

Version avril 2014

Les banques coopératives françaises dans la crise : l'occasion d'un retour aux valeurs ?

Gilles CAIRE

Maître de conférences HDR de Sciences économiques – Responsable du Master Professionnel *Droit et développement de l'économie sociale et solidaire*

CRIEF (EA 2249) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des sciences sociales – 2 rue Jean Carbonnier – 86022 POITIERS
Cedex

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : gilles.caire@univ-poitiers.fr

Pascal GLEMAIN

Maître de Conférences en Gestion-HDR en ESS

CIAPHS (EA2241) – Université Rennes 2-Ueb

Adresse : UFR Sciences Sociales - département AES. Université de Rennes 2 - Place du Recteur
Henri Le Moal CS24307 - 35043 Rennes cedex

Courriel : pascal.glemain@univ-rennes2.fr

Sophie NIVOIX

Maître de conférences HDR de Sciences de Gestion – Responsable du Master Professionnel *Droit et marketing*

CEREGE (EA 1722) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des sciences sociales - 2 rue Jean Carbonnier – 86022 POITIERS
Cedex

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : sophie.nivoix@univ-poitiers.fr

Cette communication s'inscrit dans une recherche-action collective 2012-2014 sur « *La place et les spécificités des banques coopératives et mutualistes en Pays de Loire* », portée par l'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de la CRESS Pays de Loire, en partenariat avec sept banques coopératives.

1. Introduction : De la mise en valeur des valeurs

Depuis trois ans, les réseaux bancaires coopératifs français ont largement recentré leurs stratégies de communication sur leurs spécificités coopératives. Ainsi depuis 2010, le Crédit mutuel conduit une campagne continue de spots TV autour du slogan « *Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout* ». En 2012, au moment même où il essuie de très fortes pertes à l'international et notamment en Grèce, le Crédit agricole axe une partie de sa communication sur le thème « *Une banque coopérative qui dynamise l'économie locale* » et « *qui s'engage près de vous* ». Le Crédit coopératif quant à lui affirme « *Nous sommes les banquiers d'une idée. L'idée d'une finance utile à tous* ». De son côté, le groupe Banque populaire promeut en 2012 le dynamisme du modèle coopératif via un spot TV où « l'union des forces individuelles, illustrée par une rivière de billes bleues, fait naître et se développer tout au long de son parcours des projets, des transformations, des innovations qui créent la richesse d'un territoire et construisent l'avenir en contribuant à améliorer le cadre de vie de tous » (communiqué de presse BP, 01/02/2012) et propose en 2013 le « premier web-documentaire » sur le modèle coopératif intitulé « *Vous avez dit populaire. Osez l'originalité* ». En septembre 2012, le Crédit maritime communique autour de deux messages génériques : « *Je vis ici, ma banque aussi* » ou « *J'entreprends ici, ma banque aussi* ».

Ces campagnes grand public cherchent à mettre en valeur les valeurs de l'économie sociale autour des dimensions de conseil, d'éthique, de responsabilité, de participation, de solidarité, de proximité. De quoi ce retour « sur » les valeurs est-il le signe ? Est-ce l'expression pour ces banques d'une transition en cours, dans un contexte international de transformations structurelles des systèmes financiers et de réformes des systèmes de régulation publique bancaire ? Ce changement de message est-il voulu comme un retour aux sources ? S'apparente-t-il à une forme d'autosuggestion, de style « méthode Coué », dans un contexte d'isomorphisme institutionnel inévitable ? Ou est-il plutôt défensif et tactique au regard de l'opinion publique et des autorités politiques et monétaires (régionales, nationales, européennes et mondiales), de type « *fair-washing* » (par analogie au *green-washing*) ? Quoi qu'il en soit, ces nouveaux axes de communication remettent au premier plan la question de l'existence d'un modèle bancaire coopératif, qui peut s'entendre au double sens du mot modèle.

Un modèle, c'est tout d'abord celui de l'architecture, de l'épure. Il s'agit de dégager les principes essentiels, communs aux différents réseaux coopératifs mais aussi différenciants au regard du modèle capitaliste. Mais un modèle c'est aussi un idéal, possédant de grandes qualités, dont on cherche à se rapprocher et que l'on souhaite diffuser parce qu'on le pense meilleur que les autres. Autrement dit, et depuis ses origines, la coopération se pense comme une configuration économique à la fois différente et meilleure. Dans ce cadre, nous chercherons à souligner les différences, mais aussi les ressemblances, avec les banques capitalistes¹. Mais il est aussi important d'exposer le discours des dirigeants, élus et salariés, en termes de « promesses » et de « croyances » dans la plus-value coopérative. En d'autres termes, que peut-on, que doit-on attendre des banques coopératives ? Quelles « promesses » font-elles et les tiennent-elles ?

Notre grille de lecture cherche ainsi à croiser les valeurs et principes affichés dans les grands textes de référence de la coopération, les « éléments de langage » des stratégies de communication et des discours institutionnels des élus et des dirigeants, et les pratiques du terrain, du quotidien. Pour ce faire, nous adopterons la démarche suivante : après une brève présentation de l'importance des banques coopératives en France (2), nous recensons et classons les objectifs, les valeurs et principes exposés dans les grands textes de référence de l'économie sociale, de la coopération et des banques coopératives (3) ; puis, nous montrons comment les réseaux bancaires coopératifs relaient ces éléments dans leurs politiques de communication (4) ; nous évaluons ensuite la réalité de ces « promesses » concernant le service aux usagers (5), la responsabilité, économique (6) et sociale et environnementale (7) la solidarité (8), la démocratie (9). Enfin nous soulignons l'importance d'une meilleure connaissance du sociétariat « de base » (10).

¹ Nous employons dans cette communication le terme banque capitaliste, au sens de maximisation de la rentabilité du capital, et non au sens de facteur de production (dans ce sens les banques coopératives sont aussi éminemment capitalistiques). Par ailleurs les termes banques commerciales, SA, classiques s'appliquent aussi aux banques coopératives et le terme non coopératif est aussi problématique.

2. Le paradoxe français : le secteur bancaire est dominé par la coopération

En termes de total de bilan consolidé (tableau 1), les trois groupes bancaires coopératifs français sont dans le top 20 des banques européennes², la seule autre banque coopérative dans ce top 20 étant le groupe néerlandais Rabobank (avec 752 milliards d'euros d'actifs). Le groupe Crédit agricole est la 3^e banque européenne (et la première banque coopérative mondiale) avec une taille d'actifs d'un niveau très proche (2008 milliards) de celui des deux premières banques, la britannique HSBC (2041 milliards) et l'allemande Deutsche Bank (2022 milliards). Une des conséquences du poids du Crédit agricole et de BPCE (et de leurs activités sur les marchés financiers) est que les 2 groupes sont parmi les 28 établissements bancaires dits d'importance "systémique" au même titre que la BNP et la Société générale³.

Les trois groupes coopératifs représentent ainsi la moitié du secteur bancaire français⁴, détenant 3800 milliards d'euros soit 53% des actifs totaux, et générant 68 milliards soit 50% du PNB (Produit net bancaire, qui mesure la contribution des banques au PIB).

Tableau 1 : Le poids du secteur bancaire coopératif ; données 2012

2012	Groupes bancaires coopératifs			Part sect. coop	Groupes bancaires capitalistes		Banque publique
	Crédit agricole	Crédit mutuel	BPCE		Société générale	BNP-Paribas	Banque postale
<i>Données consolidées en milliards d'€</i>							
Total Actifs	2008	645	1147	53%	1250	1907	196
Classement européen	3 ^e	20 ^e	10 ^e		8 ^e	4 ^e	43 ^e
PNB	31	15	22	50%	23	39	5
<i>Données France</i>							
Actifs France/Actifs total	83%	91%	92%	88%	77%	52%	>99% ⁵
PNB France /PNB total	82% ⁶	85%	84%	83%	43%	32%	>99%
Part PNB France	30%	15%	22%	67%	12%	15%	6%
Emploi France	113 153	67 000	127 000	72%	60 063	58 450	31 000
Agences France	9090 (7013 hors LCL)	5362 (3300 hors CIC)	8000	61% 83% hors bureaux de poste	2357	2250	10 000 (bureaux de poste)
Clients particuliers France	27 millions (dont 6 LCL)	15 millions (dont 4 CIC)	36 millions (dont 8,5 BP et 26,5 CE ⁷)	74%	9 millions	7 millions	11 millions

Sources : Documents de référence des différents groupes bancaires

² source : SNL's top 50 European big bank list 2013

³ Liste actualisée 2012 du Conseil de stabilité financière (FSB). Sur l'échelle de risque de 1 à 5 (risque le plus élevé), BNP est à 3 et CA, BPCE et SG à 1.

⁴ La part du secteur coopératif est calculée sur les données des 6 groupes sous revue. Les autres banques présentes sur le territoire français (filiales de banques étrangères comme HSBC France, de compagnies ou de mutuelles d'assurance comme Axa Banque ou Groupama banque, de constructeur automobile (Renault) ou d'entreprise de distribution (Carrefour...) représentent environ 5% du marché de la banque de détail.

⁵ L'activité du groupe est réalisée quasi intégralement en France à l'exception des filiales étrangères de CNP Assurances.

⁶ De 2007 à 2011, ce coefficient se situait autour de 72%. Les difficultés du Crédit agricole à l'international, au premier rang en Grèce, et son corollaire la revente des activités impliquées expliquent cette remontée brutale.

⁷ Les 26 millions de clients revendiqués par les Caisses d'épargne intègrent les personnes n'y disposant que d'un Livret A, héritage de la réglementation d'avant 2009.

Mais lorsqu'on considère exclusivement l'activité sur le territoire français⁸, le secteur coopératif est largement prédominant : 67% du PNB réalisé sur le territoire français, 72% des emplois, 74% des clients particuliers, 83% des agences (hors bureaux de poste). En effet, les trois groupes sont très centrés sur le marché national – en moyenne 83% du PNB est réalisé en France et 88% de l'actif y est détenu – alors que la Société générale et BNP-Paribas sont beaucoup plus tournés vers l'international, avec respectivement seulement 43% et 32% de PNB réalisé en France.

⁸ La décomposition repose sur le lieu d'enregistrement comptable des activités.

3. Finalités, valeurs et principes des banques coopératives et mutualistes⁹ à partir des textes de référence

Afin de délimiter le champ des finalités, valeurs et principes caractérisant les spécificités des banques coopératives, nous avons choisi de croiser trois catégories de textes de référence, ceux relatifs à l'ESS, ceux relatifs au champ coopératif général et ceux se restreignant au champ bancaire coopératif, et ceci tant au plan national qu'au plan international. Nous y avons ajouté deux textes d'organisations groupant des banques éthiques au niveau international, mais qui n'imposent pas le statut coopératif comme critère d'appartenance¹⁰.

