

BANQUE COMMERCIALE

Les réseaux coopératifs européens : bilan et perspectives

Du fait de leur structure décentralisée, les réseaux coopératifs sont caractérisés par une excellente connaissance de la clientèle locale. Ils bénéficient d'une très bonne liquidité, d'une qualité d'actifs satisfaisante, d'un niveau et d'une qualité de fonds propres tout à fait enviables.

Un des défis qui doit néanmoins être relevé par ces réseaux tient à la recherche d'une optimisation de leur mode de fonctionnement. Cette recherche passe principalement par la centralisation, au niveau national, de diverses fonctions et par l'harmonisation des systèmes de traitement de l'information.

Elle va de pair avec un renforcement du contrôle exercé par les organes centraux sur les banques membres du réseau. Plusieurs modes de croissance sont retenus par les réseaux coopératifs. Certains privilégient des partenariats dans des domaines où les économies d'échelle importent, d'autres y allient la possibilité d'opérations de croissance externe d'envergure. Dans ce cas, la démutualisation peut être une voie à explorer.



SYLVIE DALMAÇ
Directeur

Standard & Poor's Paris

EN FRANCE, ALLEMAGNE, Italie, Autriche, Finlande et aux Pays-Bas, les réseaux coopératifs constituent des acteurs majeurs du paysage bancaire domestique. Au 31 décembre 1998, le Groupement européen des banques coopératives (GEBC) estimait le nombre total de ses clients à 100 millions, de ses sociétaires à 36,8 millions et de ses guichets bancaires à 51 725. La part de marché des dépôts du secteur coopératif atteignait 17 % à la

même date, même si cette moyenne occulte des situations tout à fait différentes entre les pays.

Quoique d'abord locales, les banques coopératives ont le plus souvent évolué vers une organisation nationale, en partie du fait des exigences de la réglementation prudentielle. En fonction des réseaux, on observe des degrés divers de centralisation.

1. Certains réseaux, quoique historiquement assez décentralisés, s'orientent vers une centralisation plus forte. C'est, par exemple, le cas des réseaux de banques coopératives en Allemagne (qui agissent en tant que Volks- et Raiffeisenbanken), en Autriche (Raiffeisenbanken) ⁽¹⁾ et en Italie (Banche di Credito Cooperativo, BCC) et du groupe Crédit mutuel en France, caractérisé par un réseau de fédérations régionales peu homogène. Dans la plupart de ces cas, les réseaux coopératifs sont structurés en trois niveaux (local, régional et

national), ce qui rend toute recherche de centralisation difficile en soi.

2. D'autres réseaux ont d'ores et déjà démontré leur capacité à agir en tant qu'entité unique. C'est le cas du groupe Rabobank aux Pays-Bas, du Crédit agricole et des Banques populaires en France, de l'ancien groupe Cera en Belgique et d'OKOBank en Finlande. La structure à deux niveaux de la plupart de ces réseaux coopératifs, composée de banques locales et d'une banque centrale, facilite un mode de fonctionnement relativement centralisé.

3. Enfin des mouvements coopératifs optent pour un mode de fonctionnement tout à fait différent, chaque banque locale étant totalement indépendante l'une de l'autre. Ceci est par exemple le cas des banques populaires italiennes et des *building societies* britanniques.

UNE BASE DE DÉPÔT DE PREMIÈRE IMPORTANCE

Globalement, s'il est bien géré et contrôlé, le modèle coopératif peut se traduire par une qualité de crédit excellente pour des réseaux de taille importante, comme l'illustrent les notes AA/A-1+ du Crédit agricole et AAA/A-1+ de Rabobank Nederland.

