collective de besoins non résolus dans les cadres familiaux traditionnels. Il faut, cependant, observer de grandes différences entre pays européens ; les banques coopératives allemandes ont combattu, jusqu'alors efficacement, la désintermédiation, et ce n'est que dans les toutes dernières années que l'investissement des Allemands en action, de même que l'accès des entreprises moyennes au marché des capitaux, ont progressé. En France, le Crédit Agricole mutuel comme les Banques populaires ont joué un rôle de pionnier dans la désintermédiation, diffusant dans le public des produits de marché (les fameuses Sicav monétaires) et offrant à leur clientèle d'entreprises des services efficaces d'intermédiation de marché. L'avantage d'information dont ont pu bénéficier localement les banques coopératives, grâce à leur surface relationnelle, grâce à l'échange d'administrateurs avec les entreprises et coopératives locales, est directement la cible des nouvelles règles concernant les conflits d'intérêts et les abus de situation privilégiée (règles de *corporate governance*, instituées notamment par la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis, 2002. Si les banques coopératives ont perdu beaucoup de leurs avantages concurrentiels octroyés par l'État (garantie des collectivités, distribution sélective du crédit, livrets d'épargne à taux favorisés...), l'avantage déterminant qu'a été un mode de gouvernance spécifique est menacé par des dispositions légales, par des directives européennes existantes ou à venir, enfin par des

normes, qui placent toute coopérative, à plus forte raison lorsqu'elle est liée à une société cotée, devant le choix de la banalisation ou de la transformation.

*La banque coopérative est une entreprise*

Elle a été construite par des entrepreneurs qui étaient des preneurs de risque et qui ont inventé leur marché. La banque coopérative leur doit d'avoir été là où les autres n'étaient pas, elle a trouvé un moteur efficace de développement en pénétrant les marchés dont les autres banques, commerciales celles-là, ne voulaient pas, en les bancarisant, en les engageant dans une logique de développement économique et social, en étant pionnier. Ce qui est vrai pour les Raiffeisen, acteur du progrès social par l'épargne et le crédit, comme la Cerabank en Belgique, a été vrai pour le Crédit Agricole, pionnier du financement de l'agriculture (années 1950), de l'ouverture d'agences en zone rurale et de l'ouverture de compte à tous (après 1966), de l'épargne logement (dans les années 1970), pour le Crédit Mutuel, pionnier de la banque-assurance (ACM, fin des années 1980), ce qui a été vrai pour le groupe Banque Populaire, pionnier de la gestion de l'épargne salariale, l'est aussi bien pour des *Volksbanken* allemandes qui ont contribué au financement de *start-up* et à la reconversion de zones désindustrialisées, notamment à l'Est, ou pour les *Sparkassen*, qui ont, historiquement, mobilisé l'épargne de toutes les catégories de particuliers, ou pour Okobank, un temps la première banque au monde par le nombre des opérations réalisées par ses clients sur Internet.

Les résultats sont là. Le Crédit Agricole qui ne servait que la cause des agriculteurs, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, est aujourd'hui la banque de 21 millions de Français - soit plus d'un tiers de la population - et l'un des premiers groupes bancaires au monde par le niveau de ses fonds propres - 43,2 Md€ de capitaux propres en 2003. Mais la banque d'une minorité conquérante de la population est devenue la banque de la masse, une banque universelle, ses enjeux se sont multipliés, et elle s'est institutionnalisée. Mais il devient de plus en plus difficile de se porter sur les marges de la société, quand le cœur du marché est là, acquis confortable et plus immédiatement rémunérateur. De manière plus lourde, comment formuler une stratégie de développement quand, dans certaines régions, la banque coopérative régionale porte plus de la moitié des financements - et bien plus de la moitié du risque ? Faut-il se porter sur des services non bancaires, liés aux besoins des particuliers ? Faut-il chercher à réaliser autrement la division des risques ? L'incapacité de grandir sur son marché local, régional ou domestique, par souci de juste division des risques, est sans doute le paradoxe qui attend les banques coopératives victimes de leur succès - ou paralysées par lui.