Tableau 2 : Textes de références

Champ ESS	Champ coopératif général	Champ bancaire coopératif et mutualiste	Champ bancaire éthique
<i>International</i>			
Charte Européenne de l'Economie Sociale 2001	Loi première Equitables pionniers de Rochdale 1844	More than a Bank, a cooperative Bank, EACB, 2012 <i>Membres français : Confédération Nationale du Crédit Mutuel, Groupe BPCE, Fédération Nationale du Crédit Agricole</i>	Charte FEBEA (Fédération Européenne de Finances et Banques Ethiques et Alternative)s, 2002 + texte 2012 <i>Membres français : Crédit coopératif, NEF (+ France active, SIDI, Caisse d'épargne solidaire Nord-Pas de Calais)</i>
	Déclaration de l'ACI sur l'Identité Coopérative Internationale, 2009 + ICBA <i>Membres français directs : Crédit coopératif, Confédération Nationale du Crédit Mutuel, Coop.fr + membres ICBA (L'Association Internationale des Banques Coopératives (AIBC)) Crédit coopératif, Confédération Nationale du Crédit Mutuel, Crédit agricole, Banque populaire</i>		GABV (Global Alliance for Banking on Values), 2009, <i>Membre français : Crédit coopératif</i>
<i>National</i>			
Charte CNLAMCA 1980 (Comité National de Liaison des Activités Mutualistes Coopératives et Associatives) Projet de loi relatif à l'ESS (24/07/2013)	Loi de 1947, modifiée 1992 Déclaration sur l'identité coopérative, Coop FR, 2010 <i>Membres : Groupe BPCE, Crédit coopératif, Confédération Nationale du Crédit Mutuel, Crédit agricole (via la Confédération Nationale de la Mutualité, de la Coopération et du Crédit Agricoles)</i>	Code monétaire et financier (Livre V- Titre 1 ^{er} - Chapitre II)	-

Malgré l'emploi de termes différents, renvoyant à des contextes historiques et institutionnels très divers, l'étude de ces textes permet de cerner certaines caractéristiques qui sont très largement communes aux différents niveaux et également relativement constantes dans le temps.

⁹ Banque coopérative est ici utilisé au sens général du terme. Juridiquement en France, la dénomination coopérative ou mutualiste pour les banques n'a aucune conséquence sur le fonctionnement.

¹⁰ Le statut coopératif n'est pas requis mais il est préconisé pour FEBEA : « Une banque éthique est toujours constituée sous une forme qui permette une large participation de la part des employés et des actionnaires ou sociétaires. Une banque éthique assure cette valeur de la participation à travers des modalités, des règlements et des instruments statutaires bien codifiés, qui permettent aux actionnaires ou sociétaires et aux employés (ou à leurs délégués) d'influer de manière directe sur les stratégies de gestion de la banque. »

3.1 Finalité d'une banque coopérative : au service de l'homme, de la communauté, du client, du sociétaire ?

L'ensemble des textes sous revue sont unanimes pour affirmer que la finalité en économie sociale est le service, la réponse aux « vrais » besoins, en opposition à la finalité capitaliste de maximisation du profit. Par contre concernant les destinataires de cette « qualité » de services, les interprétations sont plus diverses.

Pour les textes concernant l'ESS, la finalité du service est exprimée de façon très générale et universelle - « le service de l'homme » (Charte 1980), « la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital » (Charte 2001) – sans que la distinction personne externe/membre ne soit clarifiée, ni ce que recouvre le service. De même le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire présentée en Conseil des ministres le 24 juillet 2013, évoque « le bénéfice pour tous comme finalité » en « replaçant au cœur de la décision économique » l'homme et ses besoins, l'intérêt général, le progrès collectif.

Les textes liés à la coopération sont plus précis, la finalité est conçue comme « l'amélioration de la condition pécuniaire, sociale et familiale de ses membres » (Rochdale, 1844), « la satisfaction des aspirations des membres et de leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs » (ACI, 2009, Coop.fr), « au prix le plus juste » (Coop.fr). La coopérative est donc prioritairement (à défaut d'être exclusivement¹¹) au service des sociétaires, et le service comporte une forte dimension économique. Ces textes insistent aussi sur un aspect plus dynamique de progrès, de développement humain : « la satisfaction des aspirations » (ACI, 2009), « la promotion individuelle et collective » (Coop.fr), « le développement des capacités économiques des personnes » (ICBA).

La Loi de 1947 sur la coopération insiste dans son article 1 sur trois « objets essentiels » : la réduction du prix (de revient ou vente), l'amélioration de la qualité, la satisfaction des besoins et la promotion des activités économiques et sociales des membres. Dans le Code monétaire et financier, il n'y a pas de finalité générale définie pour l'ensemble des banques coopératives et mutualistes. Par contre trois d'entre elles sont considérées comme devant privilégier certaines catégories de professions¹².

Pour l'EACB, les opérations des banques coopératives « sont conçues pour servir les intérêts des consommateurs, ce qui est possible car la maximisation du profit n'est pas le premier objectif ». Le terme de membre n'apparaît donc pas au (premier) niveau du service, de l'usage mais au (second) niveau de la propriété. Le membre est un client qui acquiert une dimension de propriétaire, mais il ne devient pas pour autant un consommateur particulier. Autrement dit la question de la double qualité donne lieu à trois interprétations :

(Rochdale)	Membre = client exclusif¹³ + copropriétaire coopératif
(ACI, coop.fr, Loi 1947)	Membre = client privilégié + copropriétaire coopératif
(EACB)	Membre = client indifférencié + copropriétaire coopératif

Cette différence d'interprétation est pour nous cruciale dans l'analyse de la différence d'une banque coopérative. Autre exemple de divergence d' « exégèse », à la Caisse d'épargne et au Crédit agricole seuls les clients de la Caisse régionale peuvent devenir sociétaires. Par contre à la Banque populaire et au Crédit mutuel, on peut être sociétaire sans être client¹⁴.

¹¹ Pour les pionniers de Rochdale, l'exclusivisme était inhérent à la forme coopérative.

¹² Banques populaires : commerçants, industriels, fabricants, artisans, patrons bateliers, sociétés commerciales, professions libérales ; Crédit agricole : agriculteurs et ruraux ; Crédit maritime : pêcheurs maritimes, cultivateurs maritimes. Par contre, le texte ne prévoit pas de public cible pour le Crédit mutuel (« toute personne physique ou morale »), ni pour la Caisse d'épargne, spécifiant cependant les objectifs de solidarité et de lutte contre l'exclusion. Mais suite aux mouvements de dérégulation financière débutés dans les années 1980, ces dispositions ne semblent plus avoir d'implications pratiques.

¹³ L'accès aux services n'est ouvert qu'aux sociétaires. C'est le cas pour Desjardins au Canada.

¹⁴ Le Crédit mutuel intègre cependant un critère territorial : le sociétaire doit « habiter ou exercer sa profession ou avoir un intérêt personnel ou familial dans la circonscription de la Caisse ». Pour les Banques populaires, le candidat sociétaire est admis « à condition d'avoir été agréée par le Conseil d'administration et d'avoir été

Enfin, les deux textes de « banques éthiques » se caractérisent de façon décalée, se fixant pour finalité « d’œuvrer pour le bien commun et le droit au crédit » (FEBEA), « d’agir pour le développement durable en faveur des personnes exclues, des communautés et de l’environnement » (GABV). A la centralité donnée à la double qualité par les textes coopératifs, double qualité qui demeure prioritairement dans une logique économique utilitariste, est substituée d’emblée une ambition d’intérêt général, qui nous allons le voir n’apparaît que dans un second temps dans les autres textes.

Quid des travailleurs ?

Le grand absent de l’ensemble des textes, c’est évidemment le travailleur¹⁵. En dehors du cas spécifique des Scop, on sait que le mouvement coopératif a toujours été en difficulté sur ce sujet. Pour les banques coopératives, la question du travail est indirectement intégrée via la RSE (dialogue social, salaires, formation, hygiène et sécurité... cf. plus bas notre partie 7 sur la RSE)

3.2 Valeurs et principes différenciants

Concernant les autres éléments des textes précités, nous avons choisi d’articuler les différents éléments autour de trois valeurs - responsabilité, solidarité, démocratie - chacune d’entre elles se déclinant en principes visant à différencier le modèle coopératif du modèle capitaliste.

Tableau 3 : Fondements du modèle bancaire coopératif

Finalité	Valeurs	Principes	Différences
Service aux membres	Responsabilité	Participation économique des membres, responsabilité personnelle et mutuelle, self-help, propriété collective, engagement collectif, réserves au moins en partie impartageables, société de personnes	Propriété
		Financement de l’économie réelle, contribution positive à la croissance économique, augmentation de l’efficacité du système financier international	Modèle d’affaires
		Proximité, ancrage, décisions prises localement, diversité bancaire	
		Lucrativité limitée, refuser la recherche exclusive du rendement financier, régime particulier de distribution des gains, répartition équitable des résultats, intérêt limité au capital, essentiel des excédents destinés à la poursuite de l’intérêt des membres, l’investissement patient	
		Pérennité, résilience, solidité, stabilité, modèle de long terme, adaptation, mesure et tempérance, transmission du patrimoine collectif au service des générations futures	Utilité sociale
Conjonction des intérêts des membres et de l’intérêt général, utilité sociétale et écologique, participation au développement harmonieux de la société, au développement durable, privilégie le bien commun de la société, montrer le chemin en matière de responsabilité sociale			

reconnue digne de crédit. En cas de refus d’admission, le Conseil d’administration n’a pas à faire connaître les motifs de son refus. »

¹⁵ Seule la Charte européenne affirme que l’économie sociale est « génératrice d’emplois de qualité » et « participe au plein-emploi en tant qu’objectif stratégique de l’Union européenne ».

