

La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA* ?

Jean-Noël ORY

Université de Metz

Mireille JAEGER

Emmanuelle GURTNER

Université de Nancy 2

Classification JEL : M100

Correspondance :

UFR ESM, 3, place Edouard Branly

57070 Metz Technopole 2000

Email : ory@esm.univ-metz.fr

Résumé : Alors que la littérature anglo-saxonne conclut majoritairement à l'inefficacité de la forme coopérative, la situation française semble faire figure d'exception. L'objectif du présent article est d'expliquer premièrement pourquoi la coopérative a pu être considérée comme une forme d'organisation inadaptée à l'environnement bancaire actuel (1). Deuxièmement, nous tenterons d'évaluer la portée et les limites théoriques de ces analyses et de mesurer l'efficacité des banques coopératives dans le cas français (2). Enfin, nous nous interrogerons sur la pérennité de leur stratégie de développement récente (3).

Mots clés : banques coopératives – efficacité – performance – gouvernement d'entreprise – stratégie bancaire – architecture organisationnelle

Abstract : The Anglo-american literature generally concludes that cooperative banks are inefficient and doomed to disappear. In France however, the situation seems quite different. We analyze why and how cooperative banks have been considered as inefficient (1). Then we focus on French cooperative banks and try to measure their efficiency and competitiveness (2). Last, we discuss whether recent changes in the emerging cooperative groups are compatible with their development strategy (3).

Key words : cooperative and mutual banks – efficiency – performance – governance – strategy and organization – organizational architecture.

* Le présent article constitue une version remaniée d'une recherche incluse dans un rapport effectué pour le compte de la DIES, sous la direction de N. Richez-Battesti et P. Gianfaldoni, intitulé « les banques coopératives : entre banalisation et renouveau des activités ».

L'industrie bancaire française a été caractérisée ces dix dernières années par des restructurations de grande ampleur, bien que cantonnées à l'espace national, à l'initiative essentiellement de banques et réseaux bancaires coopératifs¹ en position de saisir des opportunités, alors que les banques SA (sociétés par actions) se trouvaient après une période de crise et de restructuration interne en situation de faiblesse. La structure organisationnelle de l'industrie bancaire française apparaît assez spécifique, puisqu'à l'issue du puissant mouvement de globalisation, déréglementation et libéralisation qui a affecté sur deux décennies l'ensemble des banques du monde industrialisé, les réseaux bancaires coopératifs ont renforcé leur position et occupent une place essentielle du marché national². Cependant, cette position n'est pas stable : depuis le début de la décennie, les banques SA redevenues compétitives sont à nouveau à l'origine d'opérations de croissance externe, et le mouvement de fusions/acquisitions devrait se poursuivre, peut-être dans l'espace européen ou international. Les structures de l'industrie bancaire semblent encore loin de se stabiliser, d'autant qu'elles doivent s'ajuster à des réglementations (nationale et internationale) elles-mêmes très mouvantes.

Le dynamisme et la relative prospérité des banques à statut coopératif en France suscitent plusieurs questions, qui seront posées dans un cadre néoinstitutionnaliste, à la lumière de la théorie des droits de propriété (TDP) et de la théorie positive de l'agence (TPA). Ces questions sont relatives à l'efficacité, à la stabilité et à la pérennité de l'architec-

¹ Le champ de l'étude recouvre les réseaux et les groupes bancaires coopératifs français, à l'exclusion des groupes d'assurance. Nous ferons référence au réseau quand nous invoquerons le triple périmètre « organe central, échelon régional, et échelon local », et au groupe coopératif lorsque seront incluses les diverses filiales, généralement à statut de SA, qui viennent élargir ce périmètre. La qualification de groupe bancaire coopératif se justifie par le fait que plusieurs entités de ce groupe ont le statut de coopérative et en détiennent le contrôle. De plus, la tête de groupe, également tête de réseau, a la qualité d'établissement de crédit et non pas de société d'assurance et elle est, de ce fait, soumise à la réglementation bancaire. Ainsi, et bien que la bancassurance constitue une tendance forte dans les groupes bancaires en général, et que certaines sociétés d'assurance peuvent être considérées comme développant des activités bancaires, on ne peut confondre dans la même analyse les groupes ou réseaux coopératifs bancaires et les groupes ou réseaux coopératifs d'assurance. De surcroît, les compagnies d'assurance ont le statut de mutuelle et fonctionnent comme telles, alors que les banques dites mutuelles ou mutualistes ont en fait toutes le statut juridique de coopératives.

² Les banques coopératives représentaient 56,65 % de la collecte des dépôts et 37,39 % de l'octroi des crédits fin 2001, et 57,5 % des dépôts et 40,93 % des crédits fin 2003 (Rapport Annuel, Commission Bancaire, 2003).

ture organisationnelle de l'industrie bancaire française, plus particulièrement en ce qui concerne le partage et l'articulation entre institutions concurrentes relevant de formes de propriété et de statut différents (sociétés par actions ou coopératives).

Première question : alors que ces théories, mobilisées par des auteurs anglo-saxons, tendent à démontrer la supériorité dans un environnement complexe de la forme institutionnelle de la SA ouverte, comment expliquer le dynamisme des banques coopératives françaises qui n'apparaissent nullement en perte de vitesse ? En effet, selon la théorie néoinstitutionnaliste, les institutions qui se pérennisent et se développent sont celles qui sont efficaces, en ce sens qu'elles minimisent les coûts de transaction, coûts d'organisation, coûts d'agence ; il faut alors se demander comment les banques coopératives françaises supportent la comparaison en termes d'efficacité, selon divers critères, vis-à-vis des banques SA.

Seconde question : les restructurations récentes des groupes bancaires coopératifs, non totalement abouties, tendent à affaiblir le statut coopératif, en ce sens que ces groupes intègrent de diverses manières des banques sociétés anonymes, filiales ou têtes de groupe. Cette évolution, qui modifie la logique de fonctionnement, les modes d'organisation et de gouvernance, est-elle un ajustement au nouvel environnement des marchés qui préserve pour l'essentiel leur nature coopérative ? Ou se traduit-elle, au contraire, par une transformation progressive et *de facto* en « groupe bancaire sous contrôle d'actionnaires », c'est-à-dire soumis à la logique de la valeur actionnariale, en conformité avec l'hypothèse de convergence généralisée des formes institutionnelles de l'entreprise et du droit des sociétés vers la société par actions classique (La Porta et *al.*, 1999 ; Hansmann et Kraakman, 2000), du fait de son efficacité supérieure dans un environnement concurrentiel et complexe ?

Pour tenter d'apporter des éléments de réponse à ces questions, nous commencerons dans une première partie par expliquer comment les auteurs néoinstitutionnalistes analysent les rôles respectifs des SA et des sociétés coopératives dans le secteur bancaire, essentiellement à travers l'observation d'une réalité anglo-saxonne plus ancienne.

Nous réexaminerons alors ces thèses dans une deuxième partie, à la lumière des faits et statistiques récents en France (la décennie 1990 et le début des années 2000), par une analyse comparative critique de l'évolution de la situation globale des banques et réseaux coopératifs,

d'une part, et des banques SA, d'autre part. Nous proposerons une interprétation et une explication des divergences constatées entre les conclusions théoriques et les prévisions formulées antérieurement par les théoriciens de l'agence et les faits récents, tout en restant dans le cadre de la théorie néoinstitutionnelle.

Nous nous risquerons enfin, dans une troisième partie, à une analyse prospective sur les évolutions les plus récentes liées aux restructurations des groupes coopératifs, et sur les contradictions qu'elles pourraient receler : nécessaires à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de ces groupes dans un contexte de compétition forte avec les sociétés anonymes, ces restructurations se traduisent par de nouveaux conflits d'agence qui pourraient limiter leur efficacité.

1. La banque coopérative, forme institutionnelle dépassée dans une économie moderne ?

Les travaux menés en théorie de l'architecture organisationnelle ont établi que les organisations sont caractérisées par diverses formes de propriété et de contrôle et, de ce fait, par un mode de gouvernance qui influence leur efficacité dans un environnement donné (Fama et Jensen, 1983). La théorie des droits de propriété (TDP) et la théorie positive de l'agence (TPA) enseignent que les organisations efficaces sont celles qui se développent en l'emportant sur les autres. Plus généralement, des organisations de formes différentes vont avoir tendance à se spécialiser dans les activités pour lesquelles elles sont efficaces. L'efficacité d'une organisation découle de sa capacité à minimiser ses coûts de transaction (au sens large), coûts de production, coûts d'agence (Williamson, 1993). Dans un contexte de complexité accrue des actifs et d'incomplétude croissante des contrats, et en environnement de plus en plus incertain, le choix d'une forme organisationnelle vise à s'ajuster le plus efficacement aux aléas liés aux comportements stratégiques. La forme institutionnelle de société par actions que prend la grande entreprise moderne, caractérisée par un démembrement des droits de propriété et de contrôle, l'emporterait alors sur d'autres formes, car elle serait plus adaptée à la complexité des activités. C'est pourquoi plusieurs auteurs se sont interrogés sur l'existence simultanée d'organismes bancaires ou d'assurance de forme « coopérative ou mutualiste » et de forme « société anonyme » (SA), et sur leur devenir.

Examinons dans un premier temps ce qui différencie la nature et l'attribution des droits de propriété dans une banque de forme SA ou de forme coopérative (1.1.). Nous analyserons ensuite les différents coûts d'agence caractérisant chacune de ces formes (1.2.). Ceci nous permettra alors de mieux comprendre pourquoi les coopératives bancaires ont été considérées comme inadaptées à la réalité de l'industrie bancaire anglo-saxonne (1.3.).

1.1. *Nature et attribution des droits de propriété dans les deux formes d'entreprises bancaires*

Le droit de propriété, qui peut être démembré, recouvre l'attribution des revenus résiduels et de la valeur résiduelle de l'entreprise, après que tous les autres créanciers ont été rémunérés ou dédommagés conformément aux termes des contrats qui les lient à l'organisation. Il inclut aussi le droit d'aliéner les actifs représentatifs de ces droits. Pour maximiser l'efficacité d'une organisation, les théoriciens des droits de propriété ou de l'agence préconisent d'attribuer les droits de contrôle au créancier résiduel (Fama et Jensen, 1983). En effet, ce dernier a intérêt à maximiser la valeur globale de l'organisation, c'est-à-dire aussi la valeur résiduelle qui lui revient. Il fera donc tous les efforts pour minimiser les coûts de transaction et effectuer le contrôle nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise.