*La décentralisation est la clé de la proximité vécue avec les territoires et avec les professions*

Elle va de pair, en France avec l'élection des représentants des sociétaires chaque année, en Allemagne avec la cooptation de notables selon une « méritocratie » qui a fait ses preuves. La nécessité, apparue tôt au XX<sup>ème</sup> siècle, d'établir et de gérer des liens nationaux entre coopératives bancaires n'a pas remis en cause cette décentralisation, au contraire, puisqu'elle lui a permis de se consolider (création d'une banque centrale Raiffeisen Zentralbank Osterreich AG pour le mouvement Raiffeisen Autrichien, de la Caisse Nationale du Crédit Agricole - 1920, puis 1926 -, de la Confédération du Crédit Mutuel - 1958 -, de la Banque fédérale des Banques Populaires - en 2001-, suite au rassemblement de la Chambre syndicale et de la Caisse nationale, de la DG Bank pour le système coopératif allemand - 1949 -, de la Rabobank Nederland - 1972 - pour le groupe du même nom ou encore de la Okobank Osuuspankkien Keskupankki Oy pour le groupe finlandais Okobank). Elle trouve ses moyens concrets dans l'élection par les sociétaires, selon des processus divers, de leurs représentants, appelés à devenir mandataires sociaux de leur banque, et, à ce titre, à contrôler l'action des dirigeants salariés. En termes politiques, la décentralisation signifie qu'un niveau de pouvoir significatif est logé dans les établissements décentralisés, et que ce pouvoir est détenu par des représentants élus des sociétaires, indépendants des dirigeants des structures centrales, et capables de représenter un véritable contre-pouvoir. En est-il toujours ainsi ? La logique du fonctionnement de la banque coopérative part de la base, postule la collégialité des décisions, et copie souvent les institutions démocratiques en ce qu'elle instaure la séparation des pouvoirs ; pouvoirs exécutifs (centralisation des flux, pilotage des offres et construction des produits, détermination des taux internes...) à la Caisse centrale, pouvoirs politiques (sélection des élus, formation des administrateurs, organisation des débats et de la prise de décision) aux organes fédéraux. L'ensemble s'appuie sur le vote des sociétaires, un processus décisionnel qui part de la base (*bottom up*) ; l'ensemble est ouvertement débattu ; pas de décision sans consensus. Le thème des racines n'est pas par hasard le plus souvent présent dans la communication des groupes coopératifs. Mode de prévention et de résolution des conflits reconnu, mode plus controversé de décision stratégique (quelle réactivité au marché ?), cette logique est à l'œuvre. Qu'elles soient organisées selon un seul niveau (Banques Populaires, *Volsbanken*) ou à deux, voire trois niveaux (Crédit Agricole, Crédit Mutuel avec une Confédération réunissant plusieurs fédérations régionales), les banques coopératives associent les élus de leurs sociétaires à la conduite de la banque - ou



prétendent le faire. La question pertinente porte sans doute sur la capacité des élus à apprécier et à décider sur des sujets qui échappent désormais à toute logique territoriale ou professionnelle, sur l'aptitude aussi de l'organisation à prendre la mesure d'enjeux de groupe - c'est-à-dire sur la formation de ces élus, leur mode de désignation et la réalité du pouvoir de décision qui leur est statutairement reconnu.

### *QUELLE PLACE POUR LA COOPÉRATION DANS L'EUROPE DE 2010 ?*

Sans que les raisons en soient toujours clairement explicitées, le thème des restructurations, des concentrations, des opérations transnationales en Europe semble aller de soi, suivant sans doute l'euro, Schengen et l'adoption d'une Constitution européenne - sans que les différences considérables dans les modes d'emploi de l'argent, de l'épargne et du crédit qui distinguent toujours les Européens, soient suffisamment prises en compte, sans que les possibles déséconomies d'échelle et l'exposition au risque multipliée par la taille, soient réellement anticipées. Quelles qu'en soient les raisons profondes, tout mouvement de restructuration et de concentration bancaire en Europe Continentale passera par la coopération, devenue un acteur incontournable du service bancaire et financier, à la fois aux particuliers, aux collectivités territoriales, aux professions, et aussi aux entreprises. Alors que, voici 20 ans, la disparition de la banque coopérative, par démutualisation, par banalisation ou par absorption, paraissait acquise, la situation est aujourd'hui bien différente, au point que les banques coopératives peuvent apparaître comme le terrain d'expérience privilégié des restructurations en Europe. Mais s'agira-t-il toujours de banques coopératives, décentralisées et déterminées par l'intérêt de leurs clients ?