	Solidarité	Equité, égalité des chances, altruisme, responsabilité mutuelle	Solidarité interne
		Réduction de l'exclusion financière, engagement envers la communauté, soutien aux initiatives locales	Solidarité externe
		Inter-coopération	Promotion de l'ESS
	Démocratie	Participation des sociétaires, engagement libre et responsable, adhésion volontaire et ouverte, contrôle, éducation, formation, égalité, considération, 1 personne = 1 vote	Décision
		Indépendance, liberté d'action, neutralité politique et religieuse, autonomie de gestion par rapport aux pouvoirs publics, tolérance	Souveraineté
		Transparence, information, honnêteté, confiance	Information

3.3 Quels sont les avantages du modèle bancaire coopératif ?

Dans ce modèle idéal, ces valeurs et principes sont supposés engendrer des effets positifs. Dans ses nombreuses publications (par exemple 2010 et 2013a) intégrant les divers champs économiques couvertes par les coopératives (de consommation, d'assurance, agricoles, bancaires, scolaires, de commerçants, de logement...), Birchall rappelle systématiquement trois des caractéristiques distinctives du modèle coopératif - système de propriété, modalités de contrôle et bénéfices pour les membres - et attribue à chacune de ces caractéristiques certains avantages et (quelques) inconvénients. Dans son rapport pour le BIT (2013b), il décline cette approche spécifiquement sur le secteur bancaire (banques coopératives et Credit Unions). Nous résumons sa grille d'analyse dans le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Avantages et inconvénients du modèle bancaire coopératif selon J. Birchall

	Propriété	Contrôle	Bénéfices pour les membres	Autres effets externes
Avantages	Correction des défaillances de marché, notamment concernant le crédit aux petits producteurs	Garantie dans le temps des avantages dérivés de la propriété des membres	La valeur ajoutée est transférée aux membres et non aux investisseurs, sous la forme d'une baisse de prix ou d'une ristourne	Investissement dans les économies locales
	Pas de conflit entre propriétaires et clients	Alignement des intérêts des membres, des dirigeants élus et des managers	Prise en compte de la dimension intergénérationnelle à travers les réserves impartageables	Prêts aux petits entrepreneurs et épargne plus sûre
	Efficiace, services moins coûteux	Contrôle de la moindre prise de risque et donc des affaires plus durables	Accès aux services en proximité dans les zones isolées ou défavorisées	Services accessibles aux exclus du système bancaire
	Moindre incitation à prendre des risques	Avantage informationnel permettant de prêter à des groupes à faible revenu	Indépendance des caisses locales combinée à la sécurité de la structure fédérative	Effets de stabilisation pour l'ensemble de l'industrie bancaire
		Possibilité de concilier objectifs éthiques et rentabilité du capital		Compatibilité avec les programmes de développement économique généraux

Inconvénients	Difficultés à lever des fonds en cas de crise	Les membres ne sont pas motivés à participer à la gouvernance		
	Difficultés dans l'incitation des managers			

De façon similaire, dans leur travail collectif, Richez-Battesti et Gianfaldoni P. (dir.), (2008) mettent en exergue les arguments des partisans du modèle coopératif et les critiques libérales. Ces oppositions sont résumées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 5 : Arguments et critiques de la gouvernance bancaire coopérative selon Richez-Battesti et Gianfaldoni

Arguments pro-coopérative	Critiques libérales
<ul style="list-style-type: none"> - conciliation entre l'efficacité du marché et la satisfaction des besoins sociaux, des membres et de la société - meilleure maîtrise des risques => stabilité, pérennité - ancrage local fort permettant une meilleure connaissance du terrain et le développement de relations de confiance 	<ul style="list-style-type: none"> - manque d'incitations des sociétaires (<i>pas de plus-value, impartageabilité des réserves</i>), des administrateurs (<i>carences du bénévolat et faibles indemnisations</i>) et des managers (<i>plus faible rémunération salariale et aucun revenu patrimonial</i>) - surcoûts de coordination liés à un accroissement des coûts de transaction (<i>complexification des structures de décision et augmentation des coûts de négociation</i>) et des coûts d'agence (<i>en particulier des coûts supplémentaires de contrôle des managers et des coûts d'opportunité découlant d'intérêts divergents entre propriétaires et managers</i>)"

4. Comment les banques coopératives françaises donnent à voir leurs « différences » au public en général, à leurs clients, à leurs sociétaires ?

Comment les banques coopératives vont-elles piocher dans ce « vivier » de valeurs et de principes ? Comment vont-elles les hiérarchiser, en privilégier certains, en délaissier d'autres ? Comment cherchent-elles à les exposer au public ? Nous allons le voir à travers la signature des logos et les politiques de communication des banques via leurs sites internet (tableau 6 et annexe 1).

4.1 La signature

Pour le Crédit agricole et la Banque populaire, la signature renvoie à l'histoire. Au Crédit agricole, le « bon sens » n'est plus ni « paysan », ni « près de chez vous » (même si on le verra ensuite la proximité est une des trois valeurs mises en avant), mais est dynamisé par « a de l'avenir ». Pour la Banque populaire, hors logo mais en tant que signature du site internet (peut-être parce que le terme populaire peut être considéré en lui-même comme une marque de différence), « la banque qui donne envie d'agir » renvoie au public initial des commerçants, artisans et PME. On remarque également que ces deux banques mettent en avant l'assurance comme le font les deux grands groupes capitalistes BNP-Paribas et la Société générale.

Le Crédit coopératif n'a aucune signature, son nom même est, il est vrai, suffisamment explicite. Le Crédit maritime ne joue lui que sur l'aspect de spécificité territoriale.

Le Crédit mutuel, qui lui aussi dans sa dénomination apparaît d'emblée différent, signe « la banque à qui parler », soulignant ainsi l'esprit de dialogue et de partenariat de la coopération. Parallèlement la Société générale, avec la signature « Développons ensemble l'esprit d'équipe », met aussi en avant une forme de partenariat.

La Caisse d'épargne, la plus vieille de ces banques (1818 pour la première Caisse) mais aussi la plus jeune dans sa dimension coopérative (1999), a adopté une signature d'une nature assez proche de celle de la BNP et totalement transparente vis-à-vis de la coopération.

Ce sont finalement les deux « petits » acteurs, la NEF et la BFM, pourtant tous deux très différents¹⁶, qui mettent le plus en avant leur caractère solidaire. Cela traduit sans doute à la fois une posture très particulière et une volonté de différenciation logique pour des acteurs à la part de marché très réduite.

Très récemment, le groupe BPCE (Banques populaires et Caisses d'épargne) choisit en novembre 2013 d'ajouter sous son logo comme signature institutionnelle « Coopératifs, banquiers et assureurs autrement ».

Tableau 6 : Affichage des valeurs par les banques coopératives (et non coopératives)

	CA	CM	BP	CE	Crédit coop	Crédit maritime	NEF	BFM	BNP Paribas	SG	Banque postale
Signature du logo	Banque et assurance Le bon sens a de l'avenir	La banque à qui parler	Banque & assurance (hors logo) La banque qui donne envie d'agir	La banque, nouvelle définition		Le littoral a sa banque	Société coopérative de finances solidaires	Profession Banquier. Vocation solidarité	La banque et l'assurance d'un monde qui change	Banque & assurances Développons ensemble l'esprit d'équipe	

¹⁶

	NEF	BFM
Date de création	1988	1986
Activités	Prêts alternatifs	Prêts immobilier et à la consommation
Public	Militants	Fonctionnaires
Rattachement réseau	Crédit coopératif / BPCE	Société générale
Sociétaires	Individuels	Personnes morales (Mutuelles)

Valeurs	Solidarité, Proximité, Responsabilité	Solidarité, Egalité, Proximité, Responsabilité sociale	Onglet nos engagements Etre proche de nos clients Soutenir l'esprit d'entreprendre Favoriser l'audace Onglet sociétariat Solidarité, Liberté	Onglet identité coopérative de la FNCE Ambition, Confiance, Engagemen	Référence aux sept principes ACI	Engagement coopératif, Ancrage régional, Proximité relationnelle	Ethique, Transparence, Fraternité	Solidarité, Responsabilité, Respect de l'éthique mutualiste	Réactivité, Créativité, Engagement, Ambition	Professionalisme, Esprit d'équipe, Innovation	Banque et citoyenne Valeurs de proximité et de service au plus grand nombre Banque de tous et de chacun, utile, du développement des territoires, de confiance
----------------	---------------------------------------	--	---	---	----------------------------------	--	-----------------------------------	---	--	---	--

4.2 L'affichage des valeurs sur les pages d'accueil

Concernant les valeurs, leur visibilité est de nature différente selon les banques ou selon le niveau régional ou national. Du point de vue marketing, le nombre de 3 ou 4 valeurs semble plus percutant (la trinité républicaine ou religieuse ?), ce qui est donc limitant au regard des valeurs et principes déclinés généralement dans les textes de référence qui sont plutôt de l'ordre de 7 à 12. Il faut donc pour les diverses banques faire des choix, qui sont aussi potentiellement symboliques.

Le Crédit agricole a choisi trois valeurs de base de l'ESS, le Crédit mutuel en met en avant quatre, dont une plus « neuve » la responsabilité sociale n'est pas sans poser problème (cf. ci-dessous). Le Crédit coopératif se démarque en faisant une référence directe aux principes de l'ACI.

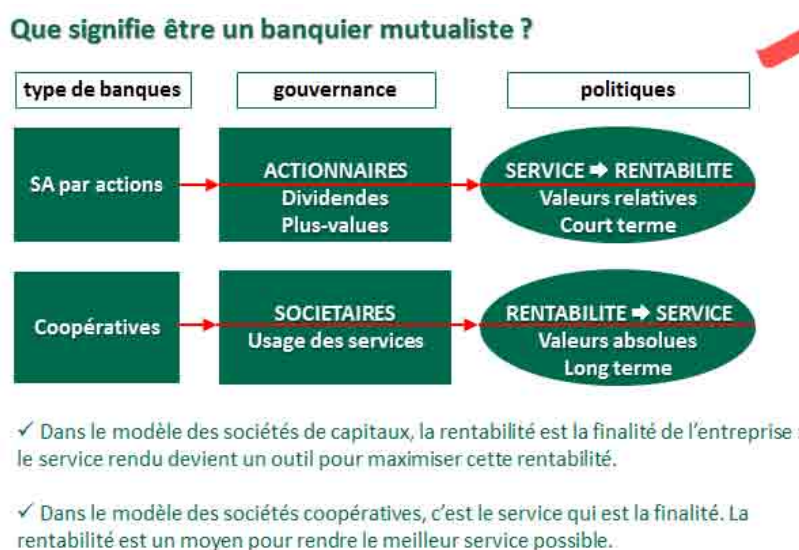
La Banque populaire différencie son affichage de valeurs. Sous l'onglet « Nos engagements », les trois valeurs retenues se réfèrent aux origines, mais sans mention à l'aspect coopératif. C'est sous l'onglet « Sociétariat » que sont citées deux valeurs coopératives. De même la Caisse d'épargne (FNCE) choisit curieusement d'exprimer son « identité coopérative » en choisissant des termes très proches de ceux de la BNP.

On remarque également que les valeurs exprimées par la Banque postale sont finalement très proches de l'ESS.

5. Finalité du service : prix, produits, conseils

Les banques coopératives se sont constituées au XIX^e siècle autour de la problématique de l'accès aux services bancaires pour des populations qui en étaient exclues, les « petits », paysans, artisans, commerçants, ouvriers... Elles ont proposé des produits d'épargne adaptés en termes de montants, de frais, de sécurité du capital, de régularité du rendement ; des crédits s'opposant à l'usure ; puis plus tard, à partir des années 1960 dans le cadre de la bancarisation des particuliers, divers moyens de paiement (compte, chèque, carte).