Plusieurs différences peuvent être notées tant dans l'attribution que dans l'étendue des droits de propriété sur les banques, selon leur forme statutaire. Dans les banques SA, les actionnaires sont les propriétaires. Ils ont droit au revenu résiduel ou à la valeur résiduelle, en proportion du nombre d'actions possédées, et peuvent négocier librement leurs actions sur un marché secondaire à un prix qui reflète l'évolution de cette valeur. Leur responsabilité est limitée à leur apport. Dans les banques coopératives, la situation est plus complexe : les droits sont plus diffus, et les rôles plus imbriqués. Les droits de propriété sont dévolus aux sociétaires et à leurs représentants (administrateurs) *via* la détention de parts sociales. Cependant, le principe de double identité (propriétaire-usager) qui prévaut dans les coopératives se traduit par le fait que la fonction des sociétaires est double : ils sont simultanément propriétaires et clients-créanciers. En tant que sociétaires-usagers, ils sont réunis dans la défense d'un intérêt commun (obtenir les meilleurs prix, les meilleurs services,...). Parallèlement, tout comme l'actionnaire dans

une SA, le sociétaire est créancier résiduel et détenteur du droit de contrôle, mais ses droits sont atténués. D'une part, le droit de contrôle ne s'exerce pas proportionnellement au capital détenu : en effet, si le principe « un homme, une voix » a parfois subi des aménagements dans les coopératives bancaires, il existe toujours un plafonnement des droits de vote d'un sociétaire. Le morcellement du contrôle interdit alors à un individu ou à un groupe de sociétaires d'exercer une influence significative sur les décisions. D'autre part, les droits de propriété sont atténués : les sociétaires ne se partagent pas l'intégralité de la valeur résiduelle, puisque la rémunération de la part est légalement plafonnée, que cette dernière n'est pas cotée et ne peut être rachetée que sous certaines conditions, par l'entreprise, et à sa valeur nominale³. Les titres de propriété ne sont pas aliénables : il n'existe pas de marché secondaire où peuvent librement se négocier les parts.

Ces différences sont de nature à influencer l'organisation de ces deux formes de banques et, par conséquent, la nature des coûts d'agence qui peuvent exister.

1.2. Analyse des coûts d'agence caractérisant chaque forme de propriété

Les banques coopératives ont un avantage comparatif dans le traitement des coûts d'agence liés à l'asymétrie d'information entre propriétaires (actionnaires ou sociétaires) et créanciers, tandis que les banques SA sont mieux en mesure de limiter les coûts d'agence résultant de l'asymétrie d'information entre propriétaires et dirigeants.

1.2.1. Un avantage aux banques coopératives dans le contrôle du coût du risque ...

Dans les banques SA, les coûts d'agence potentiels sont les coûts classiques inhérents aux SA : ils découlent notamment de l'asymétrie

³ En contradiction avec ce principe général, la loi du 13 juillet 1992 rapproche sur ce plan la position des actionnaires et celle des sociétaires : elle autorise la création de parts sociales négociables entre associés, ainsi que la création de certificats coopératifs d'associés, conférant à leurs titulaires un droit sur l'actif net, dans la proportion du capital qu'ils représentent. Des dispositifs nouveaux permettent de relever la valeur des parts sociales, par incorporation de réserves au capital ; un associé peut dans certaines conditions se retirer après cinq ans en se voyant attribuer une fraction de la réserve spéciale constituée à cet effet.

d'information existant entre les actionnaires et les créanciers (dont les déposants), et de la plus grande incitation à la prise de risque au détriment des créanciers. Les actionnaires ont en effet intérêt à accroître le risque des actifs, puisque leurs pertes éventuelles sont plafonnées à leur apport, tandis que leurs gains potentiels sont illimités. Ce comportement opportuniste des propriétaires des banques a eu à l'origine une telle ampleur qu'il a, selon Hansmann (1996), interdit le développement spontané de la forme SA (le risque pour les déposants étant trop élevé), laissant le champ libre au développement des coopératives.

Par opposition, la coopérative bancaire constitue une forme plus apte à traiter le problème de l'asymétrie d'information entre apporteurs de capitaux propres et déposants, et permet de mieux résoudre le problème du contrôle du risque pris par les investisseurs (Hansmann, 1996). Les mutuelles ou coopératives se constituent pour servir les intérêts communs de leurs membres, appartenant à un groupe bien identifiable et limité à une entreprise, une profession ou une aire géographique (Hansmann, 1985 et 1996). La cohésion et l'homogénéité des membres (Hart et Moore, 1990 ; Berger et Udell, 1997) permettraient alors de réduire l'asymétrie d'information dans la relation de prêt (sélection adverse et aléa moral) ainsi que le risque de contrepartie.

Cependant, l'existence même de ces atouts est conditionnée au fait que ces banques restent de petite taille et ne réalisent que des opérations simples, standardisées et spécifiques à leur clientèle membre (Akella et Greenbaum, 1988 ; Mester, 1992 et 1993), telles que la collecte de la petite épargne redistribuée sous forme de crédits (Rasmusen, 1988), ou la micro-finance. Ces avantages sont appelés à disparaître dès lors que la taille de ces organisations augmente, et que l'intérêt commun devient plus diffus (Emmons et Schmid, 2000). En effet, l'existence d'une clientèle trop homogène ou trop restreinte ne leur permet ni de réaliser des économies d'échelle ou de gamme, ni de diversifier correctement les risques, condamnant ainsi leur développement.

L'avantage comparatif des coopératives dans le contrôle du coût du risque est essentiel, s'agissant de banques, dont la fonction même est de gérer des risques. Il est cependant ...

1.2.2. ... compensé par un handicap en matière de gouvernance

Les coûts d'agence liés à la gouvernance de la coopérative bancaire sont avant tout liés à la confusion des rôles des propriétaires-coopérateurs, qui sont aussi les clients de la banque : ceci se traduit par un manque de clarté dans la définition des objectifs de l'organisation. Les sociétaires peuvent en effet souhaiter augmenter la rémunération de leurs apports en capitaux, donc des parts, ce qui suppose une augmentation des marges et pousse à l'augmentation des prix. Mais ils peuvent aussi souhaiter bénéficier de tarifs plus faibles sur les emprunts qu'ils obtiennent, d'une meilleure rémunération de leurs dépôts, ou de services de meilleure qualité au même prix, ce qui pousse à la baisse des marges. Les consignes qu'ils transmettent, en tant que « principal », au dirigeant, sont donc confuses.

En outre, la forme coopérative est caractérisée par une asymétrie d'information entre sociétaires-propriétaires et dirigeants, beaucoup plus forte que dans les banques SA. La limitation des droits de propriété des sociétaires, et notamment la faible corrélation entre la rémunération des parts sociales et les résultats de l'entreprise, affaiblit leur incitation à contrôler les dirigeants, tandis que la dilution du contrôle et la faible liaison entre la propriété du capital et la composition des instances de direction renforcent le pouvoir managérial discrétionnaire et l'inefficacité organisationnelle (Mayers et Smith, 1994).

L'équipe dirigeante bénéficie ainsi d'une autonomie interne. Mais son autonomie est également externe : en effet, les parts sociales ne sont pas cessibles sur un marché secondaire et ne sont pas cotées. Il n'existe alors pas de discipline de marché, au sens où les dirigeants ne peuvent être évalués à travers l'évolution de la valeur des titres et n'encourent pas de risque de prise de contrôle hostile en cas de baisse des cours. Cette forte autonomie serait source d'inefficacité : sureffectifs, absence de sanction en cas d'incompétence, manque de motivation à réduire les coûts de fonctionnement et à améliorer la productivité, prise de rémunérations excessives, existence de *free cash-flows*, constitution de réserves utilisées de manière inefficace (Akella et Greenbaum, 1988 ; Smith, 1994). En résumé, ni les sociétaires (qui ne disposent « ni de carotte, ni de bâton »), ni les dirigeants, ne sont donc incités à maximiser la performance.

Ces inefficacités identifiées au niveau de l'entreprise se doublent, d'un point de vue normatif, d'une inefficacité allocative globale, due à

la protection dont bénéficient les coopératives contre toute opération de rachat, ce qui supprime le rôle disciplinaire du marché des capitaux. Les capitaux peuvent alors s'y accumuler même en l'absence d'opportunité d'investissement suffisamment rentable, alors qu'ils devraient être réalloués vers des utilisations plus fructueuses pour l'ensemble de l'économie, ce qui serait le cas s'ils étaient librement transférables.

1.3. L'explication de l'évolution historique et du devenir de ces deux formes d'entreprises bancaires aux USA

L'analyse de Hansmann (1996) résume bien les arguments expliquant comment la forme coopérative a pu émerger et se développer dans l'industrie bancaire, pour régresser ensuite en raison de son inadaptation aux conditions modernes de production et de distribution de services bancaires, et se laisser finalement dominer par la SA. La réalité qu'il observe est celle des USA du 19^{ème} au 20^{ème} siècle, jusqu'à la fin des années 1980⁴.

La forme institutionnelle de banque coopérative a émergé et s'est imposée historiquement comme réponse aux asymétries d'information entre les clients-déposants des banques et leurs propriétaires-actionnaires (cf. *infra*), par une meilleure aptitude à contrôler et gérer le risque des actifs. Cependant, cette capacité apparaît à Hansmann totalement dépendante de l'existence d'un intérêt commun bien identifié. C'est ce qui explique la spécialisation naturelle des coopératives dans le service d'une clientèle homogène et la réalisation d'opérations simples, standardisées et peu risquées (Lamm Tenant et Starks, 1993).

Par la suite, la mise en place d'une réglementation protectrice des déposants (l'assurance de dépôts obligatoire) aurait complètement renversé le rapport de force entre banques SA et banques coopératives, limitant les conséquences de l'asymétrie d'information entre actionnaires et déposants, tout en laissant les premières libres de tirer avantage de leur accès privilégié au capital. En revanche, les inefficacités liées au déficit du contrôle des dirigeants persistaient chez les coopératives. De plus, la réglementation était particulièrement défavorable aux coopératives, puisque le tarif de l'assurance de dépôts n'était pas lié au risque

⁴ La forme coopérative concerne aux États-Unis des banques de petite taille, les *Mutual Savings and Loans Associations* (coopératives de crédit au logement essentiellement) et les *Credit Unions* (coopératives de déposants constituées autour d'une communauté d'intérêt ou d'idéologie pour effectuer des prêts à leurs membres).

des actifs mais uniforme, alors que les opérations des coopératives étaient moins risquées. Dans ces conditions, les coopératives bancaires apparaissent comme une survivance d'une époque révolue, qui ne témoigne pas de leur efficacité relative face aux banques SA mais s'explique plutôt par des privilèges financiers et fiscaux accordés par l'administration de 1935 à 1980. Hansmann avance l'idée que ces privilèges auraient été octroyés en contrepartie du handicap subi par les coopératives en raison de la tarification de l'assurance des dépôts, et pour les maintenir en activité, parce que moins risquées⁵.