#### *La culture coopérative*

Leur culture d'origine prédispose les banques coopératives à développer des liens en Europe Continentale. Une culture de la coopération, presque une civilisation coopérative, est repérable à certains moments, dans certains territoires ou certains milieux professionnels ; elle n'existerait pas, pas à ce stade, si les établissements coopératifs n'avaient pas endossé une posture historique qui fait d'eux les acteurs du progrès, les moteurs du développement et de l'affranchissement, quelque chose comme de nouveaux héros d'une société nouvelle qu'ils portent, et aussi qui les porte.

De sorte qu'une première réponse, essentielle, tient à la pertinence ou non pour le proche avenir de cette posture historique, insolente, volontariste, dont quelques éléments peuvent éclairer l'actualité. Plus



que des éléments économiques ou bancaires, des facteurs sociologiques, voire politiques, la déterminent. Ce sera d'abord la perte de repères nationaux, identitaires, familiaux... des Européens, qui conduit certains à chercher avidement ce qui permet de se guider, et qui donne sa pertinence, parmi d'autres, aux approches de la proximité relationnelle et de la proximité territoriale, approches sur lesquelles les banques coopératives disposent d'un avantage manifeste. C'est aussi l'ambiguïté de l'attitude européenne par rapport au marché, à l'actionnaire, à la loi du rendement financier, qui crée une proximité idéologique profonde entre le mouvement coopératif et une majorité d'Européens, de toute tendance politique, convaincus que l'argent, l'épargne, le crédit, sont choses trop sérieuses pour être confiées à des entités qui pensent d'abord à rémunérer leur actionnaire, ou qui ne pensent qu'à cela - toute l'ambiguïté de la cotation des banques coopératives réside dans ce constat, et dans l'appréciation de ses conséquences à terme. C'est ensuite la dissolution de la majorité des liens qui organisaient la capacité d'agir collectivement, au niveau local, professionnel, régional ou national et qui ouvre un champ considérable aux nouvelles formes d'intermédiation sociale, spontanée, venues de la base, mais qui sont efficaces à condition de trouver les cadres et les structures d'accueil qui vont diffuser et pérenniser les initiatives ; sur ce plan encore, les structures coopératives disposent d'un considérable champ d'opportunité. Certaines, comme les Caisses d'épargne espagnoles distribuant une part de leurs bénéfices en faveur de l'Obra Social, comme les Caisses d'Épargne françaises à travers les PELS (Plan d'épargne locale solidaire), sont contraintes par la loi à consacrer à cet effet une part de leur résultat ; d'autres, en donnant à leurs Caisses locales ou à leurs Banques régionales des moyens dans ce but, financent les projets à caractère social de leurs sociétaires. C'est enfin la recherche de relations directes, immédiates, entre les flux de financement et les flux d'épargne - à l'inverse de la globalisation, l'idée que son épargne va servir d'abord à développer sa ville ou sa région, que les bénéfices réalisés par sa banque vont être réinvestis localement, semble attractive et pertinente à nombre d'Européens perturbés par les délocalisations et effrayés par la globalisation. La banque coopérative parvient à reconstituer de nouvelles manières d'être ensemble, dans la proximité territoriale ou relationnelle et dans l'échange de services. C'est, enfin, la défiance par rapport à l'univers des banques capitalistes, dont aucun message affirmant que l'intérêt du client prime ne réussira à faire oublier que le client est d'abord là pour payer les dividendes requis par l'actionnaire. Dégagé de son décor militant, idéologique, rhabillé en consumérisme intelligent, le discours traditionnel de la coopération revêt une extraordinaire pertinence dans une Europe où l'isolement et la perte des repères sont des questions sociales plus lourdes que les ques-

tions d'argent ou de financement. Il peut suggérer que l'actualité de la coopération comme entreprise, comme pari sur l'avenir et comme engagement humain, est toujours forte ; il peut donner aussi à réfléchir sur les opportunités pour de nouveaux entrants, retrouvant la dynamique d'origine, de bousculer ces institutions que sont souvent devenues les coopératives.