De l'orientation vers la banque de détail des réseaux coopératifs découle un nombre de forces. Ces réseaux sont en général caractérisés par une très bonne liquidité et une bonne qualité des actifs. Du fait de leur structure, la très bonne connaissance de la clientèle locale et la diversifica-

1 En Allemagne, l'association des banques coopératives, le BVR, a ainsi annoncé en mai 1999 un plan favorisant une meilleure organisation du secteur coopératif. Ce plan prévoit une consolidation des banques locales, réduisant leur nombre de 2 200 à 800, une diminution du nombre de systèmes informatiques, une standardisation des produits distribués par les banques, l'introduction de critères de contrôle de risques uniformes et la centralisation de fonctions de back-office, l'objectif ultime étant de faire des banques locales un seul réseau de distribution intégré.

tion de leurs risques jouent en faveur de leur qualité d'actifs, même si, au niveau local ou régional, les banques membres peuvent pâtir de concentrations sectorielles. En dépit d'une forte tendance à la désintermédiation depuis plusieurs années, les banques coopératives ont une base de dépôts de toute première importance. Dans certains cas, et surtout au début des années 1990, cela a constitué un avantage pour la marge nette d'intérêt de ces banques. Cet avantage s'est nettement réduit depuis, compte tenu de la forte baisse des taux.

UNE CAPACITÉ À DÉGAGER UN RÉSULTAT RÉCURRENT

Du fait de leur orientation vers la banque de détail et de leur solide position de marché, la plupart des réseaux coopératifs ont démontré une capacité à dégager un résultat récurrent, ce qui joue en faveur de la stabilité de leurs notes. Cette capacité à générer des revenus est éminemment liée à la bonne rentabilité de leur métier de base (la banque de détail) et au poids relativement faible d'activités plus risquées, telle la banque de financement et d'investissement.

Ainsi, la capacité de Rabobank Nederland à générer des revenus de façon récurrente sur son métier de base lui a permis de faire face, en 1998, aux résultats décevants de sa filiale de banque d'investissement, Rabobank International.

UNE EXCELLENTE QUALITÉ DE FONDS PROPRES

Les banques coopératives sont caractérisées par des ratios de fonds propres qui se comparent tout à fait favorablement à ceux de leurs consœurs européennes à statut non coopératif. A la fin de 1998, toutes les banques coopératives notées par Standard & Poor's affichaient un ratio réglementaire Tier 1 supérieur à 7 % (2). Au-delà de leur niveau absolu, la qualité de leurs fonds propres est frappante, les banques coopératives ayant historiquement émis très peu de titres subordonnés et d'instruments hybrides.

Contrairement aux actionnaires de sociétés anonymes, les sociétaires n'ont en effet pas avantage à faire appel à la dette et aux quasi fonds propres dans le but de maximiser leur retour sur investissement et de protéger leurs droits de vote. Du fait de l'absence de paiement de dividendes ou de son faible niveau, les réserves accumulées par les banques coopératives depuis leur création constituent aujourd'hui la part la plus

Etude

importante de leurs fonds propres. En raison des forts liens qui unissent les banques coopératives à leurs clients, elles ont été par ailleurs capables d'augmenter leur base de capital en lançant des programmes d'émissions de parts sociales souscrites par les sociétaires. Les banques coopératives françaises ont eu ainsi recours à ce mode de financement à la fin des années 1980 pour faire face à une forte demande de crédits.

QUELQUES DISFONCTIONNEMENTS...

On peut cependant relever des exemples de dysfonctionnements au sein des banques coopératives qui tiennent à leur structure ou à

leur mode d'organisation même. Le principe de «un sociétaire, une voix», caractéristique essentielle du mode de fonctionnement coopératif peut, dans le cas de faible implication des sociétaires-clients, laisser une trop grande autonomie à la direction et, avec le soutien des syndicats, conduire à des prises de décision anti-économiques. Ainsi, la Banca Popolare di Milano, en raison d'une participation insuffisante des sociétaires-clients aux assemblées générales, était de facto contrôlée par les organisations syndicales au début des années 1990. Alors que les organes centraux devraient compenser l'insuffisance des contrôles exercés

par les actionnaires, l'absence de contrôles adéquats sur les équipes de management local ou régional peut, par ailleurs, être à l'origine de dérives stratégiques. Ainsi, au sein du groupe des Banques populaires, les décisions d'engagements hasardeux de la Bred dans l'immobilier au début des années 1990, ont échappé à l'accord de l'organe central du réseau coopératif. Les Banques populaires ont depuis, largement renforcé le rôle de l'organe central.