Puis, dans les années 1980, l'adoption de réglementations moins favorables aux coopératives, les dépôts de plaintes des banques SA, et la suppression de leurs privilèges précipitèrent leur marginalisation. S'intéressant à la situation européenne, Hansmann constate la même évolution, à ceci près que la régression récente des banques coopératives a été moins accentuée. Il attribue cette résistance à l'inertie due au blocage du capital et au favoritisme réglementaire, et non à leur efficacité.

Nous pouvons maintenant tenter d'évaluer la situation de l'entreprise coopérative bancaire française en utilisant le même appareil analytique.

2. Le cas français : un diagnostic fondé sur l'analyse des faits récents

L'analyse des théoriciens anglo-saxons ne peut être transposée intégralement au cas français sur la période récente. Certaines de leurs prédictions semblent être démenties par les faits. Il apparaît d'ailleurs à travers la littérature récente que des solutions institutionnelles différentes peuvent être adoptées dans des sociétés différentes, et notamment en fonction d'environnements juridiques différents (Roe, 1994 ; La Porta et *al.*, 1999).

Notre objectif n'est pas ici de tester la TPA et la TDP. Nous admettons d'emblée la pertinence de la démarche et, en particulier, la proposition selon laquelle, en environnement concurrentiel, seules peuvent survivre à long terme les banques performantes. Nous nous proposons plutôt de porter un jugement (analytique et empirique) sur l'efficacité de la forme coopérative dans le secteur bancaire français. Nous mon-

⁵ Le risque lié au comportement des banques SA ayant été transféré sur l'État « prêteur en dernier ressort », ce dernier avait intérêt à la survie des banques coopératives.

trérons, dans un premier temps, que l'analyse théorique développée par les auteurs anglo-saxons ne permet pas, à elle seule, de trancher et de conclure que la forme coopérative est inadaptée (2.1.) : plusieurs spécificités françaises sont en effet à prendre en compte, de même que d'autres arguments, qui viennent nuancer la thèse de l'existence de coûts d'agence supérieurs dans la forme coopérative. La question de l'efficacité relative des banques SA et coopératives est donc aussi une question d'ordre empirique. L'observation statistique permettra alors d'apporter d'autres éléments de réponse à cette question (2.2.).

2.1. Portée et limites de l'analyse néoinstitutionnaliste des banques coopératives dans le cas français

Toute une part de l'argumentation développée par les théoriciens anglo-saxons peut être transposée à l'étude des coopératives dans le secteur bancaire français : cette forme d'organisation confère en effet aux sociétaires un statut et un rôle différents de ceux des actionnaires. En particulier, l'imbrication des rôles des sociétaires en vertu du principe de « double qualité » rend confus l'objectif de l'organisation, car il n'est pas unique. De même, la moindre étendue des droits de contrôle des sociétaires sur les dirigeants, le manque d'incitation à opérer ce contrôle, et les inefficacités qui peuvent en résulter, sont également des éléments pertinents à considérer. Néanmoins, plusieurs différences relatives à l'organisation et à la réglementation du secteur bancaire français, ainsi que l'existence potentielle de mécanismes de contrôle alternatifs, rendent les conclusions de l'analyse néoinstitutionnelle anglo-saxonne contestables.

2.1.1. Taille réduite, intérêt commun et efficacité : une triple caractéristique moins réelle en France qu'aux USA

Le premier contre argument porte sur la nécessaire liaison établie par Hansmann entre « taille réduite, intérêt commun et efficacité » de la forme coopérative. Une observation plus approfondie de la réalité européenne et notamment française l'aurait amené à conclure qu'il existait des réseaux coopératifs bancaires de grande taille⁶, et que la di-

⁶ Pour illustration, le Crédit Agricole, avant même l'opération de rachat qui a conduit à constituer le groupe Crédit Agricole-Crédit Lyonnais, apparaissait, si l'on prenait en compte le périmètre d'activité du réseau, comme la première banque française par le

lution de l'intérêt commun n'a pas nui jusqu'à présent⁷ ni à leur développement, ni à leur efficacité. La différence notable entre l'organisation des *mutual banks* et autres *credit unions* aux États-Unis et celle des coopératives bancaires françaises réside dans le fait que ces dernières se sont structurées en réseaux, organisés la plupart du temps de manière pyramidale : une entité nationale ou fédérale (tête de réseau, ayant ou non un statut de coopérative), des caisses ou banques régionales ayant le statut de coopératives et, souvent, des caisses locales, dont le capital est directement détenu par les sociétaires. Cette structuration permet d'allier les avantages liés à une taille réduite à ceux provenant d'un réseau d'envergure nationale, ce qui s'avérait impossible aux États-Unis. En effet, le maillage complet du territoire national par des entités locales ou régionales confère tout son sens à la notion de « banque de proximité » dans laquelle ces réseaux se sont spécialisés, misant sur une clientèle homogène permettant de réduire l'asymétrie d'information tout en bénéficiant des avantages liés à la construction d'une relation bancaire de long terme (Lobez, 1997) ; cependant, l'inconvénient mis en évidence dans l'analyse anglo-saxonne, à savoir la concentration des risques, est en France compensé par le fait qu'au niveau agrégé le risque peut être diversifié, même si le réseau est composé d'entités de petite taille à portefeuilles de créances spécifiques.

Par ailleurs, la réglementation bancaire française a évolué différemment de la réglementation américaine, et n'a pas joué en défaveur du développement des formes coopératives dans le secteur bancaire. Certes, ces réseaux se sont à l'origine constitués autour d'un intérêt commun (le crédit à l'agriculture, à l'artisanat, à la petite industrie, le financement du logement social,...), qui allait de pair avec une réglementation qui a pu constituer une contrainte au développement⁸. Néanmoins, le champ d'activité des coopératives bancaires a toujours été moins délimité réglementairement qu'aux États-Unis : dès l'origine, elles ont pu collecter des dépôts hors du sociétariat et contourner les contraintes liées à leur implantation géographique locale par leur struc-

montant de ses capitaux propres et comme la première banque de proximité par le nombre de ses guichets. Globalement, la part dans le total des dépôts ou dans le total des crédits gérée par les réseaux coopératifs atteste de leur importance (cf. Annexe 1).

⁷ Cf. partie 3 pour l'argumentation portant sur l'émergence de nouveaux conflits d'agence potentiels liés au passage de la notion de réseau coopératif à celle de groupe.

⁸ Nécessité pour le Crédit Agricole de s'implanter dans les zones rurales, autorisation administrative pour l'ouverture de guichets par le Crédit Mutuel, fixée dans un quota annuel jusqu'aux années 90,...

turation (con-)fédérale, ce qui était impossible aux États-Unis en raison du *Mc Fadden Act* ; elles n'ont pas eu à subir une définition restrictive⁹ de l'intérêt commun, ni à respecter une réglementation comparable au *Glass Steagall Act*. En définitive, la loi bancaire de 1984 n'établit plus aucune distinction entre les différents statuts pour délimiter leur champ d'activité ; les banques de forme coopérative peuvent aujourd'hui mener les mêmes opérations que les banques SA auprès de leur clientèle, y compris octroyer des crédits à des clients non sociétaires.

Si on mène plus loin le parallèle avec la réflexion de Hansmann, il apparaît que la réglementation prudentielle française a moins pesé sur les coopératives bancaires qu'aux États-Unis, du moins si l'on considère le volet « assurance des dépôts ». Alors qu'aux USA, la tarification forfaitaire qui leur était imposée pouvait paraître pénalisante au regard du risque qu'elles présentaient, les coopératives françaises ont pu bénéficier d'un système d'indemnisation des déposants (fonds de garantie) qui leur était propre jusque 1999¹⁰, reposant sur un mécanisme de cotisation spécifique.

Enfin, les avantages réglementaires ne peuvent expliquer à eux seuls le maintien ou le développement de la position des réseaux coopératifs français, du moins sur la période récente. Certes, le Crédit Agricole ou les Banques Populaires ont bénéficié au cours de leur développement de bonifications de crédit, les Caisses d'Épargne et le Crédit Mutuel de divers privilèges de collecte ou régimes fiscaux de faveur. Cependant, la plupart de ces avantages ont disparu depuis les années 1980, ou sont amoindris par le fait que toutes les banques peuvent aujourd'hui proposer des formules d'épargne défiscalisée (PEL, CEL, CODEVI, PERP,...).

Ainsi, il semble que la petite taille des coopératives bancaires américaines, et leur simplicité d'organisation, n'étaient pas tant une condition de leur efficacité que la conséquence historique probable d'un en-

⁹ Statutairement, les *Credit Unions* étaient limitées dans leur développement par une définition stricte d'appartenance à un communautarisme, notion qui, sous la pression des sociétaires, est devenue celle d'intérêt commun. Il faudra néanmoins attendre une décision de la Cour Suprême de 2002 pour que cette notion plus souple soit reconnue, après plusieurs dépôts de plaintes déposés par des banques SA pour concurrence déloyale et exercice d'activité illégal.

¹⁰ Date à laquelle a été mis en place un fonds de garantie unique à la profession bancaire, mais dont les mécanismes régissant les cotisations tiennent compte de critères de risque demandés par les réseaux coopératifs.

vironnement réglementaire généralement défavorable à la concentration.

2.1.2. L'existence de mécanismes de contrôle alternatifs vient réduire les conflits d'agence inhérents à la forme coopérative.

L'absence de discipline de marché et le manque de contrôle exercé par les sociétaires sur les dirigeants sont des arguments pertinents, mais il convient d'en nuancer la portée. Selon nous, il existe d'autres mécanismes de contrôle externes et internes à l'organisation, qui incitent les réseaux coopératifs à l'efficacité.

En premier lieu, la discipline externe, à défaut de s'exercer par le marché des capitaux, peut provenir du « marché des produits ». L'industrie bancaire française était marquée jusqu'ici par une forte concurrence et par l'existence de surcapacités ; dans ce contexte, toute forme d'entreprise, fût-elle coopérative, doit limiter ses coûts et vendre pour pouvoir survivre. À titre d'illustration, mentionnons la concurrence acharnée à laquelle se sont livrés les banques SA et les réseaux coopératifs dans les années 80-90 sur ce marché¹¹ ; notons également le fort mouvement de concentration interne qui a touché depuis quelques années les caisses régionales ou caisses locales des différents réseaux, lorsqu'elles n'étaient pas assez rentables, ou parce que prévalait la recherche d'économies d'échelle.