### *Les parts de marché domestique*

Une seconde réponse, plus catégorique, tient à la situation de plusieurs groupes coopératifs que leurs parts de marché domestique condamnent à se développer sur des marchés extérieurs. Dans cette situation se trouvent déjà Rabobank, le Crédit Agricole, également les Caisses d'Épargne françaises, dans cette situation pourraient se trouver demain un groupe coopératif allemand resserré autour de la DZ Bank, un groupe de Caisses d'épargne restructuré autour des *Landesbanken*. Diversification des risques, maîtrise de ses engagements, prévention des conflits d'intérêts, prévention des situations de position dominante ou de soutien abusif, règles anciennes et nouveaux principes de gouvernance s'ajoutent pour indiquer que plusieurs groupes coopératifs entrent désormais dans le rouge ; toute croissance, organique ou externe, sur leur marché actuel, les expose exagérément à des situations imprévues et à un niveau de risque ingérable. L'exemple le plus évident est celui de ces *Banco popolare* ou de ces *Landesbank* qui ont porté le poids de faillites de coopératives ou de groupes de travaux publics parce qu'elles finançaient la quasi-totalité du secteur. De sorte que trois possibilités seulement s'offrent à eux : réduire volontairement leurs parts de marché, notamment en augmentant leurs marges et leurs conditions ; réaliser des opérations de croissance hors de leur marché domestique, croissance organique ou externe ; se diversifier en entrant dans des marchés non bancaires (ce qui fut le cas dans l'assurance de personnes peut l'être dans maints secteurs de la prestation de services aux personnes ou aux collectivités).

Ce constat doit cependant être nuancé, en raison de l'écart des niveaux de développement respectif des entités coopératives, qui fait des uns des agents de concentration potentiels, des autres des parties de groupes à constituer. De manière séquentielle ou parallèle, le mouvement de restructuration et de concentration des banques européennes concerne, en effet, et les différents marchés domestiques, et le marché européen conçu comme un tout. Les établissements français ont largement engagé leur consolidation nationale ; fusions de banques régionales, acquisitions, restructurations, ont fait apparaître 4 groupes coopératifs dont 3 ont une taille pertinente pour s'engager en Europe. Une situation identique prévaut aux Pays-Bas, avec une spécificité forte sur le



développement extra-européen qui fait de la Rabobank, avec 32 implantations internationales, le premier, voire le seul établissement coopératif qui ait trouvé les clés de l'implantation hors de ses frontières. Les uns et l'autre disposent de monnaie d'échange, de pratiques d'intégration, qui font spontanément d'eux des acteurs de la concentration ; il est plus significatif d'observer que les uns et l'autre ont probablement atteint les limites de leur développement sur leur marché national. En Allemagne, à l'opposé, la question des restructurations internes au système coopératif prévaut ; question d'entrée des *Sparkassen* et *Landesbanken* dans le statut de la coopération ; question de fusions horizontales entre entités bancaires locales, trop petites pour offrir à leurs clients tous les produits et services aux meilleures conditions ; question de fusions verticales entre *holdings*, sociétés de production ou de gestion financière, et banques locales réalisant la distribution et les opérations de détail. La restructuration du monde coopératif sur son marché domestique reste à faire. Du mode de concentration qui sera choisi, et de la vitesse de sa mise en place, dépend sans doute la place de la banque coopérative allemande dans l'intégration européenne.

Constater ces écarts, c'est poser la question : pourquoi faire ? À quoi sert vraiment que les banques coopératives soient sans cesse plus puissantes, qu'elles améliorent leur ROE et leur coefficient d'exploitation ? À quoi sert qu'elles figurent parmi les premières banques continentales ou mondiales ? À quoi sert surtout qu'elles cherchent à construire des alliances par-delà les frontières ou à monter des groupes internationaux ? Les sociétés cotées ont une réponse simple à cette question : grandir est le moyen de mieux rémunérer son capital. Les banques coopératives cherchent à répondre ; construire des groupes européens serait le moyen de mieux servir leurs clients et leurs sociétaires. Certaines utilisent le terme de « refondation européenne » pour désigner le passage d'une logique domestique à une logique transnationale. Mais la démonstration reste à faire. Qu'est-ce qui justifie la course à la taille et à la puissance, autrement que l'ego des dirigeants, le bénéfice des technostuctures, ou la logique d'une machine qui s'est emballée et devient folle ? Les questions posées par la course à la taille et à la puissance, par la réussite dite insolente de certains groupes coopératifs, pourraient bien être les plus redoutables que certains groupes, voire la coopération tout entière, aient à affronter dans le proche avenir. Et pas seulement parce qu'ils dépassent localement le niveau souhaitable de division des risques ; parce qu'ils ne savent plus justifier le sens de leur action. Car la question du sens est au cœur du principe mutualiste ou coopératif, et les réponses apportées semblent hors de propos, de circonstance ou de diversion. Il en va ainsi du lien hâtivement établi entre l'intérêt final du client et la puissance internationale de la banque - accès aux meilleures