Par rapport à ce contexte initial, et pour le dire très rapidement, la spécialisation par catégorie professionnelle a disparu¹⁷, et les offres d'aujourd'hui sont banalisées et aussi proposées par l'ensemble des banques. Néanmoins, les banques coopératives affirment que l'inversion de la logique capitaliste (cf. présentation du Crédit agricole ci-dessous) de maximisation du profit par satisfaction de la clientèle change fondamentalement la donne. Qu'en est-il ? Est-ce vrai en matière de prix, de produits et de conseils ?



5.1 De meilleurs prix pour les particuliers ?

La question du prix est une des questions traditionnelles en matière de coopératives de consommation : « lutte contre la vie chère », « bon prix », « juste prix », « prix le plus juste », « prix véridique »... On sait également que cela ne signifiait pas chez les Pionniers de Rochdale vendre en dessous du prix courant, mais plutôt à un prix égal ou légèrement inférieur à celui du commerce, avec un système de ristournes, de bonis en fin d'année des excédents au prorata du volume d'achats. Par ailleurs la question de la qualité, de l'absence de fraude était indissociable de cette question du prix.

La multiplicité de l'offre bancaire et la complexité des tarifications rendent difficiles une comparaison globale de tarifs entre banques coopératives et capitalistes. Et il ne s'agit pas de faire un « palmarès consommateur », mais de voir si le calcul des tarifs est communément différent de la banque commerciale, tout d'abord sur l'angle services bancaires aux particuliers. Nous utilisons ci-dessous le comparateur bancaire du Monde sur le profil employé¹⁸ :

¹⁷ Au sein des groupes coopératifs, quelques caisses reposent encore sur l'homogénéité socio-professionnelle : la Casden-BP (enseignants), le CMPS (Crédit mutuel des professionnels de santé), le CME (Crédit mutuel enseignant).

¹⁸ Caractéristiques du profil : CB internationale à débit différé ; 1600 € revenus domiciliés/mois ; Dépenses CB : 500 € en zone euro/mois ; Retraits DAB : 5/mois dont 3 dans sa banque ; Retraits DAB : 4 x 100 € hors zone euro/an ; Découverts : 300 € sur 4 jours/mois et 800 € d'autorisation ; Découverts : 5 dépassements/an ; Prélèvements : 6/mois dont 1 mis en place dans l'année ; Virement permanent mensuel : 1 initié au guichet ; Chèque de banque : 1/3 ans ; Accès internet

Tableau 7 : Comparaison des tarifs particuliers – profil employé

	Coût annuel	Ecart entre Caisses régionales
Crédit municipal de Paris	80€	-
LCL	103€	-
Banque postale	107€	-
Crédit coopératif	114€	-
BNP Paribas	122€	-
HSBC	120€	-
Caisse d'épargne	127€	111 à 159€
Société générale	129€	-
Crédit agricole	134€	117 à 184€
Banque populaire	142€	94 à 188€
Crédit mutuel	150€	117 à 193€
CIC	157€	-

Source : Le Monde.fr, *Quelle banque choisir ? Palmarès bancaire selon votre profil*, mis en ligne le 05.02.2013
 NB : Pour les groupes bancaires coopératifs nous avons procédé à la moyenne simple des caisses régionales sans pondération du nombre de clients respectifs. Nous avons exclu de l'analyse les banques en ligne, Groupama Banque et MACIF banque.

Plusieurs points intéressants ressortent de ce tableau :

- les banques coopératives ne sont pas globalement moins chères que les banques capitalistes ;
- les banques publiques sont plus accessibles, mais LCL l'est également ;
- par contre, les différences au sein de chaque groupe entre Caisses régionales sont très significatives : rapport entre la moins chère et la plus chère de 1,4 pour la Caisse d'épargne, de 1,6 pour le Crédit mutuel et le Crédit agricole, de 2 pour la Banque populaire. Ces écarts font que 3 banques coopératives sont parmi les 5 plus chères au niveau national¹⁹. Ces écarts peuvent paraître curieux pour des réseaux, mais c'est aussi une preuve de la réelle indépendance des caisses régionales dans la détermination des tarifs ;
- on peut ajouter que dans le cas du Crédit agricole la filiale commerciale est moins chère (LCL) et dans le cas du Crédit mutuel plus chère (CIC).
- dans aucune banque, il n'existe de tarification spécifique sociétaire. Hors Crédit coopératif²⁰, il n'y a pas de système de ristourne, sauf à y assimiler les remises sur la carte sociétaire au Crédit agricole (cf. plus bas).

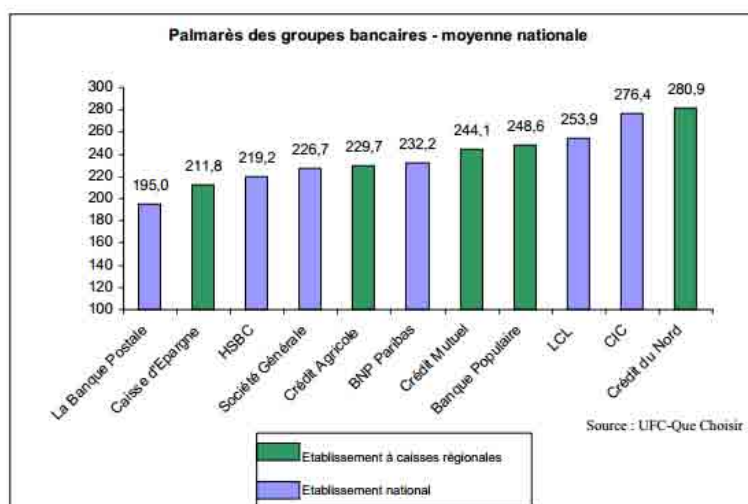
L'enquête 2010 de l'organisme de défense de consommateurs UFC-Que choisir 2010²¹ conduit à des constats globaux identiques (aucune différence fondamentale entre les groupes mutualistes et les banques capitalistes, hétérogénéité des tarifs selon les caisses régionales...) - même si les bases de calcul n'étant pas les mêmes²² le classement banque par banque est sensiblement différent (notamment concernant LCL).

¹⁹ Banque populaire occitane 188€ ; Crédit Maritime Méditerranée 193€ ; Crédit Mutuel Bretagne 193€ ; Banque Dupuy de Parseval 202€ ; Banque Marze 203€

²⁰ « Les sociétaires emprunteurs (personnes morales) perçoivent la ristourne coopérative. Le versement de la ristourne coopérative peut être assimilé au remboursement d'un « trop-perçu ». Chaque sociétaire emprunteur (personne morale) y a droit au prorata des intérêts qu'il a versés. Elle correspond à une réduction d'intérêts calculés sur un ensemble d'opérations réalisées avec le Crédit Coopératif sur l'exercice. Elle est comptabilisée à la date de la décision de l'Assemblée générale des associés ayant statué sur la répartition du résultat ».

²¹ *Tarifs et mobilité bancaires : le désolant palmarès des banques !*

²² Sur la base de 8 tarifs dont les coûts sont additionnés : Carte bancaire internationale à débit immédiat ; Carte bancaire haut de gamme (Gold/Premier) à débit différé ; Retrait distributeur hors réseau banque (15 retraits par an) ; Mise en place en agence d'un virement occasionnel externe (3 virements par an) ; Mise en place d'un prélèvement automatique sur organisme financier ; Commission d'intervention par incident de paiement ; Assurance sur les moyens de paiement ; Abonnement annuel au service transactionnel par téléphone et internet.



Source : UFC-Que Choisir

5.2 Quels services aux « professionnels » ?²³

Historiquement, les banques coopératives ont émergé à la fin du XIXe siècle pour permettre l'accès au crédit des petits producteurs indépendants, agriculteurs, artisans, commerçants, clientèles délaissées par les banques d'affaires. Qu'en est-il aujourd'hui ?

En 2012, en collaboration avec l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), la société de conseil PI-R2 Alliance-PME Bank a interrogé en ligne 1269 dirigeants de PME ou de TPE françaises, non filiales de grands groupes, échantillon représentatif de cette population aussi bien en termes géographiques que sectoriels. L'enquête était composée de treize questions relatives à 4 thèmes donnant lieu à 4 notes (la note globale est la moyenne des quatre notes) :

- la qualité de la relation avec la banque et son conseiller clientèle : horaires d'ouverture de l'agence, accessibilité et disponibilité du conseiller, qualité des services en ligne, propension de la banque à récompenser ses clients fidèles ;
- la tarification : qualité et transparence des informations, rapport entre le prix payé et le service offert) ;
- l'accès au crédit : délais d'obtention, bonne compréhension du métier et de la problématique du client ;
- la personne recommanderait-elle ou non sa banque à d'autres PME.

Tableau 8 : Baromètre EvalBank des relations banques-PME (2012)

	Note globale	Qualité relation	Accès au Crédit	Tarification	Recommand.
Crédit du Nord	12,8	13,5	13,2	10,6	14
HSBC	12,5	13,1	12,7	11,4	12,9
CIC	12,3	12,9	12,4	10,2	12,4
Crédit mutuel	12,3	12,9	12,4	10,8	13,1
Société générale	12	12,8	12,3	11	12,3
LCL	11,9	12,5	12,1	11	11,9
Banque populaire	11,5	12,3	11,9	9,9	12
Crédit agricole	11,4	12,1	11,8	10	11,9
Caisse d'épargne	10,4	11	10,9	9,7	10,3
BNP Paribas	10,3	11,4	10,5	8,8	10,6

²³ Il n'existe pas à notre connaissance d'étude comparative similaire d'envergure nationale concernant les tarifs bancaires pratiqués pour les associations.

Moy. Banques coop	11,4	12,1	11,8	10,1	11,8
Moy. Banques non coop	11,9	12,7	12,2	10,5	12,5
Moy. Filiales banques coop	12,1	12,7	12,3	10,6	12,2

Même si à la différence des études sur les particuliers précédemment citées le champ est ici plus vaste que la seule tarification, le constat est finalement assez similaire : la moyenne des notes des banques coopératives²⁴ est certes inférieure à celle des banques sur les 4 aspects, mais il n'existe pas de différenciation systématique, la BNP est classée dernière, le Crédit mutuel est plus apprécié que la Société générale. Par ailleurs, les filiales SA des banques coopératives (CIC et LCL) sont (très légèrement) mieux notées que les banques capitalistes et que la banque coopérative mère.