En second lieu, un autre élément de discipline peut provenir des sociétaires. Certes, l'exercice de leur pouvoir de contrôle est limité car non proportionnel au nombre de titres détenus ; néanmoins, dans une coopérative, la gouvernance repose sur la conciliation des intérêts (Weiss, 2004). Dans le cas où ce consensus n'est pas atteint, les sociétaires ont un double pouvoir de sanction, lié à leur « double qualité » : un pouvoir consommériste et un pouvoir en tant que détenteur du capital. Le risque est réel pour une banque coopérative, dont le sociétaire mécontent demanderait le rachat de sa part, de perdre simultanément un client et un apporteur de fonds propres. D'où la communication sur les parts sociales dans les réseaux coopératifs, présentées comme des for-

¹¹ Au point où certains dirigeants de banques SA accusaient les réseaux coopératifs de faire de la concurrence déloyale, rendue possible par une moindre exigence de ROE des sociétaires (Jaeger, 2000).

mules d'épargne intéressantes et non risquées¹² plutôt que comme des titres de propriété assortis d'un droit et devant rémunérer correctement le risque.

D'autres mécanismes de discipline internes à l'organisation des réseaux coopératifs existent. En effet, les regroupements de caisses déjà évoqués ne sont pas neutres pour le personnel salarié et les dirigeants : ils s'accompagnent de suppressions de postes, de mutations, de remises en cause de primes,... En ce sens, ils constituent aussi une force de rappel. Les modes de rémunération peuvent également constituer un élément d'incitation à l'efficacité : à la thèse de la rémunération excessive du personnel peut s'opposer la thèse d'une rémunération motivante, notamment quand elle prend la forme d'intéressement, de participation aux bénéficiaires, ou de primes pour atteinte d'objectifs commerciaux, autant de pratiques qui ont été mises en place dans ces réseaux. Ainsi, selon Weiss (2004), le pouvoir discrétionnaire des dirigeants est limité par une tendance à la concentration et par l'existence d'un marché du travail interne qui rémunère la construction d'une réputation et ne laisse subsister à la direction que les plus compétents.

2.2. L'analyse empirique ne permet nullement d'invalidier l'hypothèse d'efficacité et de compétitivité de la forme coopérative dans le secteur bancaire français

L'analyse théorique fournit des éléments en faveur de l'efficacité des banques coopératives et d'autres en sa défaveur. Par conséquent, l'évaluation de cette efficacité est aussi une question d'ordre empirique. Nous allons donc observer divers indicateurs d'efficacité et tester l'hypothèse selon laquelle les banques coopératives sont au moins aussi efficaces que les banques SA.

2.2.1. Méthodologie de l'analyse

Notre cadre est celui d'une analyse comparative de l'efficacité de la forme SA et de la forme coopérative dans l'industrie bancaire française.

¹² P. Dupont, Président du groupe Banques Populaires, considérait ainsi les parts comme « un placement bon père de famille » qui « distribue des intérêts statutaires équivalents au rendement des obligations, mais sans en avoir le risque » (Banque Magazine, n° 628, 2001).

Cependant, les mesures de performances qui viendraient étayer ce concept doivent être envisagées avec prudence.

- *La nécessité d'une approche multi-critères de la performance*

Lorsqu'il n'y a que des sociétés anonymes, le critère de performance est relativement simple et facile à appréhender : il fait référence à l'actionnaire ; l'entreprise n'a qu'un objectif : la maximisation du ROE. Le point de vue des autres partenaires (les clients par exemple) est pris en compte, mais indirectement, les actionnaires ayant intérêt à la satisfaction du client sous peine de diminution de l'activité et des gains.

Dans le cas d'une coopérative de consommation, il peut y avoir pluralité d'objectifs. Aussi, un gain d'efficacité, quelle qu'en soit la source (meilleure organisation du travail, diminution des frais de personnel, meilleure productivité,...), peut se répercuter soit sur les sociétaires et sur l'entreprise par un accroissement de la rentabilité financière et/ou l'augmentation des réserves et des capitaux propres, soit directement sur les consommateurs (clients) par une diminution des prix et des marges. Les ratios financiers traditionnellement utilisés en analyse financière sont alors à manier avec prudence : une diminution de la tarification ou une augmentation de la qualité des services peut se traduire par une augmentation du coefficient d'exploitation et/ou par une baisse de la rentabilité financière, et être interprétée trop rapidement comme une baisse d'efficacité et de performance. Il est donc nécessaire d'examiner simultanément les indicateurs de parts de marché, de marge commerciale, de performance organisationnelle, de productivité et de rentabilité financière pour comparer l'efficacité des banques de forme SA et coopératives et évaluer la performance.

- *La nécessité de centrer l'étude sur le réseau et non sur les entités particulières qui le composent*

Dans l'approche de la TPA, l'accent est mis sur l'efficacité organisationnelle, liée à l'organisation des droits de propriété et de contrôle et aux règles de gouvernance. En France, contrairement aux USA, la structuration particulière des banques coopératives rend inadéquate toute analyse théorique ou empirique qui serait réalisée au niveau d'un établissement de crédit particulier (par exemple une banque régionale). En effet, la compensation des opérations et de la trésorerie, la définition des orientations stratégiques et la gouvernance se réalisent au niveau national pour tout le réseau. De plus, il existe une imbrication des

liens de capital entre les entités d'un même réseau, puisque les entités régionales détiennent toujours la majorité, voire la totalité du capital de la tête de réseau, et que cette dernière peut en retour posséder une partie du capital¹³ des dites banques/caisses régionales. Pour cette raison, la méthode d'analyse qui comparerait les résultats affichés par chacun des établissements de crédit, de forme coopérative ou SA, a été écartée.

Les statistiques utilisées sont celles publiées par la Commission Bancaire, qui a constitué des groupes homogènes d'établissement de crédit. Ces données présentent l'avantage de pouvoir être comparées entre elles car elles sont retraitées et homogénéisées, ce qui n'est pas le cas de celles provenant des rapports annuels. À défaut de pouvoir utiliser des données individuelles (par banque), non publiées par la Commission Bancaire, nous avons utilisé des statistiques consolidées par statut juridique : la Commission consolide les indicateurs et calcule les ratios relatifs aux réseaux bancaires coopératifs d'une part (périmètre qui inclut l'activité de la banque/caisse nationale, des banques régionales et des caisses locales) et aux banques SA d'autre part. Les données utilisées sont donc des données exhaustives, puisque tenant compte de l'activité de chacun des établissements de crédit au sein de son groupe homogène, et globales (puisque consolidées). Elles permettent ainsi de comparer l'activité des réseaux coopératifs (au nombre de 4 sur la période) à celle des banques SA dans leur ensemble.

- *Une période d'analyse caractérisée par ses évolutions conjoncturelles et structurelles*

Trois périodes ont été distinguées, dictées par les faits et la disponibilité des données : la première s'étend de 1992 à 1996 et est notamment marquée pour les banques SA par une période de crise ; la seconde s'étend entre 1997 et 1999, correspond à une sortie de crise et répond à de gros efforts de restructuration menées par ces mêmes banques. Enfin, la dernière période (2000-03) s'impose en raison d'un changement de définitions et de nomenclature¹⁴ dans les données de la Commission bancaire, et par l'intégration des Caisses d'Épargne dans

¹³ Par le biais de certificats coopératifs d'investissement notamment (Crédit Agricole, Caisse d'Épargne).

¹⁴ Modifications des indicateurs de référence : disparition du Produit Global d'Exploitation, au profit du Produit Net Bancaire, remplacement du coefficient global d'exploitation au profit du coefficient net d'exploitation (cf. *Analyses Comparatives*, Commission Bancaire, pour le détail).

la catégorie des banques coopératives. Elle se caractérise également par une nette amélioration des résultats pour les banques SA. Les données et indicateurs de performance relatifs à ces trois périodes sont synthétisés dans le tableau de l'annexe 1.

2.2.2. *Analyse comparative de l'efficacité des banques coopératives et des banques SA*

Dans notre analyse statistique, nous allons d'abord comparer l'évolution d'un faisceau d'indicateurs relatifs à l'efficacité ; pour ce faire, nous nous référerons au tableau de l'annexe 1 et à divers graphiques. Nous étayerons ensuite l'analyse par un ensemble de tests de comparaison.

- L'observation de la performance dans ses trois dimensions : organisationnelle, commerciale et financière

Comme il a été dit plus haut, mener une comparaison entre l'efficacité relative de la forme SA et de la forme coopérative nécessite d'observer simultanément des indicateurs de performance organisationnelle et financière, mais aussi commerciale. Cette observation va nous conduire à montrer que, sur la décennie 1990, les réseaux bancaires coopératifs affichaient globalement de solides résultats sur tous ces indicateurs, alors que les banques SA subissaient ou se remettaient plus difficilement d'une période de crise. Les années 2000 attestent en revanche des efforts considérables faits par ces dernières pour redresser leur situation, et les écarts constatés antérieurement se résorbent.

- L'efficacité organisationnelle

L'analyse anglo-saxonne met en avant les divers coûts d'agence inhérents à la forme coopérative et conclut à l'inefficacité de l'organisation, en raison d'une moindre productivité, de rémunérations excessives et de lourds coûts de fonctionnement. Cette thèse semble à la fois validée et réfutée par l'observation. Certes, rapportés au nombre d'agents, plusieurs indicateurs dénotent une plus faible productivité du travail dans les réseaux bancaires coopératifs : c'est le cas pour le résultat net, le produit global d'exploitation ou le produit net bancaire, et le total de l'activité ; et les écarts semblent se creuser depuis 2000, au profit des banques SA. Néanmoins, d'autres indicateurs démentent cette thèse : les frais de personnel, rapportés au PGE ou au PNB, sont inférieurs à

ceux des banques SA, ou comparables sur la dernière période (cf. annexe 2).

En définitive, les réseaux coopératifs affichent globalement, dans les années 1990, des coefficients d'exploitation inférieurs (cf. annexe 2) ; cependant, les restructurations menées par les banques SA réduisent progressivement les écarts, si bien que ce ratio est globalement identique en 2003. Enfin, notons que jusqu'à l'adoption du statut coopératif, le réseau des Caisses d'Épargne présentait des performances organisationnelles moindres, quel que soit le critère observé.

- L'efficacité commerciale

La moindre productivité du travail des réseaux coopératifs n'est pas nécessairement un indicateur incontestable de moindre efficacité globale, car elle peut résulter de la densité du réseau. L'objectif de l'organisation peut être en contrepartie d'offrir une qualité supérieure dans le service à la clientèle, facteur d'efficacité commerciale.

Nous définirons l'efficacité commerciale d'une banque par sa capacité à gagner des parts de marché, tout en maintenant à la fois un rendement acceptable de ses activités et des marges suffisantes pour couvrir convenablement le risque effectif. Les chiffres en annexe 1 attestent de la combativité et de la performance des réseaux coopératifs durant la dernière décennie, lorsqu'on retient conjointement ces trois critères. Les réseaux coopératifs, Caisses d'Épargne incluses, ont gagné des parts, tant dans le total des crédits que dans celui des dépôts, au point de détenir près de 58 % du total de ces derniers en 2003.