opportunités, sécurité accrue... - là où l'art de dirigeants est de flatter la fierté des sociétaires, quelquefois à leur détriment. Dans des domaines où le seuil des déséconomies d'échelle est parfois atteint, dans des domaines où les risques pris sont sans commune mesure avec les risques du marché domestique, la démonstration du sens de la croissance reste à établir - surtout lorsque l'analyse des sources de revenu montre que les marges réalisées sur les particuliers financent des aventures internationales ou de marché globalement, et de manière récurrente, déficitaires.

### *Des rapprochements possibles ?*

Une troisième réponse est de nature financière. Les rapprochements entre banques coopératives, comme entre une banque coopérative et une banque commerciale, ont longtemps été rendus difficiles, voire impossibles, par l'absence de monnaie d'échange ; et d'ailleurs, à peu près toutes les opérations tentées par-dessus les frontières, et elles ont été plus nombreuses que la chronique bancaire veut bien s'en souvenir, ont échoué sur ce point. Comment se parler sans langue commune ? Le langage du marché boursier, celui du prix de l'action, est sans doute fruste, peut-être vulgaire, c'est un langage que tout le monde comprend, quelle que soit sa langue d'origine, ses valeurs et ses choix de société. Comment se lier sans échanger du papier, en d'autres termes, comment se rapprocher sans pouvoir échanger des titres de capital ou de propriété ? Comment même pouvoir s'entendre, c'est-à-dire se juger, s'évaluer mutuellement, sans références extérieures de prix constatées et validées par des tiers ? Ce qui a longtemps expliqué l'absence de tension interne sur les résultats et la performance financière - à quoi bon, si les clients sont contents ? - est aussi l'une des raisons pour lesquelles les banques coopératives ont été condamnées longtemps à la croissance interne, toute opération externe autre qu'amicale et désirée étant exclue. Ce qui a fait la pertinence de la banque coopérative sur son territoire, auprès des siens, fait aussi sa difficulté à sortir de son champ clos, à s'ouvrir, à transformer ses logiques propres. C'est aussi l'une des raisons qui ont rendu délicates les opérations transnationales, qu'elles soient habillées ou non de raisons amicales, des mots d'alliance entre égaux, de partenariat... ; non seulement les critères communs d'appréciation et d'évaluation manquaient, mais les particularités qui font la force de chaque banque sur son marché domestique ont aussi toutes les chances de devenir des handicaps quand il s'agit de se parler par-delà les frontières, de trouver des modes opératoires communs. Les banques coopératives paieraient, en quelque sorte, la rançon de leur modèle *bottom up*, valorisant les différences locales et les enracinements ; un arbre ne saute pas les frontières.

L'argument de l'incapacité des banques coopératives à franchir les



frontières, à s'ouvrir à des cultures, des pratiques différentes, n'est pas négligeable. Il ferait des banques coopératives, quel que soit leur poids respectif sur leur marché domestique, des acteurs régionaux d'un marché européen intégré - les parts de marché d'un Crédit Agricole ou des Caisses d'Épargne, seraient ramenées, au mieux, à 4 % ou 5 % du marché européen, puis progressivement marginalisés, du fait de leur incapacité à trouver une monnaie d'échange, et plus profondément, à se transformer de l'intérieur. L'argument est d'autant moins négligeable qu'il est appuyé par maintes expériences de tentatives de rapprochement, toutes soldées par des échecs. Et combien de banques coopératives qui ont fièrement annoncé des prises de participation européennes se retrouvent avec des participations minoritaires illiquides, sans pouvoir, sans relations d'affaires, mais avec de vrais risques en partage ?