LA RECHERCHE D'UNE MEILLEURE ORGANISATION

Un des défis principaux des réseaux coopératifs tient à la re-

Le poids du secteur coopératif en Europe

■ Le secteur coopératif est très présent dans des pays tels la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, les Pays-Bas et la Finlande. Dans ces pays, la part de marché des dépôts détenue par le secteur varie entre 20 % et près de 55 %.

■ Au Royaume-Uni, le secteur coopératif est essentiellement composé de sociétés spécialisées dans le financement hypothécaire, les *building societies*, qui comptaient pour 23 % du marché hypothécaire local à la fin de l'année 1999.

■ En Espagne et au Portugal, il représente tout au plus 5 % du marché, les caisses d'épargne jouant un rôle prépondérant dans le premier pays et la banque d'Etat Caixa Geral de Depositos dans le second.

■ En Norvège, en Suède et au Danemark, le mouvement de concentration qui a touché l'industrie bancaire locale du début des années 1990 n'a pas laissé le secteur coopératif indemne : celui-ci n'exerce aujourd'hui plus de rôle important.

Exemples de banques coopératives en Europe continentale

Pays	Nom	Part de marché des dépôts domestiques (en %)	Nombre de clients (en milliers)	Nombre de guichets
Allemagne	Raiffeisenbanken/ Volks-banken	19,1	30 000	18 681
France	Crédit agricole	22,3	15 500	7 958
	Crédit mutuel (hors CIC)	8,2	8 600	3 500
	Banques populaires	5,3	4 760	2 002
	Caisse d'épargne	17,3	6 000	4 200
Italie	Crédit coopératif	nd	300	236
	Banche Popolari	18	12 000	5 277
	Banche di Credito Cooperativo	7,1	4 000	2 777
Pays-Bas	Rabobank Nederland	30	6 000	2 426
Autriche	Raiffeisenbanken	24,5	1 740	2 409
Finlande	OKObank group	34	695	728

nd = non disponibles. Données à la fin de l'année 1998.

Source : Groupement européen des banques coopératives et Standard & Poor's.

La caractéristique principale du secteur tient à sa forte implantation locale. En Allemagne, par exemple, le secteur coopératif entretient des relations avec 30 millions de clients, notamment grâce à ses 18 681 guichets bancaires. En France, le secteur mutualiste concentre plus de 17 000 guichets bancaires qui touchent près de 35 millions de clients. Les particuliers, artisans et commerçants, professions libérales et agriculteurs constituent la clientèle cible des banques coopératives. Les clients détiennent, en tant que sociétaires, le capital de ces banques, selon le principe «un sociétaire, une voix».

“ Les réserves accumulées constituent aujourd’hui la part la plus importante de leurs fonds propres. ”

cherche d’une meilleure organisation de leurs groupes. C’est essentiellement le cas de réseaux constitués de pôles locaux, régionaux et nationaux, qui n’ont pas encore réussi à créer un groupe réellement intégré et soudé. Les banques coopératives allemandes, italiennes et autrichiennes n’ont pas dépassé ce palier (encadrés 1 et 2). En revanche, si des banques comme le Crédit agricole, les Banques populaires ou Rabobank continuent à optimiser leur mode de fonctionnement, elles sont à un stade de développement de la notion de groupe beaucoup plus avancé que la plupart de leurs homologues européennes.