5.3 Des produits spécifiques ?

L'exclusivisme (i.e. les services sont réservés exclusivement aux coopérateurs et ne sont pas accessibles à des personnes non sociétaires) est abandonné aujourd'hui par la très grande majorité des coopératives de consommation. De même, les banques coopératives sont largement ouvertes aux clients non sociétaires, qui sont majoritaires au Crédit agricole et à la BPCE (tableau 9).

Tableau 9 : Part de sociétaires parmi les clients particuliers (2012)

CA	CM	BPCE	Crédit coop	Crédit maritime	NEF	BFM
33%	65%	24%	Particuliers : 11% Pers. Morales : 56%	65%	100%	-

Le Crédit agricole²⁵ et le Crédit mutuel ont encore pratiqué jusqu'à très récemment l'obligation de souscrire des parts sociales en cas de demande de prêt immobilier ou personnel (avec parfois un montant de parts sociales à souscrire proportionnel au montant du crédit accordé). Cette pratique tend à disparaître car le montant de ces parts « obligatoires » doit être intégré dans le taux effectif global (TEG) du crédit. Dans le cas contraire, la banque risque, selon une jurisprudence de la Cour de cassation, d'être déchue des intérêts du crédit.

Très récemment, les banques coopératives se sont lancées dans la création de produits spécifiquement sociétaires. Ainsi des Caisses régionales de Crédit agricole ont mis en place un DAT (dépôt à terme sociétaire, dont la rémunération évolutive est basée sur la rémunération des parts sociales), un Livret sociétaire (à la rémunération bonifiée par rapport à un livret classique²⁶) ou une Carte sociétaire. Cette dernière possède les mêmes fonctionnalités qu'une carte bancaire traditionnelle, mais a pour particularité, outre le fait d'avoir un visuel spécifique, de générer à chaque paiement ou retrait, un versement de la part de la Caisse Régionale d'un ou deux centimes d'euros sur un fond destiné aux initiatives locales ou régionales. Certaines caisses (comme par exemple Charente-Périgord) doublent ce « bonus » d'une déduction en fin d'année du même montant de la cotisation de la carte bancaire du sociétaire. On remarque cependant que cela ne représente en moyenne qu'une réduction de l'ordre de 3€ sur l'année, soit environ 7% de ristourne sur le tarif habituel carte²⁷.

La ristourne (individuelle et collective) chez Desjardins

A la fin de l'exercice financier, les excédents faits par une caisse (376 caisses au Québec et en Ontario), et si la capitalisation (avoir propre) est suffisante, peuvent être « retournés » en partie aux membres propriétaires (les 6 millions de clients le sont selon le principe de l'exclusivisme ; le montant

²⁴ A la différence des études sur les particuliers, il n'est pas possible d'apprécier les différences entre Caisses régionales au sein de chaque groupe.

²⁵ Au Crédit agricole, jusqu'en 2005, lorsqu'un couple souscrivait un emprunt, le mari devenait automatiquement propriétaire de parts sociales. C'est un des éléments d'explication de la surproportion d'hommes parmi les sociétaires.

²⁶ Tonic sociétaire au Crédit mutuel.

²⁷ Calcul sur la base des données du Site GIE Carte bleues : par an un détenteur moyen effectue 127 paiements et 26 retraits par carte et le coût moyen d'une carte nationale est de 46€.

de la part sociale est de 5\$). L'assemblée générale de la caisse vote les montants, les conditions et les modalités de versement.

La ristourne individuelle que le membre reçoit dépend directement du volume des affaires qu'il fait avec sa caisse au cours de l'année. Plus le membre utilise certains produits et services de sa caisse (prêts hypothécaires, prêts personnels, dépôts d'épargne à terme, régimes d'épargne à imposition différée, fonds de placement Desjardins acquis à la caisse), plus le montant de la ristourne sera important. Le membre peut choisir de recevoir sa ristourne sous forme de parts et en ce cas le montant en est bonifié de 30%.

L'assemblée générale peut aussi décider de verser une partie des ristournes à un fonds soutenant des fins collectives (Fonds d'aide au développement du milieu).

Source : site internet Desjardins

5.4 Conseillers ou vendeurs ?

En matière bancaire, le produit est complexe, à considérer sur plusieurs périodes, et porte sur des sommes potentiellement élevées, avec des risques particuliers, d'où un besoin de conseils renforcés. Le « bon conseil » est supposé être une caractéristique de la coopérative bancaire. Nous aborderons cette thématique sous l'angle des modes de rémunérations des chargés de clientèle.

Prenons l'exemple du Crédit agricole²⁸, où les rémunérations des chargés de clientèle sont décomposables en 3 éléments : une rémunération fixe qui représente en moyenne 75% du total ; une rémunération collective variable liée à la participation légale et à l'intéressement (accord conventionnel propre à chaque caisse) en fonction des résultats de la Caisse régionale (de l'ordre de 10% à 15%) ; et une rémunération individuelle variable, extraconventionnelle. Ce sont les modalités de détermination de ce dernier élément qui nous intéressent ici. Cette rémunération dépend de l'entretien de bilan annuel entre le directeur de l'agence et le chargé de clientèle sur la base d'une prime plafond qualifiée de 100%. Pour chaque gamme (crédit, épargne liquide, épargne de marché, assurance), il existe des objectifs annuels au niveau de la Caisse régionale, qui sont ensuite répartis sur des groupes d'agence (par exemple d'une ville) puis entre ces agences. Le directeur de l'agence est chargé de l'atteinte de ces objectifs et de leur répartition entre les chargés de clientèle. Il n'y a donc pas de commissionnement direct, mais une pression indirecte²⁹ via des suivis d'objectifs réguliers collectifs (semaine, mois, trimestre) qui auront des effets via l'entretien annuel, sur la prime extraconventionnelle (qui dépend aussi de la fréquence des rendez-vous et des questionnaires de satisfaction des clients du conseiller) et sur la carrière. Il est à noter que la pression des syndicats a limité le poids de la rémunération annuelle extraconventionnelle. Ces modes de rémunération ne sont pas nouveaux, les politiques de rémunération n'ont pas évolué avec la crise, ce sont seulement les objectifs qui évoluent. Par contre, il a pu exister des concours incitatifs du type chèque cadeau, soirée au lido, bonnes bouteilles, mais ils semblent avoir disparus au cours des 5 dernières années.

Le rapport Amis de la terre/ATTAC (2011) et le dossier de 60 millions de consommateurs (2012) permettent de disposer d'informations sur les autres banques. A la Caisse d'épargne, les conseillers ont une part variable dans leur rémunération, part plafonnée à 12% (en moyenne elle est de 7%). Cette part variable est fondée sur les résultats individuels, sans rémunération à l'acte, et d'agence³⁰. Il existe épisodiquement des challenges avec chèques cadeaux entre conseillers et entre agences. Au Crédit coopératif, il n'y a pas de rémunération en fonction des produits placés mais les chargés de clientèle particuliers (20% des chargés de clientèle) ont une part de rémunération variable liée au « taux d'équipement » de leurs clients. Au Crédit mutuel la part variable se fait uniquement

²⁸ Entretien réalisé avec un responsable syndical régional.

²⁹ Au moment de l'introduction de CASA en bourse, il n'y a pas eu de commissions directes, mais des objectifs commerciaux par agence et une très forte pression car la fenêtre de lancement était limitée : « *Tout le monde était sur le pont* » selon l'expression d'un conseiller lors d'un entretien.

³⁰ Fin 2007, la Caisse d'épargne Rhône-Alpes avait mis en place un système de benchmark des performances des salariés, des uns par rapport aux autres au sein de chaque agence, et aussi entre agences qui déterminait la part variable de la rémunération de chaque salarié. Aucun objectif n'était imposé officiellement, ni aux agences, ni aux salariés, le seul objectif était de faire mieux que les autres. Les outils informatiques permettaient à tout le monde de suivre en direct, depuis chaque poste, ce que faisaient chacun des commerciaux de toute la banque. Le système a fait l'objet d'une condamnation au motif que « *l'organisation collective de travail basée sur le benchmark compromet gravement la santé des salariés* » (Tribunal de Grande Instance de Lyon, 4 septembre 2012 n° RG 11/05300)

sous forme de participation aux bénéfices, mais il existe cependant des objectifs à l'année pour chaque agence.

La BNP et la Société générale reconnaissent quant à elles pratiquer le commissionnement. La BNP a un commissionnement complexe par points (ex : livret 10 points ; assurance-vie 100 points) étalés dans le temps (« à la signature puis à l'utilisation ») et réparti par « famille de besoin » (banque, épargne etc.) et non par produit. A la Société générale, tous les collaborateurs peuvent recevoir une rémunération variable selon des objectifs définis en début d'année en fonction des performances commerciales et de la satisfaction client, et certains salariés sont commissionnés en fonction des produits placés.

Sur ce point, il semble donc y avoir une différence de pratique assez ténue entre banques coopératives et non coopératives. Il n'y a certes pas de commission par produit, mais les objectifs globaux et le benchmark ont des effets : « *non commissionné ne signifie pas non objectif* ». Et donc la pression à la vente est identique en volume, mais peut-être un peu plus neutre dans sa répartition, (l'ensemble des produits d'une même famille étant pondéré du même coefficient, il n'y aurait donc pas d'incitation financière à proposer un produit plutôt qu'un autre).

Ce questionnement autour des modes de rémunération des conseillers bancaires nous semble révélateur de plusieurs difficultés (qui relèvent aussi des autres thématiques développées dans cette communication) :

- dans une coopérative de consommateurs - et plus largement dans toute l'ESS marchande - tant que l'on est sur du bénévolat désintéressé, il n'y a pas d'incitations à vendre plus tel produit plutôt qu'un autre. La situation du salarié-vendeur est quant à elle ambiguë : comment transformer les valeurs et principes dans les pratiques commerciales, les produits ? Faire du chiffre, c'est aussi plus de bénéfices, et c'est aussi en conséquence potentiellement des meilleures conditions de crédits pour les sociétaires.

- Les modes de management des ressources humaines en ESS peuvent-ils être originaux, malgré des formations et des recrutements identiques ? Comme pour l'utilité sociale, cela nécessite des critères d'évaluation de la performance au travail novateurs et originaux. Une rémunération fixe et un intéressement collectif semblent logiques. Mais comment récompenser la performance sans « pousser au crime » ?

- Pourquoi faudrait-il vendre tant de livrets sur l'année x puis tant de parts sociales sur l'année suivante ? Faut-il vendre « plus », « mieux », « différemment » ? Quel peut être le rôle des administrateurs locaux et régionaux et leurs poids vis-à-vis des managers dans la détermination de la stratégie de tarification des services ? La question de la transparence n'est pas que financière, c'est aussi une transparence sur les stratégies produits adoptées.

5.5 Quelle satisfaction ?

La multiplicité des palmarès d'image des entreprises fait qu'il est très difficile d'apprécier et d'évaluer rigoureusement la satisfaction des membres des banques coopératives. Néanmoins, deux études semblent néanmoins montrer que les Français ont un regard relativement favorable vis-à-vis des banques coopératives.