Dans le même temps, les coopératives ont continué à dégager un rendement moyen des crédits qui était au moins comparable, voire supérieur à celui des banques SA, en raison sans doute d'un moindre coût des ressources-clients, les banques coopératives ayant été moins soumises au phénomène de désintermédiation. Comme l'atteste le tableau en annexe 1, cette caractéristique leur a permis de continuer à dégager des marges bénéficiaires globalement supérieures à celles des banques SA, tant au niveau de la marge clientèle que de la marge d'intermédiation et de la marge globale¹⁵. Ces écarts se sont cependant

¹⁵ Cette marge supérieure, comme le moindre « coût des ressources », peuvent en partie s'expliquer par un effet de structure de la clientèle. La clientèle des banques SA, qui comporte une plus grande part de clients « *corporates* », susceptibles de placer ou se financer davantage sur les marchés, contraint celles-ci à mieux rémunérer leurs placements, et à réduire le coût de leurs crédits (manifestation « cachée » du phénomène de

largement amenuisés sur la dernière période (années 2000). Au vu de ces marges¹⁶, on peut douter que les coopératives aient répercuté leurs gains d'efficacité à leur clientèle, sous forme d'une baisse de tarification.

Pour autant, il ne semble pas que les gains de parts de marché réalisés par les réseaux coopératifs se soient faits aux dépens de la maîtrise du risque : sur la décennie 1990, les charges liées au risque de crédit, rapportées au PNB ou au RBE, se sont révélées globalement plus élevées pour les banques SA (cf. annexe 1 et graphique en annexe 3). Ces dernières, d'ailleurs, handicapées par la manifestation du risque de contrepartie au milieu des années 1990, ont déployé d'immenses efforts pour ramener ces charges à des niveaux proches de ceux affichés par les réseaux coopératifs. De plus, la prise en compte du risque sur titres ne modifie pas ce constat, même s'il vient gonfler « les charges dues au risque » pour la dernière période (cf. annexe 1).

Les éléments que l'on peut avancer pour expliquer cette performance commerciale des banques coopératives sont divers (Gurtner et *al.*, 2002) : l'existence de privilèges de collecte et de distribution qui ont pu leur permettre d'asseoir un avantage comparatif en matière de « banque de proximité » ; la structuration en réseaux, qui favoriserait le rapprochement avec la clientèle et l'ajustement à ses besoins ; une moindre exigence de ROE qui conduirait les dirigeants à prendre moins de risques, alors que dans le même temps, les banques SA étaient « prises en tenaille » entre un phénomène de désintermédiation qui les contraignait à réduire les marges et limiter leur expansion commerciale, et une contrainte de ROE qui les poussait à prendre davantage de risques et à réduire le périmètre de leur activité.

- La performance financière

La période observée atteste aussi des bons résultats financiers dégagés par les réseaux coopératifs. Ils traduisent de bons résultats d'exploitation, l'efficacité commerciale et la maîtrise des risques évoqués ci-dessus. C'est notamment ce dernier indicateur qui vient peser sur les résultats des banques SA sur les années 1990, beaucoup plus volatils,

désintermédiation). En revanche, la clientèle des banques coopératives, davantage constituée de clientèle « de détail » ou de « professionnels », contribue à générer un rendement moyen des crédits plus élevé en moyenne.

¹⁶ Il convient cependant de tenir compte de l'éventuel effet de structure de la clientèle mentionné plus haut.

comme l'indiquent les ratios du résultat rapporté au PNB et à l'actif, et le rendement des fonds propres (cf. annexes 1 et 3). Depuis les années 2000, les banques SA dans leur ensemble confirment leur meilleure santé puisqu'elles dégagent une rentabilité des fonds propres comparativement supérieure.

- Les tests statistiques de comparaison de performances confirment ces résultats

Il s'agit ici d'effectuer des tests statistiques de comparaison de l'efficacité des réseaux coopératifs et des banques SA. Contrairement aux conclusions des auteurs anglo-saxons, les tests vont montrer que non seulement on ne peut rejeter l'hypothèse d'égalité des performances et conclure à une moindre efficacité, mais que l'on peut au contraire la rejeter et conclure à une plus forte efficacité, sur la période considérée.

Pour chaque indicateur de performance, nous effectuons un test de comparaison sur données longitudinales entre chaque type de banque (chaque donnée étant assimilée à une réalisation particulière de la variable à la date observée). Les observations sont constituées par les mesures prises sur un indicateur de performance pour chaque année de 1990 à 1999 quand les données sont disponibles. Nous disposons donc de deux échantillons appariés.

Nous arrêtons l'analyse à la fin de 1999, car c'est une année charnière à plusieurs titres. Jusqu'à cette date, les banques coopératives sont structurées en réseaux et leur activité n'est pas encore intégrée et diluée au sein de groupes de plus grande envergure ; les principales opérations d'acquisition sont postérieures, et celles qui ont été menées antérieurement ne se sont pas encore traduites par une réorganisation massive au sein du groupe¹⁷. Par ailleurs, les Caisses d'Épargne n'avaient alors pas adopté le statut coopératif et ne sont pas incluses dans les données.

¹⁷ Le test a tout de même été étendu à la période allant jusqu'à 2003 pour les données disponibles, afin d'inclure la période où les banques SA affichent de solides performances. Il ne modifie pas les conclusions, hormis pour le ratio « rendement des fonds propres » et « résultat net/produit net bancaire », où l'hypothèse d'égalité des performances est rejetée non plus au seuil de 5 %, mais de 7 %, en faveur des banques coopératives.

Nous effectuons un test non paramétrique de Wilcoxon sur les rangs des différences¹⁸. Pour un nombre d'observations supérieur ou égal à 10, ce test est quasiment aussi puissant qu'un test paramétrique de comparaison de moyennes, sans nécessité d'hypothèse sur la normalité des distributions. Les résultats du test mené sur l'ensemble des indicateurs de performance sont reproduits ci-dessous (tableau 1).

Sur la décennie 1990, les tests de comparaison de performance confirment le constat formulé à partir de l'observation statistique (cf. tableau 1). Les indicateurs de performance organisationnelle, commerciale et financière allant dans le même sens, il nous paraît donc possible d'affirmer l'efficacité de la forme coopérative dans le secteur bancaire français, et de se démarquer des arguments avancés pour expliquer la réalité anglo-saxonne.

Tableau 1 – Récapitulatif des tests pour tous les indicateurs de performance

Indicateur	Période	Critère de test : W ⁺	Valeur-seuil critique (5 %)	Rejet égalité de performance	Résultat
Coefficient global d'exploitation	1990-99	55	45	oui	Bco>Bsa
Coefficient net d'exploitation	1991-99	38	37	oui	Bco>Bsa
Frais de personnel/PGE	1990-99	50	45	oui	Bco>Bsa
Frais de personnel/PNB	1990-99	52	45	oui	Bco>Bsa
Coût moyen des ressources clientèle	1990-99	53	45	oui	Bco>Bsa
Rendement moyen des crédits	1990-99	55	45	oui	Bco>Bsa
Indicateur	Période	Critère de test : W ⁺	Valeur-seuil critique (5 %)	Rejet égalité de performance	Résultat
Marge clientèle	1990-99	55	45	oui	Bco>Bsa
Marge d'intermédiation	1990-99	56	45	oui	Bco>Bsa
Charges dues au risque de crédit/PNB	1993-99	28	25	oui	Bco>Bsa
Charges dues aux risques sur crédit et titres /PNB	1993-99	28	25	oui	Bco>Bsa
Ratio de capitalisation	1991-99	45	37	oui	Bco>Bsa
Rentabilité des fonds propres (tier 1)	1991-99	42	37	oui	Bco>Bsa
Résultat net/PNB	1990-99	50	45	oui	Bco>Bsa

Il reste cependant un domaine sur lequel la comparaison n'a pas encore porté : la capacité ou l'incapacité de la forme coopérative à croître et à se développer.

¹⁸ Une méthode alternative aurait pu consister en un test des signes mais ce test s'avère beaucoup moins puissant car il ne tient pas compte de la grandeur des différences.

3. De la notion de réseau à la notion de groupe coopératif : de nouveaux conflits d'agence en perspective

3.1. *Le groupe coopératif : un moyen de contourner les contraintes inhérentes au statut*

Les auteurs anglo-saxons insistent sur la difficulté rencontrée par les coopératives pour lever des capitaux propres, ce qui obérerait leur croissance et les empêcherait d'atteindre une taille critique. Il est vrai que l'absence de négociabilité des parts sociales interdit les opérations de fusion ou d'acquisition d'autres banques SA, avec échange de titres ; ce qui contraint une banque coopérative à mobiliser des ressources « cash », rares et coûteuses. Cependant, dans le cas français, cette thèse semble contredite jusqu'à présent, puisque les opérations de restructuration récentes ont souvent été le fait de réseaux coopératifs qui ont mobilisé en leur sein les capitaux nécessaires. Le Crédit Agricole en est l'illustration la plus convaincante¹⁹. Mentionnons également l'acquisition de Natexis (1998) par le Groupe des Banques Populaires, celle du CIC (1998) par le Crédit Mutuel Centre Est Europe, celle du Crédit Foncier de France (1999) par le groupe des Caisses d'Épargne ; plus récemment, l'acquisition par OPA de la Coface par Natexis-Banques Populaires (2002), la prise de contrôle et l'intégration d'Eulia par les Caisses d'Épargne²⁰ (2003) ... Ainsi, l'acquisition de banques SA permet, parallèlement à l'activité du réseau coopératif, d'élargir le périmètre du groupe, de proposer aux clients des produits sophistiqués ou d'intervenir en finance de marché, d'investissement, en assurance, infirmant l'argumentation généralement développée selon laquelle les banques coopératives ne pourraient effectuer que des opérations simples.

Les moyens par lesquels se réalisent les opérations de croissance interne et externe sont diversifiés : tout d'abord, les coopératives bancaires disposent de fonds propres importants : à titre d'illustration, le ratio

¹⁹ Rachat (1996) et restructuration d'Indosuez, de manière à en faire la banque d'investissement du groupe, puis prise de contrôle majoritaire du capital de la holding tête du groupe Lazard et du Crédit Lyonnais, avant d'en prendre le contrôle intégral (2003).

²⁰ Selon un schéma qui se traduit par la fusion d'Eulia et de CDC Ixis, sociétés apportées à la Caisse Nationale.