Selon Standard & Poor’s, la nature même du modèle coopératif n’est pas contradictoire avec la possibilité de créer des économies d’échelle, les synergies recherchées au sein de ces groupes pouvant être de même nature qu’au sein des banques à statut non coopératif. Cependant, la mise en place de ces synergies est plus lente, la gestion de ces réseaux étant fondée sur le consensus. La structure du capital des banques coopératives autorise néanmoins cette moindre réactivité.

L’ACCÈS AUX MARCHÉS DE CAPITAUX

L’absence d’accès aux marchés de capitaux constitue le second défi que doivent relever les banques coopératives, surtout dans le cas de financement d’opérations de croissance externe d’envergure. L’inflation du coût des actifs bancaires observée sur le marché rend cette problématique encore plus actuelle. A la suite de son rachat du Crédit industriel et commercial (CIC), le ratio de fonds propres durs réglementaires (Tier 1) du groupe Cré-

dit mutuel a ainsi chuté de 14,6 à 8 %, un niveau qui reste néanmoins satisfaisant.

Ainsi, lorsque le cash constitue le

seul mode de paiement possible d’opérations de croissance externe, recelant par ailleurs une survalue importante, les ratios de fonds propres de la banque acheteuse ne peuvent qu’en souffrir.

LA DÉMUTUALISATION, UNE VOIE À PRIVILÉGIER ?

Dans ce contexte, la démutualisation peut apparaître comme une réponse adaptée à la moindre flexibilité en capital des réseaux coopératifs. En effet, autorisant la conversion des parts sociales en actions, elle permet à la banque démutualisée de réaliser des opérations d’échanges de titres. Elle offre

2 En Italie, le Credito Cooperativo place l’optimisation du fonctionnement de son réseau au centre de sa stratégie. Ainsi, Iccrea Holding met à la disposition des BCC des services (moyens de paiement, compensation, relations interbancaires et avec l’étranger) et produits (leasing, assurance, gestion d’actifs) que les banques locales n’ont pas la possibilité de développer individuellement du fait de leur taille généralement limitée. Progressivement, les huit systèmes informatiques du réseau seront également unifiés. L’ensemble de ces mesures permettra d’améliorer le coefficient d’exploitation du réseau, qui atteignait plus de 70 % en juin 1999.

en outre plus de flexibilité et de transparence. Au Royaume-Uni, certaines des *buildings societies* les plus importantes se sont engagées dans ce processus. Abbey National l’a initié en 1989, suivi ensuite par un certain nombre d’autres sociétés coopératives à partir de 1996 (encadré 3).

L’existence d’un statut coopératif n’est cependant pas contra-

Etude

dictoire avec une cotation en bourse. Ainsi, en Italie, la plupart des banques populaires qui ont conservé leur statut coopératif sont aujourd'hui cotées en bourse. Si le statut coopératif impose toujours le principe «un sociétaire, une voix» et limite le pourcentage de droit de vote par sociétaire non institutionnel à 0,5 %, Standard & Poor's considère que ces banques ont réalisé une partie du chemin qui pourrait, un jour, les mener vers une démutualisation. Ces banques bénéficient d'ores et déjà de la possibilité d'accéder au marché des capitaux et d'une certaine discipline, imposée par les marchés financiers.

En France et en Belgique, on peut observer des évolutions de structure au sein des groupes coopératifs, qui les placent aujourd'hui dans une meilleure po-

tement une participation dans Almanij, l'actionnaire historique de Kredietbank, lui-même devenu actionnaire principal du holding, coté en bourse, qui détient KBC Bank. Du fait de leur éloignement de KBC Bank, les anciens sociétaires de Cera ne sont désormais plus directement impliqués dans les décisions de gestion de la structure opérationnelle. La plainte déposée en 1998 auprès du tribunal de commerce de Bruxelles par des anciens sociétaires de Cera, qui estiment avoir été lésés par les termes de la fusion, illustre à quel point la démutualisation peut, dans certains cas, être un processus complexe.