Le baromètre IPSOS/Posternak sur l'image des grandes entreprises françaises permet de souligner qu'au sein de l'opinion publique la « différence coopérative » est valorisée positivement pour 3 groupes sur 4. L'exception du Crédit agricole est à mettre en relation avec ses déboires en Grèce, puisque l'écart marqué avec sa filiale SA LCL, la BNP et la Société générale (après l'affaire Kerviel) en février 2009 respectivement de 17, 20 et 41 points n'est plus aujourd'hui que de 4, 3 et 10 points.

Tableau 10 : indice IPSOS/Posternak d'image des Banques

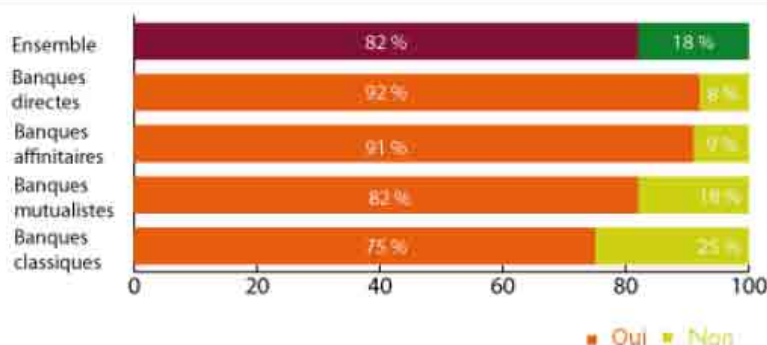
	Mai 2013		Octobre 2012	Février 2009
	Indice	Rang parmi les 30 grandes entreprises ³¹		
Crédit mutuel	59	8e	42	nd
Caisse d'épargne	54	9e	39	nd
Banque populaire	52	10e	31	nd
La Banque Postale	46	nc	nd	nd
CIC	44	nc	33	nd
Crédit agricole	33	18e	31	20
BNP Paribas	30	23e	14	0
LCL	29	22e	21	3
Société générale	23	25e	7	-21

L'indice d'image correspond à la différence entre le % des interviewés déclarant avoir une bonne image et le % des interviewés déclarant avoir une mauvaise image de l'entreprise.

Echantillon national représentatif de la population française, composé de 968 personnes âgées de 18 ans et plus.

L'enquête sur la confiance des clients dans la banque de détail, réalisée en décembre 2011 par le cabinet Deloitte avec Harris interactive (auprès de 3 414 clients particuliers de banques françaises représentatifs de la population nationale), indique là aussi une différence entre types de banques selon leur « statut » (en mettant à part le cas des banques en ligne) :

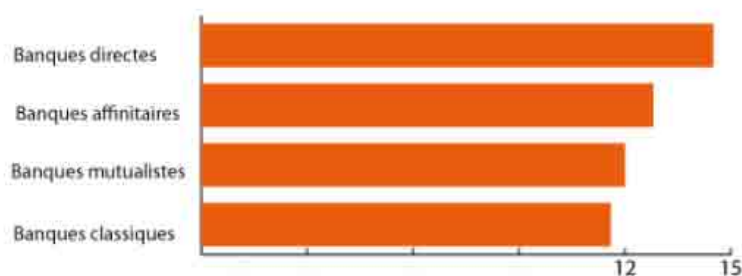
SI C'ETAIT A REFAIRE, CHOISIRIEZ-VOUS A NOUVEAU LA MEME BANQUE ?



Source : Deloitte/Harris Interactive

SATISFACTION GENERALE DES CLIENTS PAR TYPE DE BANQUE

Note sur 20



Source : Deloitte/Harris Interactive

- Banques classiques (Société Générale, BNP Paribas, LCL, HSBC, Barclays, CIC) ;
- Banques mutualistes (Banques populaires, Caisses d'Épargne, Crédit Mutuel, Crédit Agricole) ;
- Banques affinitaires (La Banque Postale, Crédit Coopératif) ;
- Banques directes (Boursorama Banque, ING Direct, Axa banque, Fortuneo, Monabanq., BforBank, Groupama Banque, Banque AGF).

³¹ 1e Yves Rocher 73 ; 30e Total -2

6. Responsabilité (économique) coopérative

La littérature économique sur les banques coopératives des dernières années (par exemple Fonteyne 2007, Ayadi 2010, Birchall 2013, Groeneveld 2013) permet de dégager une série de cinq avantages présumés du modèle coopératif en matière d'activités bancaires, avantages que l'on peut rattacher à la valeur de responsabilité :

- une plus grande efficacité dans la banque de détail, une attention plus grande aux PME, aux commerçants, aux artisans, aux agriculteurs ainsi qu'aux particuliers modestes ;
- des activités plus tournées vers l'économie réelle, plus d'autosuffisance en matière de ressources, une moindre dépendance aux marchés financiers ;
- des rendements financiers plus modestes mais plus stables, une dirigeance (managers et administrateurs), moins axée vers la performance financière de court terme ;
- une capitalisation plus élevée, plus pérenne, moins volatile et une moindre prise de risque ;
- plus de proximité, en matière d'agences, de prises de décision, d'investissements dans l'économie locale.

En conséquence, les banques coopératives seraient plus résistantes dans les périodes de crise et contribueraient par leur poids et leurs comportements à stabiliser le système financier dans son ensemble et à favoriser la croissance économique générale.

Plusieurs travaux récents testent la réalité de ces éléments de discours au plan mondial (GABV, 2012, en comparant 17 « banques durables » membres aux 27 banques GSIFI³² et aux banques américaines sur la période 2002-2011 ; Roy et Redjah, 2012 en étudiant l'évolution de 15 indicateurs financiers sur 34 coopératives financières de 26 pays de 2001 à 2010), européen (Groeneveld, 2013 en comparant un échantillon de 15 groupes bancaires coopératifs à l'ensemble du système bancaire des pays concernés sur la période 2002-2011 ; Birchall, 2013 en s'intéressant aux banques coopératives de 12 pays européens sur 2005-2011 ; Lemzeri, Jaeger et Ory, 2013 en comparant un échantillon de 18 banques coopératives de 9 pays européens à un échantillon de 47 autres groupes bancaires des mêmes pays), et français (Ory, De Serres, Jaeger, 2012 par comparaison des évolutions des 3 groupes coopératifs nationaux aux deux grands groupes actionnariaux sur les périodes 1992-1996 et 2008-2010). Ces travaux tendent à confirmer le maintien de la plupart des spécificités coopératives, même si les écarts vis-à-vis des groupes actionnariaux semblent s'amenuiser (cf. annexe 2).

Dans cette section, nous nous proposons de comparer les données financières et de sociétariat sur la période 2007 à 2012 des trois groupes coopératifs bancaires français (Crédit agricole, Crédit mutuel, BPCE) à celles des deux groupes bancaires « capitalistes » (BNP-Paribas, Société générale). Notre étude se situe dans une approche assez comparable à celles de Groeneveld et Ory (et alii) précités, mais comporte une spécificité. L'ensemble des données utilisées ci-dessous ont été extraites des documents de référence des 5 groupes bancaires étudiés sur la période 2007-2012 et non d'une banque de données préexistante de type *Bankscope*, qui comme l'évoque Groeneveld pose de nombreux problèmes d'inconsistance due à des difficultés de consolidation spécifiques aux groupes coopératifs.

De plus, comme le notent Ory, Gurtner et Jaeger (2006), trois éléments sont à prendre en compte conduire une lecture coopérativiste des comptes financiers des banques :

- « *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. (...) Dans le cas d'une coopérative de consommation, il peut y avoir pluralité d'objectifs.* »

- « *Les ratios financiers traditionnellement utilisés en analyse financière sont 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 y a la nécessité de centrer l'étude sur le réseau et non sur les entités particulières qui le composent [formes SA versus formes coopératives] (...) car 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.* » (cf. annexes 3 et 4 sur ce point).

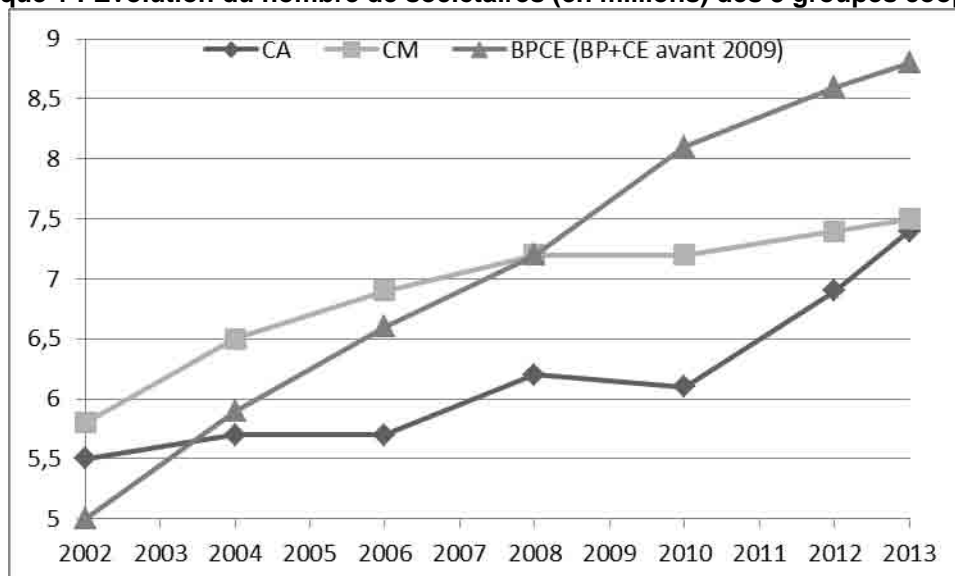
³² Global Systemically Important Financial Institutions

En conséquence, nous adoptons la démarche suivante : nous étudions ensuite le modèle coopératif de propriété, en soulignant la poursuite de la progression du nombre de sociétaires durant la crise mais aussi en détaillant les divers outils et évolutions en matière d'hybridation des logiques coopérative et capitaliste (1). Puis nous nous intéressons aux modèles d'affaires du point de vue de la dynamique d'activités durant la crise. Nous comparons les ratios d'activité des trois groupes coopératifs à ceux des deux groupes capitalistes, comparaisons qui tendent à confirmer les avantages coopératifs : une croissance plus forte, une certaine efficacité organisationnelle et commerciale et une réelle priorité accordée à l'économie réelle. Par contre les évolutions comparées en termes de réseaux d'agences sont plus contrastées (2). Nous poursuivons par le second aspect du modèle affaires, la prise de risques. Nous montrons que, comme attendu, la part des métiers liés aux marchés financiers et les rentabilités tant économique (ROA) que financière (ROE) sont plus faibles dans les groupes coopératifs. Par contre la volatilité plus élevée de ces deux indicateurs pour les banques coopératives, et des ratios de capital aujourd'hui proches de ceux des banques actionnariales infirment les présupposés habituels (3).