La situation a pourtant changé depuis que plusieurs banques coopératives françaises, les premières en Europe, disposent de véhicules cotés : Crédit Agricole SA, le groupe Banque Populaire, bientôt sans doute le groupe Caisse d'Épargne (ainsi d'ailleurs que le groupe financier Groupama). La monnaie d'échange est là. Mais ces groupes sont-ils toujours des banques coopératives ? Plus que de vaines questions de statut ou de droit, c'est sans doute dans l'expression concrète de leur différence, ou à l'opposé, de leur banalisation, que réside la capacité de ces groupes à devenir des moteurs, facilitateurs ou catalyseurs de rapprochement entre établissements coopératifs - à moins qu'après tout, il ne soit plus facile à des groupes coopératifs disposant de véhicules cotés, d'acquérir des banques commerciales sur le marché. Le secteur coopératif aurait ainsi trouvé une manière inédite de construire l'Europe tout en augmentant sa surface, au moyen du marché boursier, usant jusqu'au bout d'une situation asymétrique qui lui permet d'être prédateur, mais de n'être pas une proie.

### *Que signifiera demain être une banque coopérative ?*

Une quatrième réponse part d'une autre question : que signifie demain être une banque coopérative ? Et le sens est-il autre que « être une banque » ? Aux militants de la coopération, aux horticulteurs de la Cerabank ou aux réseaux d'artisans de Banco Popolare, la question aurait semblé dérisoire. Elle prend toute sa pertinence pour qui constate que ni les tarifs, ni les taux, ni la gamme de service, ni même, ce qui est plus problématique, le niveau des résultats et des bénéfices sur fonds propres, ne distinguent plus réellement les banques coopératives des autres, ratios prudentiels Cooke et Mac Donough aidant. Les banques coopératives ne peuvent plus qu'exceptionnellement se targuer de faire ce que les autres ne veulent pas faire, de le faire là où les autres ne veulent pas aller, comme, à l'inverse, de s'interdire des pratiques ou des

démarches qui font les profits des banques commerciales. Le succès des banques coopératives dans les domaines controversés du crédit *revolving* et du crédit consommation aux particuliers, des intermédiations de marché, de la gestion financière, en particulier, est à la fois exemplaire et problématique. Pour la première fois, avec le développement de Sofinco, par exemple, la question de la relation entre l'intérêt de la banque et l'intérêt du client a été clairement posée. Le positionnement des banques coopératives sur les nouveaux critères d'appréciation de l'opinion, le développement durable, la responsabilité, l'éthique de la gestion de capitaux..., a généralement été timide, voire hostile. À la position de principe - pourquoi faire semblant d'annoncer comme une nouveauté ce que nous faisons depuis toujours ? - s'est souvent associée une difficulté de fond - les secteurs clés du marché des banques coopératives étant souvent très sensibilisés et aussi très hostiles à des thèmes qui relèvent du « politiquement correct », qui viennent « d'en haut », et qui heurtent concrètement les intérêts des sociétaires et des dirigeants. Le Crédit Agricole n'est pas libre de s'engager pour le développement durable (malgré son surnom de banque verte), les *Volksbanken* ou les *Sparkassen* ne peuvent se positionner sur le terrain de la clarté de la gouvernance et de la prévention des conflits d'intérêts, pas plus que les Caisses d'Épargne ne peuvent s'engager sur les dérives du monde associatif et l'éthique de l'argent public. Non que les opportunités d'innovation, non que les possibilités d'agir aux marges du système, voire en dehors, aient disparu. La question de l'exclusion bancaire n'est pas par hasard en tête des agendas politiques européens dans ce domaine. Mais plutôt que le succès incontestable et aussi inattendu de la coopération l'a, dans les faits, transformée en acteur majoritaire, installé, institutionnalisé, tandis que la complexité des opérations qu'elle réalise désormais et l'extension de son périmètre plaçaient, de fait, les sociétaires et leurs élus hors-jeu par rapport à la décision stratégique, voire par rapport au débat stratégique lui-même. Les restructurations engagées (fusions géographiques) ont eu, pour premier résultat, d'éloigner les entités décentralisées de leur base. Le développement ou l'acquisition de structures spécialisées dans les opérations de marché, dans le financement des grandes entreprises, dans les financements spécialisés, comme les projets internationaux, ont accentué ce mouvement. Il est significatif que, dans les groupes coopératifs que sont Rabobank, DZ Bank ou les groupes français, les élus des banques locales ou régionales ne représentent plus que la moitié, voire moins, du périmètre d'activité du groupe.