LES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Quelles sont aujourd'hui les perspectives de développement des banques coopératives ? On peut distinguer trois tendances, qui peuvent se combiner.

■ Première tendance. **A un degré plus ou moins important, toutes les banques coopératives doivent continuer à faire l'effort de structurer leur groupe de façon soudée et optimale. Cette recherche passe par la mise en commun de fonctions et outils au niveau central. Si cet effort de recherche concerne tout particulièrement les banques coopératives allemandes, autrichiennes et italiennes, nombre de groupes coopératifs ailleurs en Europe continuent à se structurer en ce sens aussi.**

Ainsi, en dépit d'un coefficient d'exploitation parmi les plus bas des banques à réseau en France, le groupe Crédit agricole continue aujourd'hui de rationaliser son réseau de banques régionales, en poursuivant le mouvement de fusion entamé depuis environ dix

ans. A moyen terme, le groupe Crédit agricole ne devrait plus compter que 35 à 40 banques régionales, contre 94 en 1987. L'harmonisation des systèmes informatiques fait également partie intégrante d'une optimisation du

“ L'accès au marché des capitaux impose de réfléchir à une forme de démutualisation. ”

fonctionnement du réseau. Rabobank met également l'accent sur la réduction de ses coûts d'exploitation. La banque a engagé un programme de réduction de son coefficient d'exploitation, qui devrait atteindre moins de 67 % en 2002 par rapport à plus de 70 % en 1999.

Enfin, un défi majeur pour toutes les banques coopératives est de poursuivre leur adaptation à un environnement en changement constant, et notamment de faire face au développement de la banque par Internet.

■ Seconde tendance. **Les banques coopératives bénéficient d'une très forte implantation locale. En ce sens, il apparaît cohérent qu'une banque coopérative conserve cette forte implantation sur son marché domestique d'origine tout en cherchant, en partenariat avec des acteurs étrangers, à élargir sa gamme de produits et d'activités et à mettre en place des économies d'échelle dans des domaines où la taille importe, tels la gestion d'actifs, les services financiers spécialisés, la banque d'investissement, les outils et systèmes de traitement de l'information.**

Cette stratégie est actuellement celle de Rabobank Nederland et DG Bank, la banque centrale des Raiffeisenbanken allemands, qui ont annoncé la création d'une banque commune,

3 Au Royaume-Uni, le processus de démutualisation s'est révélé assez simple. Il a permis aux sociétaires des *building societies* de recevoir des actions gratuites, au titre de l'appropriation des réserves accumulées par ces sociétés au cours des dernières décennies. Ces sociétaires ont eu le choix de garder ou de vendre ces actions. D'autres sociétaires ont pu également recevoir de l'argent liquide au moment de la démutualisation. L'enrichissement des anciens sociétaires des *building societies* a été dans la plupart des cas considérable.

sition pour accéder au marché des capitaux. Ainsi, le Crédit mutuel et les Banques populaires ont tous deux acquis une société cotée, respectivement, le CIC et Natexis En Belgique, les actifs de la banque coopérative Cera Bank (Cera) ont été apportés en 1998 à la banque flamande Kredietbank N.V. (société anonyme), donnant naissance à KBC Bank N.V. En échange de cet apport d'actifs, les sociétaires de Cera détiennent aujourd'hui indirectement

détenue à parité, chargée du métier de banque d'investissement des deux groupes. Si l'issue de cette alliance reste aujourd'hui à clarifier, sa nature ne nécessite pas la démutualisation des deux banques.

■ Troisième tendance. Un autre choix stratégique peut être celui de la réalisation d'une opération de croissance externe d'envergure. L'accès au marché des capitaux se révèle dans ce cas nécessaire à court ou moyen terme et impose de réfléchir à une forme de démutualisation (encadré 4). Ce processus accorde à la notion de capitalisation boursière de la banque démutualisée une place tout à fait centrale, son objectif ultime étant de faire des titres de la banque nouvellement cotée une monnaie d'échange.

