

ÉPISTÉMOLOGIE LE BEL ÂGE DE LA BANQUE MUTUALISTE



Philippe
Vasseur

Ancien ministre
Président
Crédit Mutuel
Nord Europe

Vouées par essence à “penser global, agir local”, les banques mutualistes disposent d’indéniables atouts et d’une place légitime et incontournable dans le système économique qu’elles garderont, sous réserve d’une stratégie pertinente et différenciante.

Et pourtant ça marche ! Dans ce monde de globalisation financière qui ne raisonne qu’en termes d’effets de taille, de concentration et de rendement du capital, les établissements mutualistes – héritiers d’un mouvement né au cœur du XIX^e siècle – devraient figurer au rang des anachronismes. Ils font, au contraire, preuve d’une éclatante vitalité en occupant une place prépondérante dans le paysage bancaire français.

Il est vrai que les banques mutualistes d’aujourd’hui n’ont plus rien à voir avec celles d’hier ou d’avant-hier, au temps où les opérations se traitaient dans des estaminets ou des sacristies. Elles se sont professionnalisées et doivent évidemment se lier aux normes de plus en plus strictes qui sont imposées aux activités financières. Cela ne fait que ren-

forcer leur besoin d’efficacité, c’est-à-dire leur obligation de performance.

LE SENS DE LA PERFORMANCE

Dans une logique strictement capitaliste, la performance s’apprécie en fonction de la satisfaction des actionnaires. Le premier indicateur pris en considération est alors le rendement du capital investi.

Dans la théorie mutualiste, les banques n’ont pas d’actionnaires mais des sociétaires : leurs propriétaires sont leurs clients dont chacun dispose d’un droit de vote égal, quel que soit le nombre de parts sociales en sa possession, selon le principe “un homme, une voix”.

La notion de performance ne devrait donc pas avoir le même sens, du moins la même implication dans les deux cas.

Pour les banques mutualistes, cette différence de fond présente des avantages contrebalancés par quelques inconvénients.

Leur structure non capitalistique présente en effet l’avantage de les dégager de l’obsession du cours de bourse et du niveau du dividende (la rémunération des parts sociales, plafonnées, n’étant pas de même nature). Elle les met aussi à l’abri des “prédateurs” et des tentatives d’OPA inamicales.

Les banques mutualistes peuvent s’estimer ainsi moins soumises que d’autres à la pression du court terme. En revanche, elles n’ont pas les

mêmes facilités que leurs homologues capitalistes pour financer leur développement en recourant aux marchés, par émission d’actions, ou en procédant à des échanges d’actions dans le cadre de regroupements d’entreprises.

Dès lors, seraient-elles vouées à n’avoir sur l’ensemble de la planète qu’une dimension “provinciale”, ce terme pouvant – dans un monde largement ouvert – désigner un marché de 10, 50 ou 100 millions d’habitants ?

DANS LE JEU CAPITALISTE

Pour contourner l’obstacle et accéder plus aisément aux marchés financiers, des banques mutualistes peuvent compter sur les outils capitalistes dont elles sont dotées. Des banques dites classiques sont ainsi passées sous leur contrôle avec – il faut le reconnaître – la bienveillance des pouvoirs publics préférant les rapprochements nationaux aux intrusions étrangères.

Ces mouvements sont à l’évidence bénéfiques pour les banques mutualistes. Mais celles-ci s’exposent alors à deux critiques. La première porte sur le caractère unilatéral de la concentration : des banques mutualistes peuvent s’approprier des banques capitalistes, mais l’inverse n’est pas possible et le jeu n’est donc pas égal. La deuxième critique pose une question de fond : en devenant directement ou indirectement coté en bourse, un établissement mutualiste

n'est-il pas appelé à changer peu à peu de nature (ou du moins de logique) et à se diluer progressivement dans le capitalisme pur et dur ?

ÉLOGE DE LA DIVERSITÉ

Les contempteurs du mutualisme ne manquent pas de relever ces contradictions qui devraient, selon eux, aboutir tôt ou tard à la fin de l'exception, c'est-à-dire à la disparition du système qu'ils dénigrent. Une interprétation excessive de la pensée unique pourrait ainsi conduire à ne concevoir ou à n'admettre qu'une seule structure, qu'un seul modèle d'entreprise.

Cette conception de la mondialisation supposant l'uniformité ne correspond pourtant pas à la réalité qui s'exprime en permanence, parfois de façon extrême.