Dans ce processus de banalisation, la puissance du marché financier, en particulier de la cotation en Bourse, ne peut être négligée. Elle s'exerce sur l'ensemble de la structure. Elle conduit à la centralisation, à la personnalisation du pouvoir, à la concentration de la décision, à la



maîtrise de l'information. Elle modifie aussi, et peut-être surtout, les comportements humains. Des collaborateurs qui disposaient de faisceaux d'indicateurs internes, d'études de satisfaction de leurs clients, d'éléments marketing, ont désormais un indicateur simple, explicite, incontestable, de la valeur de leur entreprise, des résultats de leur action - et aussi de leur enrichissement privé. La puissance de la cotation est, dans cet affichage quotidien, permanent ; elle transforme et les relations humaines dans la banque, et les relations avec les clients, et les logiques des dirigeants. Avec la cotation du Crédit Agricole, de Natexis-Banques Populaires, avec les projets de cotation de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, une situation inédite a été créée, de sociétés cotées sans jouer tout le jeu de la cotation, de coopératives qui détiennent et sont détenues par une société cotée... La condition, ou le résultat, de la cotation, est aussi la similitude quasi-complète, sur le papier du moins, des tarifs et commissions pratiqués par une banque commerciale et ceux d'une banque coopérative, tout écart étant sanctionné par le marché. Cette banalisation des tarifs, du catalogue et du traitement du client, n'a pas ébranlé la confiance des clients ou des sociétaires ; elle pose, à terme, une vraie question. À force d'être riche, d'accumuler des réserves, la banque coopérative n'est-elle pas arrêtée ?

### *Le modèle de gouvernance de la coopération*

Pour savoir si la coopération est soluble dans le marché, il est tout aussi nécessaire de considérer le modèle social de la coopération, et plus particulièrement son modèle de gouvernance propre - de prévention et de résolution des conflits, notamment. D'abord parce que, si les pratiques diffèrent - la remise en cause annuelle du mandat des dirigeants français paraît surréaliste aux dirigeants des banques coopératives allemandes, cooptés et généralement en place pour plusieurs dizaines d'années - l'écart est souvent plus grand entre les discours, les dispositions statutaires, et la réalité du processus de sélection et de promotion des élus. La banque coopérative ne dit pas toujours ce qu'elle fait, elle ne fait pas non plus toujours ce qu'elle dit. Ensuite, parce que les conflits d'intérêts abondent dans des systèmes où la consanguinité des dirigeants et des clients a été une protection. Les concours apportés par les banques coopératives allemandes à des entreprises en difficulté (notamment Holzmann ou Bertelsman), encore que peu remis en cause régionalement, éclairent les situations de conflit d'intérêts qui peuvent naître de la logique même de proximité et de la confusion client-propriétaire. Enfin, parce que les parts de marché détenues par les banques coopératives dans certaines régions posent, à l'évidence, la question du risque, de la diversification du risque, et du conflit d'intérêts. Un moment vient où la banque est au centre de tous les intérêts locaux ou régionaux. Dans un