Dans ces conditions, on peut considérer que les banques offrant une très bonne qualité de crédit ou présentes dans des domaines d'activités très valorisés par les marchés, sont des candidates les plus probables. La question de la taille des banques potentiellement candidates à une démutualisation est certes importante, mais certainement pas centrale. A titre d'exemple, Bipop, banque régionale italienne de taille moyenne, est valorisée par les marchés à plus de dix fois ses fonds propres, ce qui en fait l'une des premières capitalisations boursières du système bancaire italien. La stratégie très innovante de la banque, notamment en matière d'e-banking, constitue un élément clé de cette valorisation exceptionnelle.

CERTAINES CRITIQUES
PEUVENT ÊTRE ADRESSÉES
À LA DÉMUTUALISATION

Pour Standard & Poor's, entamer un processus de démutualisation ne se justifie pas dans tous les cas. A la suite de différents processus de déréglementation, les banques coopératives offrent

4 Préparer l'accès au marché : l'exemple du Crédit agricole

Le Crédit agricole fait partie des réseaux coopératifs pour lesquels une démutualisation a un sens. La banque a clairement l'intention stratégique de continuer de croître dans la banque de détail en Europe. La croissance externe n'est à ce titre pas exclue, qu'elle concerne le Crédit lyonnais en France ou tout autre cible bien implantée dans son marché domestique en dehors de France. Compte tenu du coût de l'acquisition d'un point de part de marché dans la zone euro ou d'une minorité de blocage dans une banque européenne de taille moyenne, on peut considérer que même le Crédit agricole, qui a réussi à générer 90 milliards de francs de fonds

propres en dix ans, apparaît comme un acteur ayant désormais une flexibilité limitée. L'accès au marché des capitaux, par l'intermédiaire d'une structure cotée, a donc un sens stratégique pour cette banque. Dans la mesure où la capitalisation boursière de la structure est le facteur clé du succès de ce processus, il n'est pas exclu que le cœur de métier du Crédit agricole, la banque de détail en France, en fera partie. Cette hypothèse est corroborée par la moindre valorisation réservée par les marchés financiers au titre de Natexis Banques populaires (NBP), filiale du groupe Banques Populaires uniquement concentrée sur le métier de banque d'entreprises.

aujourd'hui des gammes de produits complètes et ne sont de ce fait pas gênées par leur statut dans leur politique d'expansion commerciale. On peut par ailleurs constater que le statut coopératif reste attractif, comme l'illustre le choix des Caisses d'épargne françaises de l'adopter en juin 1999. Enfin, certaines critiques peuvent être adressées à la démutualisation. Le processus peut être long et éloigner la banque de sa mission au quotidien. Il peut également poser des problèmes de culture d'entreprise et constituer un obstacle à la cohésion et au bon fonctionnement du groupe. Il impose surtout de gérer correctement l'accès au capital qui, puisque facilité, peut être plus improprement consommé.

On peut constater qu'aucune des sociétés coopératives notées par Standard & Poor's qui ont fait le choix de la démutualisation ne s'est adressée aux marchés pour lever des fonds propres purs. Certes, l'appel au marché a eu lieu, parfois, sous forme de titres subordonnés ou hybrides. Cela a été le cas d'Abbey National et d'Halifax. Dans le cas des autres sociétés démutualisées du Royaume-Uni, on observe plutôt une baisse du Tier 1 et une volonté de rendre du capital aux actionnaires, par voie de paiement de dividendes exceptionnels ou d'opérations de rachat d'actions. ■

(1) En Autriche, le réseau coopératif des Volksbanken (non noté) est distinct de celui des Raiffeisenbanken.

(2) Données plus récentes non disponibles pour tous les réseaux.

Achévé de rédiger le 2 mai 2000