6.1 Place du sociétariat dans le « capitalisme coopératif »

Depuis 2002, le nombre de sociétaires (détenteurs de parts sociales) a fortement progressé dans les trois groupes coopératifs (+29% au Crédit mutuel, +35% au Crédit agricole, +76% à la BPCE). Au total, le nombre de sociétaires est passé de 16,3 millions en 2002 à 23,7 millions en 2013, c'est-à-dire de 33% à 45% des Français de plus de 15 ans. Près de la moitié de la population française adulte est donc aujourd'hui concernée par le sociétariat bancaire. Cette évolution peut être vue comme l'observe Groeneveld (2013) au plan européen, comme un signe implicite d'attractivité et de popularité du modèle bancaire coopératif, une sorte de preuve de la confiance et de la satisfaction des clients. C'est aussi le résultat dans le cas français d'une politique très volontariste des trois groupes, dans un double objectif de légitimation démocratique et de renforcement des capitaux propres à « bon marché » (Caire, Nivoix, 2012). Quoiqu'il en soit, le sociétariat constitue une sorte de double capital, à la fois base du capital financier (fonds propres) et véritable capital social (au sens de Putnam).

Graphique 1 : Evolution du nombre de sociétaires (en millions) des 3 groupes coopératifs



Plus surprenant, le nombre de particuliers actionnaires (1,2 millions pour CASA, 1 million pour Natixis) est sans commune mesure avec ceux des banques capitalistes (90 000 pour la Société générale, 20 000 pour la BNP), conséquence des vastes campagnes de vente auprès des sociétaires

et clients en 2001 pour CASA et 2006 pour Natixis³³. Ainsi de façon paradoxale ces deux groupes coopératifs participent très largement à l'actionnariat dit « populaire » en France, puisque le nombre total d'actionnaires - hors actionnariat salarié - serait de 4,2 millions (source : Baromètre épargne TNS SOFRES janvier 2013).

Tableau 11 : Nombre de « propriétaires » des banques

	Crédit agricole	Crédit mutuel	BPCE	Société générale	BNP-Paribas	Banque postale
Sociétaires 2012	6,9 millions	7,4 millions	8,6 millions	-	-	-
Actionnaires (estimation)	1,2 million (CASA)	- ³⁴	1 million ? (Natixis)	90 000	20 000	1 (La Poste)

Enfin, il existe aussi de l'actionnariat salarié, au niveau de la tête de groupe pour CASA et des deux filiales cotées pour le Crédit mutuel et BPCE.

Tableau 12 : Actionnariat salarié

2012	Groupes bancaires coopératifs			Groupes bancaires capitalistes	
	Crédit agricole	Crédit mutuel (Centre Est Europe)	BPCE	Société générale	BNP-Paribas
Part du capital détenu par les salariés et retraités	CASA 4,4%	CIC 0,18%	Natixis 1,17%	7,6%	6,1%
% Droits de vote	4,4%	0,18%	1,17%	12,5%	6,1%
Administrateurs salariés	3 (sur 21)	2 (sur 17)	0 (sur 15)	2 (sur 16)	2 (sur 16)

Sources : Documents de référence

Concernant la structure du capital, l'analyse est plus difficile. Les organigrammes des banques coopératives se sont progressivement transformés à partir du milieu des années 1980 et sont aujourd'hui particulièrement complexes, mêlant logique coopérative et logique capitaliste. Ce mouvement d'hybridation s'est effectué à cinq niveaux, que nous illustrons notamment ci-dessous avec le Crédit agricole :

1) **par les segments d'activités, la gamme des produits et les publics** : chaque réseau coopératif était historiquement spécialisé en termes de publics et n'était agréé par l'Etat que pour opérer un nombre d'activités spécialisées³⁵. Aujourd'hui le modèle de la bancassurance³⁶ universelle est valable aussi bien pour les banques coopératives que pour les banques capitalistes.

Ainsi alors qu'il était auparavant limité au financement des agriculteurs et des ruraux, le Crédit Agricole peut à partir de 1982 accorder des prêts personnels et des prêts logements à toute personne sur le territoire. En 1990, il perd le monopole des prêts bonifiés à l'agriculture mais en 1991 le financement des grandes entreprises lui est ouvert.

Par ailleurs, le 1^{er} janvier 2009, le monopole de la distribution du Livret A de la Caisse d'épargne, du Crédit mutuel et de la Poste est aboli³⁷.

2) **par les statuts** : la loi de mutualisation du 18 Janvier 1988 assure la transformation de la CNCA, établissement public, en société anonyme. Le capital est cédé par l'Etat pour 90% aux caisses régionales et pour 10% au personnel. Le Crédit Agricole devient totalement indépendant, ce qui met fin aux prélèvements autoritaires de l'Etat sur ses excédents. De mêmes les autres têtes de groupe,

³³ Pour mémoire, 2,5 millions d'actionnaires individuels avaient souscrit des actions CASA en 2001 et 2,8 millions des actions Natixis en 2006.

³⁴ 1,15% du capital du CIC est placé dans le public, mais le nombre d'actionnaires individuels n'est pas disponible.

³⁵ Jusqu'aux années 1990 l'ouverture de guichets par le Crédit Mutuel était soumise à autorisation administrative et limitée par un quota annuel.

³⁶ Bancassurance dont le Crédit mutuel a été le précurseur en France dès 1970.

³⁷ Début 2005, le Crédit Agricole, ensuite rejoint par BNP Paribas, Société Générale, Banque Populaire et ING Direct, avait déposé plainte auprès de la Commission européenne contre ces droits spéciaux de distribution.

BPCE, les Caisses fédérales et la Banque fédérative du Crédit mutuel sont des Sociétés Anonymes. De plus, la quasi-totalité des filiales techniques et spécialisées des groupes sont aussi de statut SA.

3) **par la croissance externe** : au plan national, le Crédit agricole utilise ses excédents et profite des difficultés d'alors du secteur bancaire capitaliste et public pour racheter notamment en 1996 la banque Indosuez, en 1999 Sofinco, pour entrer au capital du Crédit Lyonnais en 1999 puis le contrôler totalement à partir de 2003.

Sur le plan international, des participations sont prises dans le capital de Banco Ambrosiano Veneto (Italie) en 1989 et de Banco Espírito Santo (Portugal) en 1991, puis avec le plan de développement 2006/2008 le Crédit agricole opère de nombreuses acquisitions en Egypte, Ukraine, Serbie, Grèce, Italie, Pologne, au Portugal, Maroc... Le Crédit mutuel quant à lui prend le contrôle du CIC en 1998 et de Cofidis en 2008, mais reste beaucoup plus prudent à l'international ; il est cependant présent en Italie, Espagne, Allemagne... Toutes ces filiales sont sous statut SA.

4) **par la mise sur le marché d'une fraction du capital du groupe** : introduction en bourse de la CNCA sous le nom de Crédit Agricole SA en 2001 ; fusion des banques d'investissement Ixis CIB pour les Caisses d'épargne et Natixis Banques Populaires et mise sur le marché en 2006. Mais le noyau coopératif conserve le contrôle des deux sociétés, le flottant étant respectivement de 43,7% et 27,7%. Le Crédit mutuel reste en retrait de ce mouvement, puisque seuls 1,15% du capital social du CIC sont répartis dans le public.

5) **par l'utilisation de nouveaux instruments coopératifs**³⁸ : notamment les certificats coopératifs d'investissement (CCI) créés par la loi du 17 juin 1987 sur l'épargne et les certificats coopératifs d'associés (CCA) créés par la loi du 13 juillet 1992 de modernisation des entreprises coopératives. Par nature ces deux instruments sont hybrides, mêlant principes coopératifs (soulignés) dans le tableau 10) et capitalistes (en italique).

Il est à noter que ces instruments furent conçus afin d'améliorer l'attractivité de l'investissement coopératif, en termes de rémunération et de droit aux réserves, pour faciliter le développement de l'ensemble des entreprises coopératives. Or le Crédit agricole et BPCE les ont également utilisés pour modifier le modèle traditionnel de pyramide inversée des banques coopératives : CASA détient 25% à 29% du capital de chacune des 38 Caisses régionales³⁹ via des CCA et CCI ; Natixis, holding coté de BPCE détient 20% de chacune des 19 Banques populaires et 17 Caisses d'épargne⁴⁰.

Tableau 13 : Instruments de propriété

	Action	Part sociale (dite A)	Part sociale à intérêts prioritaires (dite B ou C) (CM, Crédit coop)	CCI	CCA
Souscription	Libre	Client (CA, CE) Libre (BP, CM)	Sociétaire	Libre	<u>Sociétaire</u>
Montant maximal par personne	Non	Non (CE) Oui (CA : 5000 ou 7500€ en général selon les Caisses ; BP : 5000 à 10000€ en général selon les Caisses)	50 000€ (part B ou C)	Non	Non
Lieu et droit de vote	AG de la SA Proportionnel au capital détenu	AG de Caisse locale (régionale pour BP) 1 personne = 1 voix ⁴¹	Sans droit de vote	<u>Sans droit de vote</u>	<u>Sans droit de vote</u>

³⁸ L'ensemble de ces titres ne peut dépasser plus de 50 % du capital social de la coopérative (et 35% des droits de vote).

³⁹ La 39^e, celle de Corse est sous contrôle à 100% de CASA.

⁴⁰ En 2013, BPCE va racheter ces CCI pour 12 milliards d'euros à Natixis. Ces 12 milliards d'euros permettront à Natixis de rembourser sa dette auprès de sa maison mère mais aussi de verser 2 milliards d'euros de dividendes exceptionnels à ses actionnaires. Au sein du réseau, ce changement est présenté comme une simplification de l'organigramme de l'ensemble du groupe BPCE, les sociétaires des banques populaires et caisses d'épargne détenant à l'avenir 100 % de leur caisse régionale.

⁴¹ Dans les Banques populaires, le droit de vote est proportionnel au nombre de parts détenues. Mais aux AG un sociétaire ne peut détenir par lui-même ou par mandataire plus de 0,25 % du nombre total de droits de vote attachés aux parts de la banque (art L512-5 Code monétaire et financier).