Le monde est, certes, devenu global, mais il reste divers. Chaque jour apporte la preuve des différences qui coexistent sur la planète : différences de culture, de religion, de richesse... Les entreprises ont droit, elles aussi, à la diversité, qu'il s'agisse de leur forme ou de leur dimension. D'ailleurs, le marché garantirait-il la liberté revendiquée en son nom s'il ne tolérerait pas le pluralisme d'entreprises ? Le mutualisme y a donc sa place.

De même, la course au gigantisme tenant lieu d'unique stratégie de survie doit-elle être relativisée dans le cadre de la diversité ?

TAILLE CRITIQUE ET PARTENARIATS

La fameuse taille critique n'est assurément pas la même pour toutes les activités. Et si certaines d'entre elles nécessitent de grandir, il faut savoir pourquoi, jusqu'où et comment.

L'avenir n'appartient pas seulement aux banques universelles – exerçant tous les métiers sur la totalité de la planète – qui ne sont et ne seront qu'en petit nombre dans le monde. Heureusement, il y a place aussi pour

quantité d'établissements s'inscrivant dans un territoire, qu'il s'agisse d'un territoire économique (en fonction du type d'activités pratiquées), géographique (une partie de la planète pouvant être l'Europe ou la France, voire une fraction de l'Europe ou de la France).

Les banques mutualistes s'intègrent bien dans une telle vision. Bien sûr, elles ne peuvent toutes prétendre assumer en interne la gamme complète des fonctions qu'implique l'activité bancaire.

Mais ce problème n'a pas pour seule solution la fusion-absorption capitalistique. Il y a bien d'autres voies. L'externalisation en est une qu'empruntent de grands établissements mondiaux. Le regroupement de moyens par la constitution d'outils communs en est une autre que n'ont pas hésité à choisir les deux plus importantes banques françaises pour traiter la conservation des titres.

De multiples partenariats peuvent ainsi permettre aux banques en général et aux mutualistes en particulier de s'adapter aux besoins tout en préservant et en valorisant les spécificités qui constituent leurs atouts.

UNE RÉPONSE AUX ATTENTES DE LA POPULATION

Dans un contexte concurrentiel où tous les établissements rivalisent d'initiatives commerciales dans le but d'attirer et de satisfaire la clientèle, les banques mutualistes doivent faire valoir le supplément d'âme qui a donné lieu, jadis, à leur naissance et qui répond aux fortes attentes exprimées par l'opinion, autrement dit les consommateurs et les citoyens.

D'abord, elles doivent réaffirmer leur caractère humaniste en se référant aux valeurs d'éthique et de solidarité qui sont à l'origine de leur création. Elles ne sont pas seules à pouvoir s'affirmer entreprises citoyennes, mais leurs structures et

leur mode de fonctionnement les y prédisposent.

Ensuite, au moment où la gouvernance des entreprises est sur la sellette, les banques mutualistes ont beau jeu de mettre en avant une organisation qui en porte la meilleure marque. À elles de trouver aujourd'hui le bon équilibre entre, d'une part, un management fort, rigoureux et pleinement responsable et, d'autre part, des conseils d'administration composés d'élus vigilants sur la gestion qu'ils ont déléguée et attentifs aux aspirations des sociétaires qu'ils représentent.

Enfin, l'essor de la mondialisation s'accompagne incontestablement d'un retour à des préoccupations de proximité. Or, les banques mutualistes sont, par essence, vouées à "penser global, agir local". Constituées en caisses locales ou régionales, disposant de leur centre de décision au cœur de leur territoire, sur place, elles bénéficient par leur nature même, de l'ancrage local indispensable à une véritable relation de proximité.

DIFFÉRENCIATION POSITIVE

Les banques mutualistes possèdent d'indéniables atouts. Elles ont parfaitement leur place dans l'économie du XXI^e siècle à condition de bien choisir leur stratégie, en se différenciant plutôt qu'en se coulant dans le moule de l'uniformité, en donnant la priorité au service rendu à leurs sociétaires et clients et en faisant preuve d'une efficacité et d'un niveau de performance comparables à ceux des autres banques.

Même si elles doivent s'adapter en permanence, c'est en puisant dans leurs racines qu'elles peuvent le mieux répondre aux attentes actuelles et futures.

Louis Aragon affirmait avoir "réinventé le passé pour voir la beauté de l'avenir". Cela pourrait être une belle définition de la stratégie et de l'action pour nos banques mutualistes. ■

“Les banques mutualistes doivent réaffirmer leur caractère humaniste en se référant aux valeurs d'éthique et de solidarité qui sont à l'origine de leur création.”