« capitaux propres/actif »²¹ est globalement plus élevé pour l'ensemble des banques coopératives que pour l'ensemble des banques SA, sur toute la période des années 1990, et le Crédit Agricole s'est longtemps prévalu d'être le groupe bancaire dont le ratio de solvabilité était le plus élevé, y compris pour le « noyau dur ». La forme coopérative y contribue, au sens où la moindre contrainte de rémunération des sociétaires associée au droit limité de ces derniers sur l'actif résiduel de l'entreprise²² favorise la constitution de réserves. Il existe par ailleurs un « principe de solidarité » jouant entre les entités composant le réseau coopératif qui permet, le cas échéant, à la tête de réseau de mobiliser des capitaux des différentes entités, notamment les réserves accumulées. Il s'avère aussi que les banques coopératives disposent de toute une palette de moyens de financement. Aux émissions de parts sociales s'ajoutent celles de titres hybrides assimilés à des fonds propres : titres subordonnés, certificats coopératifs d'investissement et autres certificats coopératifs d'associés, qui peuvent trouver preneur facilement grâce à la puissance du réseau.

Les opérations de restructuration externe entre une banque ou un groupe SA et un groupe coopératif sont en revanche plus difficiles à réaliser. Pour desserrer cette contrainte, les réseaux coopératifs ont le plus souvent créé en leur sein des entités n'ayant pas le statut coopératif mais celui de SA : c'est notamment le cas de la Banque Fédérale des Banques Populaires, de la Caisse Nationale des Caisses d'Épargne, ou de la CASA, ancienne Caisse Nationale du Crédit Agricole, introduite en bourse fin 2001. Ces SA peuvent alors mobiliser des capitaux par appel public à l'épargne, ou par le biais de dispositifs d'épargne salariale. Elles ont alors un double rôle d'organe central tête du réseau coopératif, et de « tête de groupe » qui mène les opérations d'acquisition, de rapprochement, de restructuration²³ elle-même, ou indirectement par une filiale SA²⁴, se soustrayant ainsi aux contraintes de mobilisation de capitaux. Dans ce type d'organigramme, la contrainte

²¹ Cf. annexe 1 et tableau 2, page précédente.

²² En France, comme au Canada ou en Allemagne, une partie des réserves est dite impartageable et n'appartient pas aux sociétaires en cas de dissolution. Cette caractéristique n'existait pas en Grande-Bretagne et aurait favorisé la conversion des *Building Societies* en société anonyme, permettant ainsi aux sociétaires de récupérer dans le prix de leurs actions une partie de la valeur des coopératives.

²³ Cas de la CASA ou de la CNCE.

²⁴ Natexis, au sein du groupe Banque Populaire.

est alors que les caisses ou banques régionales doivent conserver ensemble le contrôle majoritaire de l'organe central, et le groupe celui des filiales.

L'émergence de ces groupes s'est traduite par la complexification des organigrammes, et par la coexistence de nombreuses filiales SA à côté de la structuration et de l'activité traditionnelles des réseaux coopératifs. Ces transformations se traduisent par une banalisation des structures, des activités, des objectifs, voire par une certaine « démutualisation » : les sociétaires sont dilués parmi les clients et autres apporteurs de capitaux, les avantages ou attentes qu'ils pouvaient faire prévaloir s'estompent ; les créneaux d'activité se superposent avec ceux des groupes bancaires SA. Cette évolution peut se traduire par l'émergence de nouveaux conflits d'agence liés à la création de valeur et à son partage, dont la presse financière s'est fait l'écho à plusieurs reprises²⁵. Les divergences d'objectifs et d'intérêts, les résistances liées à une nouvelle répartition des missions et du pouvoir, sont potentiellement génératrices de conflits, entre les propriétaires apporteurs de capitaux, mais aussi à l'intérieur même des structures organisationnelles et de personnel composant le groupe.

3.2. *Un conflit d'agence potentiel entre actionnaires et sociétaires*

Si l'intérêt commun qui liait les membres des coopératives bancaires à leur constitution s'est distendu avec le temps en raison de l'élargissement de la base de la clientèle notamment, ces institutions avaient opté pour une organisation et un mode de gouvernance qui les démarquaient encore des banques SA. Jusqu'ici, la majorité des groupes coopératifs a pris soin d'isoler au sein des organigrammes les filiales SA, en les regroupant et en les faisant dépendre de filiales-holding (Natexis) ou de la tête de groupe (CASA, CNCE), sans qu'il y ait de lien direct avec le réseau coopératif lui-même. Par cette structuration, les objectifs de rentabilité assignés à ces filiales peuvent, en théorie, être différents des objectifs du réseau coopératif lui-même.

Cependant, on peut se demander si la présence de SA cotées dans les groupes, *a fortiori* lorsqu'elles en constituent la tête, ne réintroduit

²⁵ Toutes les informations citées plus bas sont issues des archives du quotidien La Tribune (www.Latribune.fr).

pas *de facto* une contrainte de ROE qui s'imposerait à l'ensemble des entités, y compris celles composant le réseau coopératif, au risque d'égratigner au passage le créneau de « banque de proximité » et « le service rendu à la clientèle sociétaire ». Pour illustration, mentionnons le développement de « la gestion par objectifs » impulsée par l'organe central et imposée aux directeurs de caisses régionales ou aux salariés. De même, les réseaux coopératifs, à l'instar des banques SA, séduites par « la banque sans guichet », affichent leur volonté de limiter les activités ne créant pas de valeur ajoutée, incitant fortement la clientèle à recourir aux automates pour les dépôts et traitements de chèques ; ils tarifient également les « retraits déplacés », et se développent fortement sur le créneau de la banque privée, dédiant souvent une filiale à la gestion de patrimoine « haut de gamme », activité qui jusqu'alors pouvait paraître éloignée des préoccupations mutualistes et coopératives. Plus généralement, le risque est que les sociétaires, détenteurs de parts sociales qui leur rapportent une rémunération présentée comme jusqu'ici « adaptée au risque », deviennent plus réticents quand des crises financières font encourir au groupe des pertes sur les activités de marché²⁶, notamment si l'on impose à la banque de détail de compenser ces pertes pour satisfaire l'exigence de ROE.

Mais l'antagonisme entre statut coopératif et intérêt des actionnaires peut également s'exercer aux dépens de ces derniers : ainsi, les analystes expliquent que la nécessité de maintenir le contrôle sur la majorité du capital des sociétés du groupe cotées en Bourse (qu'il s'agisse de Natexis pour les Banques Populaires, du CIC pour le Crédit Mutuel Centre Est Europe, ou de la CASA pour le Crédit Agricole) se traduit par un marché trop peu liquide et par un flottant trop restreint, qui entraînaient jusqu'à récemment une sous-cotation des titres. Les mêmes analystes expliquaient également la relative mauvaise performance des actions de la CASA depuis son introduction en Bourse par une tarification des activités bancaires inférieure à celle des autres banques SA cotées. Si la CNCE devait prochainement être cotée en Bourse, il n'est pas exclu que les actionnaires voient dans les PELS²⁷ un prélèvement à leurs dépens sur les bénéfices générés.

²⁶ Comme ce fut le cas pour le Groupe Banque Populaire et Natexis en 2001, dégradés par FITCH en raison de pertes sur les marchés ou, plus récemment, pour le Crédit Mutuel qui a essuyé des pertes sur produits dérivés.

²⁷ Projets d'Économie Locale et Sociale, dont le financement incombe par la loi aux Caisses d'Épargne, par affectation d'une partie des bénéfices d'exploitation.

3.3. *Un conflit lié au partage de la valeur et du pouvoir au sein des entités du groupe*

Un autre conflit d'agence, lié à la répartition de la valeur créée et au partage du pouvoir qui va de pair, peut émerger au sein des entités composant le groupe coopératif, même s'il s'est avéré contenu jusqu'ici. On ne peut négliger les tensions survenues entre les Caisses d'Épargne, la Caisse Nationale d'Épargne (CNCE) et la Caisse des Dépôts et Consignations : cette dernière estimait qu'en échange de la cession d'Eulia, elle ne recevait pas suffisamment de revenus créés par la banque de détail ; détenant 35 % de la CNCE, elle plaidait donc pour l'accroissement de la participation de la CNCE au capital des Caisses pour capter ces revenus. Les Caisses Régionales, craignant un renforcement du contrôle de l'instance nationale, s'y sont fortement opposées. Le conflit s'est aplani *via* la souscription par la CNCE de certificats d'investissement sans droit de vote émis par les caisses d'Épargne, à hauteur de 20 % de leur capital.

Le même type de conflit a également pris naissance au sein du Groupe Crédit Agricole : alors que la CASA participait à hauteur de 25 % du capital des caisses régionales, lui permettant de consolider un quart des résultats de ces dernières dans ses comptes, René Carron²⁸ expliquait qu'en tant qu'actionnaire majoritaire, les caisses régionales « *avaient des responsabilités accrues dans la création de valeur, mais ne devaient pas s'immiscer dans la gestion opérationnelle de la CASA* ». Par opposition, ces dernières ont vivement protesté, par le biais de plusieurs confédérations syndicales, contre le fait qu'elles aient été écartées de l'instance de négociation lors du rapprochement avec le Crédit Lyonnais, alors que l'essentiel de la rentabilité de Crédit Agricole SA provenait des Caisses Régionales, lesquelles avaient largement financé l'acquisition du Lyonnais.

3.4. *Un risque accru de développement de conflits entre dirigeants et salariés*

Les groupes bancaires coopératifs étaient jusqu'ici marqués par une cohésion sociale interne. Inévitablement, l'élargissement du périmètre des groupes et les restructurations s'accompagnent de volontés de rationaliser les activités, répondant en cela à l'objectif de minimisation

des coûts de fonctionnement et de maximisation de la création de valeur. Dans ce contexte, les salariés de la société « cible » absorbée par le groupe coopératif, voire ceux du groupe dans leur ensemble, peuvent manifester leur hostilité : la détérioration du climat social au sein du groupe Crédit Agricole est ainsi devenue manifeste, lors de l'annonce de la décision de supprimer plusieurs milliers de postes, suite au rapprochement avec le Crédit Lyonnais. De même, les salariés de la Compagnie Parisienne de Réescompte (CPR), rachetée en 2001 par le Crédit Agricole-Indosuez (CAI), ont fortement contesté la cessation d'activité de leur banque, les licenciements et manques de reclassement, accusant même CAI d'avoir dépecé une banque rentable pour n'en prendre que ce qui l'intéressait.

Au sein même des caisses régionales ou locales, ce risque est d'autant plus élevé que le personnel est âgé, marqué historiquement par une forte culture d'entreprise coopérative et a adhéré à l'intérêt commun de la clientèle sociétaire, et que l'exigence de rentabilité se diffuse à tous les étages du réseau coopératif (gestion par objectifs, adoption d'une logique RAROC, nomination des cadres dirigeants échappant au « mouvement coopératif », aux représentants des sociétaires,...). *A contrario*, ce risque semble plus diffus si le sociétariat est plus récent et moins marqué, ou si le personnel est plus jeune et adhère plus spontanément à des objectifs de rentabilité-risque auxquels il a été formé.