environnement protégé et fermé, la coopération s'est révélée un mode remarquablement efficace de prévention et de résolution des conflits. Il n'est pas certain qu'elle le demeure dans un environnement ouvert, qui exige des règles explicites et le respect des procédures annoncées. L'attention nouvelle portée au conflit d'intérêts dans le droit et la pratique des affaires européens peut représenter un défi d'ampleur pour les banques coopératives. La pratique des administrateurs croisés - les coopératives clientes, avec les entreprises, échangeant des administrateurs avec leur banque coopérative - est sans doute moins redoutable dans ce domaine que l'entrée sur le marché boursier de banques coopératives universelles qui ont pris l'habitude de tout faire, sur tous les marchés, pour tous les clients, et qui le font désormais sous contrainte de rentabilité forte. Des situations peu problématiques quand les objectifs de résultat très conservateurs laissaient à chaque employé une marge d'appréciation confortable pour optimiser l'intérêt de son client *versus* l'intérêt de la banque, deviennent plus problématiques quand le même employé voit disparaître sa marge d'appréciation et doit servir l'intérêt de la banque, qui est aussi le sien propre, du moins à court terme. De sorte que la cotation fait apparaître l'impossible compromis entre une logique qui lie de manière indissociable client et propriétaire, et une logique qui exige leur séparation. De sorte que la banque coopérative se trouve particulièrement exposée à des risques institutionnels auxquels elle n'est pas préparée, et qu'elle contrôle peu, du fait de l'extension des mécanismes de prévention des conflits d'intérêts, dans le cours de la loi Sarbanes-Oxley, en droit européen. Sans qu'il soit pertinent de parler d'incompatibilité, la revue de détail des nouveaux principes de gouvernance exigés de toutes les organisations qui travaillent avec l'argent du public, avec les principes, et surtout les pratiques de la coopération, donnent à penser que des transformations lourdes seront tôt ou tard exigées de la coopération, ou que des sinistres d'ampleur peuvent y être redoutés.

Qu'en sera-t-il de la banque coopérative en 2010 ? La question, au sortir de ces années de révolution invisible, est posée. L'iceberg est sorti de l'ombre, il est exposé au soleil, va-t-il fondre ? Le mouvement coopératif va-t-il augmenter sa vitesse acquise, ou sacrifier à l'institutionnalisation, à la pérennisation de sa technostucture, au confort des positions dominantes ? Une banque coopérative, quelle qu'elle soit, est-elle encore capable de formuler pour 2010 un projet qui soit au XXI<sup>ème</sup> siècle naissant ce que les projets de Friedrich Raiffeisen ou de Benjamin Delessert ont été pour le XIX<sup>ème</sup> siècle ?

La coopération a bénéficié à sa manière d'un véritable *benign neglect*



de banques commerciales et d'institutions qui n'ont pas vu son renforcement sur la clientèle de base, le particulier, qui n'ont pas vu les moyens financiers dont elle se dotait, pas vu la liberté stratégique que l'absence d'actionnaire lui donnait, encore moins vu la pertinence de sa posture stratégique. Va-t-elle survivre à la concurrence directe, frontale, avec des établissements qui n'ont pas toujours tort d'en appeler à l'égalité de la concurrence ? Va-t-elle réinventer sa posture historique dans des conditions sociales, politiques, économiques, profondément transformées ? Enfin et surtout, chaque système coopératif, parfois chaque entité, a vécu sur une histoire, sur un enracinement, sur des particularités locales, professionnelles, sectorielles. Qu'en sera-t-il maintenant que les banques coopératives veulent faire tous les métiers, pour tout le monde, et avec des rendements financiers comparables, si ce n'est supérieurs, aux autres ?

Les restructurations bancaires européennes sont un sujet de réflexion pour les banques coopératives, mais les banques coopératives sont aussi un sujet de réflexion pour les restructurations bancaires européennes. Outil du nationalisme bancaire, outil protecteur et défensif des espaces nationaux de l'argent et des risques, les banques coopératives peuvent aussi se révéler un redoutable outil de campagne et de conquête. De sorte que la question ne serait pas seulement « La coopération est-elle soluble dans le marché ? », mais bien « Le marché est-il soluble dans la coopération ? ». La réussite du modèle comporte, en effet, un risque, celui de la démesure, celui de l'excès, celui de la perte de ses propres repères. La banque coopérative est sortie des milieux qui l'avaient portée, elle est sortie des territoires où elle plongeait ses racines, elle est sortie également des logiques robustes et simples qui marquaient sa différence. La banque coopérative a gagné, mais est-ce toujours une banque coopérative ? De sorte que la plus grande menace qui pèse sur la coopération ne vient pas de l'extérieur, mais d'elle-même, et pourrait se résumer ainsi : saura-t-elle utiliser son succès pour autre chose qu'elle-même, la satisfaction de sa structure et la fortune de ses dirigeants salariés, ou sera-t-elle dévorée par lui, banalisée, et réduite à une apparence statutaire dont la pression des événements et de la réalité viendra tôt ou tard faire tomber la façade ?