3.5. Une concurrence fratricide se traduisant par la dilution de l'entente coopérative

Si la répartition de la valeur créée est source de discorde au sein des entités composant le groupe, la complexité croissante des organigrammes peut amener ces entités à se percevoir mutuellement comme des concurrentes et non comme des parties liées par un même objectif commun. Le groupe du Crédit Mutuel en a récemment fait l'expérience, lorsqu'une rivalité s'est installée entre deux de ses fédérations, la fédération Nord-Europe accusant celle du Centre-Est d'utiliser le réseau du CIC qu'elle contrôle pour venir lui faire concurrence sur un terrain où elle ne possédait pas d'implantation d'agences jusqu'alors. Et le délicat partage des nouvelles missions liées aux restructurations peut être à l'origine d'inefficiences managériales, voire de

²⁸ La Tribune, 21/10/02.

coûts d'agence liés à la concurrence interne entre les divers établissements du groupe : ainsi, l'intégration du réseau du CIC par la Fédération Centre-Est du Crédit Mutuel a provoqué des conflits avec les banques régionales du CIC, qui s'estiment contraintes de se rapprocher, voient leur autonomie se réduire, et craignent même pour le maintien de leur enseigne commerciale. La presse financière a par ailleurs relaté d'autres épisodes illustrant la concurrence pouvant exister entre les agences, les cadres dirigeants ou les modèles utilisés en gestion des ressources humaines, en gestion des risques,... lors de l'intégration du Crédit Lyonnais au groupe Crédit Agricole.

Conclusion

Au total, il apparaît que la situation des banques coopératives françaises n'est pas entièrement atypique en Europe, et comporte néanmoins des particularités. Elles ont résisté à la déferlante de « démutualisation » connue dans les pays anglo-saxons et ont su se libérer des contraintes *a priori* inhérentes à leur statut juridique et mises en exergue dans les thèses anglo-saxonnes. Elles ont pu se développer parallèlement aux banques SA, sur la base d'un mode de gouvernance différent. Dans leur ensemble, ces banques à statut coopératif ont été capables de soutenir la concurrence avec les banques SA, faisant preuve d'efficacité en matière de gouvernement d'entreprise, de performance organisationnelle et commerciale, et sachant tirer parti des avantages comparatifs qui étaient les leurs dans la banque de proximité. Apparemment moins soumises à court terme à l'exigence de rentabilité, et moins exposées au risque dans les années 1990 que les banques SA, elles ont su contourner les contraintes de mobilisation de fonds propres liées à leur statut, pour devenir aujourd'hui de grands groupes bancaires à part entière, orientés vers la « banque universelle ».

Cependant, ces groupes auront dans le futur plusieurs défis à relever, faute de quoi la voie du « capitalisme mutualiste » sera compromise. Ils devront notamment être capables de montrer en quoi la culture de la rentabilité peut encore coïncider avec les valeurs coopératives, sans quoi le consensus obtenu dans le gouvernement d'entreprise et avec la clientèle sociétaire sera remis en cause. Le sociétariat est ainsi au cœur des enjeux futurs : d'un côté, sa dilution effective rend sans doute plus facile les mutations et l'introduction d'une logique de renta-

bilité ajustée au risque permettant de rémunérer de manière adéquate les actionnaires des groupes ; d'un autre côté, cette dilution ainsi que l'hétérogénéité des motivations à détenir des parts génèrent d'autres risques (instabilité d'une base sociétaire qui pourrait substituer d'autres actifs à ses parts dans un contexte de baisse des taux d'intérêt, renforcement du consumérisme,...). Les groupes coopératifs l'ont perçu et développent actuellement une politique de réflexion visant à davantage associer le sociétariat à leur activité (meilleure écoute, implication dans des projets d'économie sociale,...) à défaut d'octroyer des ristournes. Pour avoir des effets positifs, cette orientation devra cependant être perçue autrement que comme une simple stratégie de communication.

Ces groupes devront également prouver que la stratégie de croissance active qui a été la leur ces dernières années n'était pas qu'une opportunité historique : pour qu'ils puissent continuer à mobiliser des capitaux, il sera nécessaire que les récentes opérations de restructuration et d'absorption d'activités de marché ou de banque d'investissement soient bien créatrices de valeur, ce qui suppose un mariage réussi de pratiques et de cultures d'entreprises *a priori* fort différentes. Si les analystes tablent à l'avenir sur de nouveaux rapprochements entre groupes coopératifs, contraints par l'émergence du grand groupe « Crédit Agricole-Crédit Lyonnais », il reste à savoir jusqu'où la recherche d'une taille critique, elle-même en continuelle expansion, restera compatible avec le socle et le statut coopératifs.

Bibliographie

Akella S.R. et Greenbaum S.I. (1988), « Savings and Loans Ownership Structure and Expense-Preference », *Journal of Banking and Finance*, n° 12, p. 419-437.

Berger A.N. et Mester L.J. (1997), « Inside the Black Box : What Explains Differences in the Efficiencies of Financial Institutions », *Journal of Banking and Finance*, n° 21, p. 895-947.

Charreaux G. (1997), *Le gouvernement des entreprises : corporate governance, théories et faits*, Economica.

Charreaux G. et Desbrières P. (2001), « Stakeholder Value versus Shareholder Value », *Journal of Management and Governance*, vol. 5, p. 107-128.

- Commission Bancaire, *Analyse comparative de la situation des établissements de crédit*, 1992 à 2003, vol. 1 et 2.
- Commission Bancaire, *Rapport Annuel*, 1992 à 2003.
- Cook J., Deakin S. et Hughes A. (2001), « Mutuality and Corporate Governance : The Evolution of UK Building Societies Following Deregulation », Working Paper n° 205, Center of Business Research, University of Cambridge.
- Emmons W.R. et Schmid F.A. (2000), « Bank Competition and Concentration : Do Credit Unions Matter ? », Federal Reserve Bank of St Louis Review, May-June.
- Fama E.F. et Jensen M.C. (1983), « Agency Problems and Residual Claims », *Journal of Law and Economics*, n° 26, p. 327-349.
- Fama E.F. et Jensen M.C. (1985), « Organization Forms and Investment Decisions », *Journal of Financial Economics*, n° 14, p. 101-119.
- Gurtner E., Jaeger M. et Ory J.N. (2002), « Le statut de coopérative est-il source d'efficacité dans le secteur bancaire? », *Revue d'Économie Financière*, n° 67, p. 133-163.
- Gurtner E., Jaeger M. et Ory J.N. (2004), « Cooperative Status in the Banking Sector, Efficiency and Growth Strategy : The French Situation », *Newsletter*, n° 187, EFMA, p. 44-47.
- Hansmann H. (1985), « The Organization of Insurance Companies : Mutual versus Stocks », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 1, n° 1, p. 125-153.
- Hansmann H. (1988), « The Ownership of the Firm », *Journal of Law Economics and Organization*, n° 4, Fall, p. 267-305.
- Hansmann H. (1996), *The Ownership of Enterprise*, Harvard University Press.
- Hansmann H. et Kraakman R. (2000), « The End of History for Corporate Law », *Harvard Discussion Paper*, n° 280.
- Hart O. et Moore J. (1990), « Property Rights and the Nature of the Firm », *Journal of Political Economy*, n° 98, December, p. 1119-1158.
- Hirigoyen G. (1997), « Stratégie et finance », in *Encyclopédie de gestion*, Economica, p. 3064-3092.
- Jaeger M. (2000), « Vente à perte dans le secteur bancaire et avantage concurrentiel des banques mutuelles et coopératives », *Revue d'Économie Financière*, n° 56, p. 195-216.
- La Porta R., Lopez-De-Silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W. (1999), « Corporate Ownership around the World », *Journal of Finance*, vol. 54, p. 1-62.

La Tribune, <http://www.latribune.fr/>

Lacoue-Labarthe D. (2003), « Coopératives et mutualistes : à la recherche d'une taille critique », *Banque Magazine*, n° 649, juillet-août.

Lamm-Tennant J. et Starks L.C. (1993), « Stock versus Mutual Ownership Structures : the Risk Implications », *The Journal of Business*, vol. 66, n° 1, p. 29-46.

Llewellyn D. (1998), « Le futur de la mutualité au Royaume-Uni », *Revue Internationale de l'Économie Sociale (RECMA)*, n° 268

Lobez F. (1997), *Banques et marchés du Crédit*, PUF.

Mayers D. et Smith C. (1994), « Managerial Discretion, Regulation and Stock Insurance Ownership Structure », *The Journal of Risk and Insurance*, vol. 61, n° 4, p. 638-655.

Mester L.J. (1993), « Efficiency in the Savings and Loans Industry », *Journal of Banking and Finance*, April, vol. 17, n° 3, p. 267-286.

Mester L.J. (1992), « Traditional and non traditional banking », *Journal of Banking and Finance*, vol. 16, n° 3, p. 545-566.

Rasmusen E. (1988), « Mutual Banks and Stock Banks », *Journal of Law and Economics*, n° 31, p. 395-421.

Richez-Battesti N, Gianfaldoni P., Ory J.N. et al. (2005), *Les banques coopératives : entre banalisation et renouveau des activités*, sous la direction de N. Richez-Battesti et P. Gianfaldoni, Rapport de recherche remis à la DIES.

Roe M. (1994), *Strong Managers, Weak Owners : The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton University Press.

Roth F. (2002), « La gouvernance des entreprises d'assurance : les atouts des formes mutuelles », *Revue d'Économie Financière*, n° 67, p. 181-193.

Roth F. (1998), « Structures de propriété, pouvoir discrétionnaire managérial et choix d'activité dans l'assurance-dommages en France », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, mars, p. 169-194.

Sassenou M. (1992), « Économies des coûts dans les banques et les Caisses d'épargne », *Revue Économique*, n° 2, p. 277-300.

Smith B.D. (1984), « A Theoretic Framework for the Analysis of Credit Union Decision Making », *Journal of Finance*, September, p. 1155-1168.

Weiss M. (2004), « Organizational Design in The Banking Industry – A Comparative Institutional Analysis of The German Cooperative Banking Group », *Working Paper*, International Cooperatives Forum, September, Munster.

Williamson O.E. (1983), « Organization Form, Residual Claimants, and Corporate Control », *Journal of Law and Economics*, n° 36, p. 351-366.

Williamson O.E. (1993), « Transaction Cost Economics and Organization Theory », *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n° 2, p. 107-156.

Annexe 1 – Performance et efficacité comparée des banques SA et des banques coopératives

Type de banque	Banques SA			Banques coopératives			Caisses d'épargne	
	Moyennes par période			Moyennes par période			Moyennes par période	
	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99
Agrégats (millions €, sauf effectifs)								
Actif	1 478 715	1 899 927	2 300 280	433 735	514 518	86 1966	163 665	250 460
Effectifs	nd	200 381	200 842	nd	116 587	156 480	nd	nd
PNB	27 407	33 277	42 482	13 988	15 164	23 057	3 777	4 252
PGE	27 178	35 944	nd	14 614	15 784	nd	3 873	4 377
RBE	6 023	10 954	13 511	4 466	5 115	7 722	720	874
Charges diverses d'exploitation ¹	21 156	24 990	28 972	10 148	10 670	15 335	3 153	3 503
Frais généraux	20 381	23 751	28 546	9 618	10 116	14 962	2 926	3 267
dont Frais de personnel	12 394	12 755	16 573	5 491	5 887	8 688	1 777	1 972
Charges dues au risque de crédit ²	6 148	4 753	2 869	1 302	552	794	65	39
Charges dues au risque sur titres ³	-37,75	121,83	165,06	1,52	4,55	203,59	-7,748	47,183
Résultat courant avant impôt	-430	6 201	12 222	2 940	4 563	7 889	485	835
Résultat net	-1 057	4 703	10 279	1 381	2 269	4 511	255	328
Capitaux propres (tier one ⁴)	48 430	68 385	95 093	22 233	29 986	54 351	6 650	8 474

¹Charges diverses d'exploitation = PNB – RBE (depuis 2000, nouvelle nomenclature) = PGE – RBE (avant 2000)

²Charges dues au risque de crédit = résultat brut d'exploitation – résultat d'exploitation (depuis 2000, nouvelle nomenclature)

= résultat brut d'exploitation – résultat courant avant impôt (avant 2000)

³Charges dues au risque sur titres = dotations nettes aux provisions pour dépréciation des titres de placement (et sur titres de l'activité de portefeuille, depuis 2000)

⁴Tier one = fonds propres de base = capital, réserves et FRBG

154 La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition ...

Type de banque	Banques SA			Banques coopératives			Caisses d'épargne	
	Moyennes par période			Moyennes par période			Moyennes par période	
	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99
Performance organisationnelle								
Coefficient ⁵ net d'exploitation (%)	77,4	75,2	68,2	72,6	70,4	66,5	83,7	82,5
Coefficient ⁶ global d'exploitation (%)	78,1	69,6	nd	69,5	67,7	nd	nd	nd
Frais de personnel par agent (€)	nd	63 685	82 582	nd	50 490	55 511	nd	nd
Frais de personnel / PGE	0,457	0,354	nd	0,376	0,373	nd	0,460	0,451
Frais de personnel/RBE	2,314	1,483	1,232	1,250	1,162	1,127	2,990	2,313
Frais de personnel/PNB	0,453	0,394	0,390	0,393	0,388	0,377	0,472	0,465
Ratios de productivité (millions €, par agent)								
Montant moyen des dépôts	nd	1,845	2,235	nd	2,494	3,121	nd	nd
Montant moyen des crédits	nd	2,609	3,279	nd	2,104	2,516	nd	nd
Total situation ⁷ par agent	nd	9,590	12,144	nd	5,826	6,364	nd	nd
PNB par agent	nd	0,166	0,212	nd	0,130	0,147	nd	nd
PGE par agent	nd	0,179	0,220	nd	0,135	0,153	nd	nd
Résultat net par agent	nd	0,024	0,051	nd	0,019	0,029	nd	nd
Performance commerciale* (%)								
Coût moyen des ressources clientèle	5,052	3,513	3,383	4,30	3,21	2,87	4,612	3,637
Rendement moyen des crédits	8,994	7,013	6,573	9,62	7,39	6,52	9,116	7,210
Marge clientèle ⁸	3,894	3,207	3,160	5,01	3,62	3,12	3,176	2,467
Marge d'intermédiation ⁹	1,304	1,217	0,890	2,75	2,27	1,89	2,076	1,560
Marge bancaire globale ¹⁰	1,612	1,497	1,387	3,29	2,92	2,61	2,456	1,863

* Mesurées sur l'ensemble de l'activité.

⁵Coefficient net d'expl⁰ = « charges diverses d'exploitation » / PNB.

⁶Coefficient global d'exploitation (avant 2000) = « charges diverses » d'exploitation/ PGE.

⁷Total de la situation = total de l'activité, y compris celle réalisée à l'étranger.

⁸Marge sur opérations avec clientèle = différence entre rendement moyen des crédits et coût moyen des ressources clientèle (y compris TCN).

⁹Marge globale d'intermédiation = différence entre le rendement moyen de tous les prêts (interbancaire, clientèle, titres) et le coût moyen des emprunts (toutes catégories).

¹⁰Marge bancaire globale = PNB / total de la situation globale (+ équivalent crédit des instruments financiers à terme).

Type de banque	Banques SA			Banques coopératives			Caisses d'épargne	
	Moyennes par période			Moyennes par période			Moyennes par période	
	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99	2000-02	1992-96	1997-99
Performance commerciale* (%)								
Parts de marché								
Part des dépôts en %	45,2	38,7	41,1	34,5	39,5	57,4	19,1	20,4
Part des crédits en %	49,6	44,1	48,8	22,9	28,7	37,8	5,2	7,3
Maîtrise du risque et performance financière								
Ratio de capitalisation (%, tier one /actif)	3,3	3,6	4,1	5,1	5,8	6,3	4,1	3,4
Charges dues au risque de crédit / PGE	0,227	0,136	0,065	0,090	0,035	0,033	0,017	0,009
Charges dues au risque de crédit /RBE	1,134	0,456	0,210	0,307	0,109	0,104	0,094	0,047
Charges dues au risque de crédit/PNB	0,222	0,146	0,067	0,094	0,036	0,035	0,017	0,009
Charges dues aux risques crédit et titres /PNB	0,221	0,150	0,073	0,094	0,037	0,044	0,015	0,020
Rentabilité des fonds propres % (résultat net/ tier one)	-2,178	6,555	10,810	6,24	7,55	8,26	3,889	3,909
Résultat net / actif (%)	-0,073	0,243	0,447	0,318	0,440	0,522	0,160	0,130
Résultat net / PGE	-0,040	0,127	0,233	0,094	0,143	0,187	0,066	0,074
Résultat net/PNB	-0,039	0,138	0,242	0,099	0,149	0,195	0,067	0,077
Résultat net/ RBE	-0,234	0,410	0,763	0,314	0,443	0,581	0,401	0,374

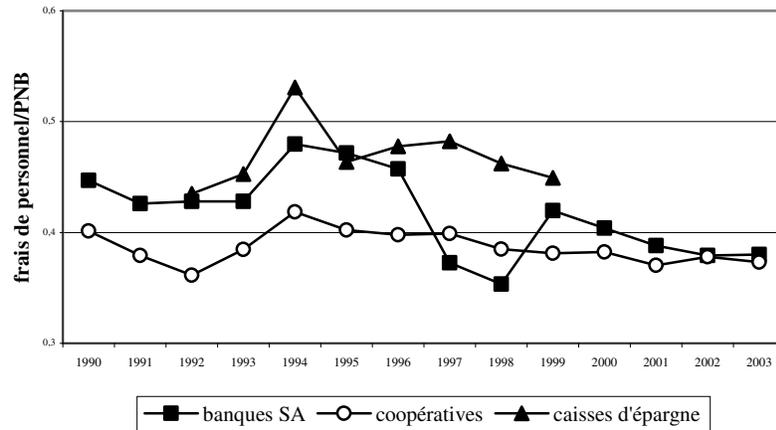
Source : Commission Bancaire ; données construites à partir des comptes totalisés par catégories juridiques d'après "Analyses comparatives", et « Rapport Annuel » de 1992 à 2003

* Mesurées sur l'ensemble de l'activité

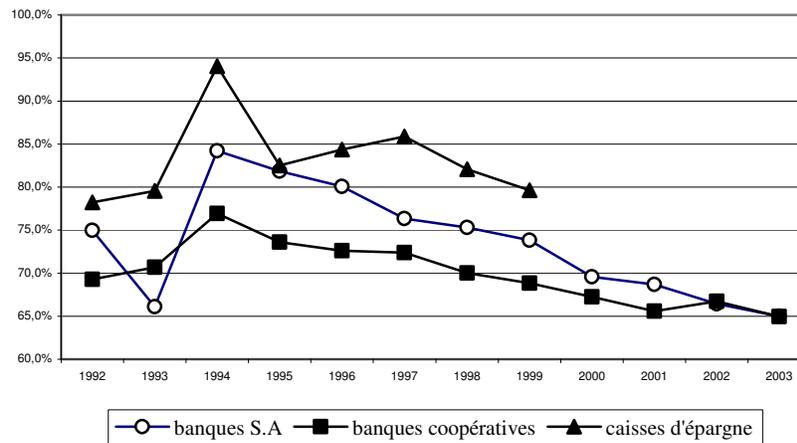
** Sur activité métropolitaine

Annexe 2

comparaison des ratios frais de personnel/PNB

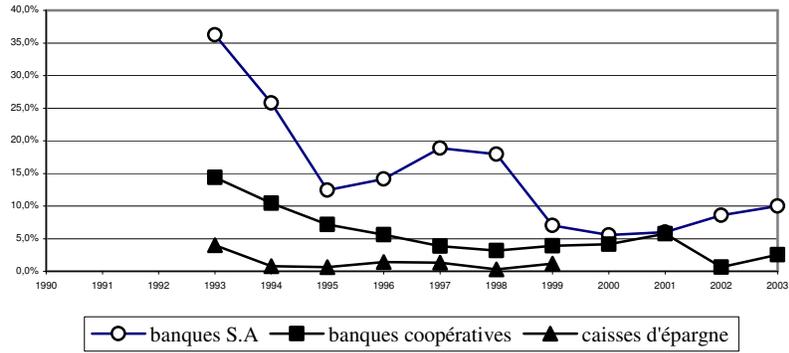


évolution du coefficient net d'exploitation

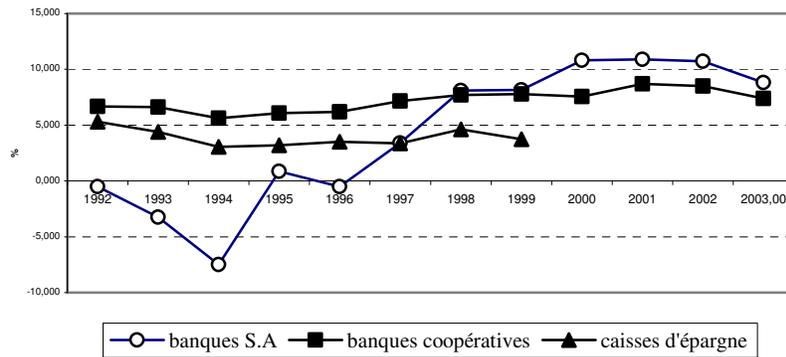


Annexe 3

charges dues au risque de crédit/PNB



rendement des fonds propres (résultat net/tier one)



résultat net/actif en %