Revenu	Dividende libre	Intérêt plafonné au taux moyen des obligations privées (CA, CE, BP) Pas de rémunération (CM)	Intérêt plafonné au taux moyen des obligations privées avec un taux de rémunération plancher au moins égale à celui des parts	<i>Intérêt libre</i>	<i>Dividende libre au moins égal à la rémunération des parts sociales</i>
Cession	Cession sur un marché Prix variable (cotation)	Cession limitée, rachat par la Caisse Prix nominal ⁴²	Cession limitée, négociables entre associés préavis 3 mois B 5 ans C Prix nominal	<i>Cession sur un marché</i> <i>Prix variable (cotation)</i>	<i>Cession sur carnet d'ordres</i> <i>Prix variable (AG)⁴³</i>
Liquidation	Droit sur l'actif net et quote-part du boni de liquidation	Après remboursement du nominal, pas de droit sur l'actif net, pas de quote-part sur le boni		<i>Droit sur l'actif net et quote-part du boni de liquidation</i>	<i>Droit sur l'actif net et quote-part du boni de liquidation</i>

Ces différentes évolutions ont tout d'abord pour conséquence la dilution de l'activité de base. Dans les trois groupes, le noyau dur coopératif a perdu beaucoup de poids du point de vue de l'activité (tableau 11). Cela pose également des problèmes de conciliation de cultures d'entreprise différentes et de risques de concurrence entre réseaux au sein du même groupe (CA/LCL, BP/CE, CM/CIC).

Tableau 14 : Part du PNB des Caisses régionales (Noyau coopératif) dans le PNB total du groupe (2012)

Crédit agricole	Crédit mutuel	BPCE
46%	45%	58%

Sources : Documents de référence

Le noyau coopératif conserve néanmoins le contrôle de l'ensemble du groupe et les banques restent non opérables. On peut alors analyser la situation actuelle comme une heureuse conjugaison de la puissance capitaliste et de la proximité coopérative, comme le fruit d'une nécessaire stratégie « globale » (Olivier Pastré in *Rapport d'activité et de développement durable 2012*, BPCE). Mais cette hybridation de la propriété pose un problème de détermination des objectifs et de répartition de la valeur entre les différents types de détenteurs de fonds propres (sociétaires, actionnaires, détenteurs de CCI, de CCA), mais aussi entre les Caisses régionales et le niveau national (glissement du pouvoir vers la tête de réseau).

Hybridation des modèles

Pour Ory, De Serres, Jaeger (2012), l'hybridation provient d'un ensemble de facteurs, tant externes qu'internes :

Facteurs externes

- les obligations de divulgation et de reporting selon des systèmes normalisés, les procédures de RSE, le rôle des cabinets d'audit et de conseil ;
- l'uniformisation de la réglementation des activités et la banalisation des produits financiers distribués ;
- les processus de notation par les agences de rating selon des ratios de jugement et des critères de performance et d'efficacité identiques pour toutes les banques ;
- les réglementations prudentielles, Bâle II et III, et les normes comptables internationales IFRS s'inspirant des normes américaines ;
- la mise en commun des systèmes informatiques ;

⁴² La loi de 1992 autorise les coopératives à réévaluer la valeur nominale des parts sociales ou la distribution de parts gratuites par incorporation au capital de sommes prélevées sur les réserves. Seules les banques populaires ont eu recours à cette disposition.

⁴³ Au Crédit agricole, les titres acquis sont valorisés tous les 6 mois, au rythme de l'évolution des résultats de la Caisse Régionale. Cette valorisation est soumise au vote de l'Assemblée Générale Ordinaire.

- la difficulté à faire reconnaître les parts sociales comme fonds propres et leur intégration dans les ratios Tier 1
 - le concept de bonne gouvernance et d'administrateurs indépendants
- Facteurs internes
- la montée en puissance des têtes de réseau récupérant le pouvoir et imposant leurs stratégies, alors que théoriquement elles restent sociétés filles des caisses régionales ;
 - la diffusion des outils, des pratiques, des notations internes des clients
 - les concepts de bonnes performances, de soldes de gestion

En période de crise des marchés financiers, il faut que les banques du réseau fassent du résultat pour satisfaire la rentabilité des actionnaires du groupe. Ainsi sur le cas du Crédit agricole, Alexandre Pourchet (2011) souligne que le taux de distribution aux actionnaires sur les années 2008, 2009 et 2010 a fortement augmenté : « *Malgré la très forte chute du résultat net du groupe, le management a décidé de maintenir le paiement d'un dividende et a donc consacré à ce titre 98% du résultat net pour l'actionnaire en 2008, 93% en 2009 et 85% en 2010.* » (le pourcentage se situait entre 35 et 49% de 2001 à 2007). De plus, en étudiant la construction du résultat net du groupe Crédit Agricole par business lines, il constate que sur la période 2001-2007, « *les filiales techniques du groupe assurent le paiement du dividende aux actionnaires, mais sur la deuxième période (2008-2010), le paiement du dividende n'a été possible que par l'apport du résultat net des caisses régionales consolidées à hauteur de 25 % dans CASA. On peut donc dire que ce sont les sociétaires des 39 caisses régionales du groupe Crédit Agricole qui ont assuré le versement du dividende aux actionnaires.* ». En 2011 et 2012, le résultat net du groupe étant fortement négatif (perte de 1,2 milliards en 2011, perte de 6,4 milliards en 2012), il n'y a par contre plus aucune distribution de dividendes, alors que la rémunération des parts sociales est quant à elle conservée (en général entre 2,5 et 3% selon les Caisses).

6.2 Modèle d'affaires : dynamique d'activités durant la crise.

Depuis le début de la crise financière, les groupes coopératifs sont restés plus dynamiques que les banques capitalistes, tant du point de vue du total de bilan que du PNB ou de l'emploi, de la distribution des crédits ou de la collecte des dépôts (tableau 12). Seuls les fonds propres ont progressé moins vite, mais il est vrai que la BNP et la Société générale partant de ratios de fonds propres plus faibles en 2007 ont eu plus d'efforts à fournir afin de s'adapter aux préconisations de Bâle II et Bâle III. Ce dynamisme se retrouve au niveau des parts de marché puisque les trois groupes coopératifs ont continué à progresser légèrement tant sur le marché des dépôts que des crédits.

Tableau 15 : évolution des ratios d'activité 2007-2012

	CA+BPCE+CM		BNP+SG	
	2007	2012	2007	2012
Croissance 2007/2012				
Taux de croissance annuel des actifs	7,0%		3,1%	
Taux de croissance annuel du PNB	5,7%		3,3%	
Taux de croissance emploi	5,5%		3,2%	
Taux de croissance annuel des crédits	7,8%		5,5%	
Taux de croissance annuel des dépôts	8,7%		7,3%	
Taux de croissance annuel des fonds propres	8,7%		10,7%	
Efficacité organisationnelle et commerciale				
PNB/Nbre de salariés	224 319 €	226 308 €	180 882 €	181 521 €
Frais de personnel/PNB	0,363	0,393	0,364	0,398
Frais de personnel/salarié	81367€	88930€	65840€	72303€
Part de marché crédits (sur les 5 groupes)	58%	60%	42%	40%
Part de marché dépôts (sur les 5 groupes)	56%	57%	44%	43%

Priorité à l'économie réelle				
<i>Prêts/Total bilan</i>	<i>0,402</i>	<i>0,419</i>	<i>0,277</i>	<i>0,311</i>
<i>Dépôts/Total bilan</i>	<i>0,304</i>	<i>0,330</i>	<i>0,228</i>	<i>0,278</i>
<i>Coût du risque/PNB</i>	<i>0,048</i>	<i>0,122</i>	<i>0,048</i>	<i>0,136</i>

Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

Si l'on analyse les moyens humains mis en œuvre pour réaliser ces activités, on constate que les frais liés à la masse salariale sont sensiblement les mêmes dans les deux types de banques si l'on les rapporte au PNB. Cette situation apparemment homogène entre toutes les banques cache pourtant deux différences notables. D'une part, les banques coopératives affichent des frais de personnel par salarié supérieurs aux deux autres banques (plus de 15 000 euros d'écart, sans changement entre 2007 et 2012). D'autre part elles présentent un PNB par salarié également supérieur (près de 40 000 euros, stable aussi entre les deux années de référence). On peut suggérer plusieurs explications possibles à ces constats : les banques coopératives auraient en moyenne des salariés mieux rémunérés et plus efficaces, les banques capitalistes seraient davantage présentes (en France ou à l'étranger) sur des segments d'activité où la concurrence par les prix est vive. Ou bien les banques capitalistes réaliseraient davantage d'activités gourmandes en personnel, voire même des activités peu génératrices de PNB, ou encore, plus simplement, les banques coopératives ont appuyé leurs efforts de croissance d'activité sur des salariés mieux motivés financièrement et peut-être mieux formés. Ce sont sans doute quelques indices de confirmation de l'hypothèse d'efficacité du modèle coopératif dans les opérations bancaires.

Si l'on observe le socle même de l'activité bancaire, à savoir la collecte des dépôts et l'octroi de prêts, on constate que les ratios prêts/total bilan et dépôts/total bilan se sont accrus pour toutes les banques entre 2007 et 2012. C'est un signe d'un certain recentrage de l'activité après la crise des subprimes, en dépit d'une baisse de ces ratios pour plusieurs banques en 2012. On remarque aussi que les banques coopératives présentent des ratios nettement plus élevés, témoignant d'une activité davantage tournée vers l'économie réelle et les besoins directs de leurs clients. Ce résultat nous indique donc que le modèle d'affaires coopératif détaillé dans le tableau 3 est effectivement plus présent au sein des banques coopératives, qui de ce point de vue-là restent en ligne avec leurs valeurs affichées (plus spécialement le financement de l'économie réelle et la contribution à son développement).

Une autre caractéristique souvent soulignée des banques coopératives est la densité de leur réseau d'agences. Quand on regarde les évolutions entre 2007 et 2012, il n'existe pas de différence d'évolution systématique entre banques coopératives et banques actionnariales. Chaque réseau semble développer ses propres stratégies. Néanmoins on constate que les deux réseaux historiquement les plus développés ont réduit le nombre d'agences, très marginalement pour le Crédit agricole⁴⁴ (-0,2%) qui reste toujours très largement le premier réseau d'agences, de façon plus prononcée pour la Caisse d'épargne (-3%), et il faut sans doute y voir un effet de la débanalisation du livret A. Ce qui est également notable, c'est que la forte croissance du nombre d'agences Banques populaires (+16%), Crédit mutuel (+6%) mais également Société générale (+6%).

Tableau 16 : évolution du réseau d'agences 2007-2012

Agences France	CA*	CM*	CE	BP	LCL	CIC	BNP	SG
2007	7025	3100	4352	2880	2064	2055	2200	2997
2012	7013	3300	4219	3338	2077	2062	2200	3176
évolution	-0,2%	+6%	-3%	+16%	+1%	+0,3%	0%	+6%

* branche coopérative uniquement

⁴⁴ Selon le CA, ¼ de ses agences seraient déficitaires.

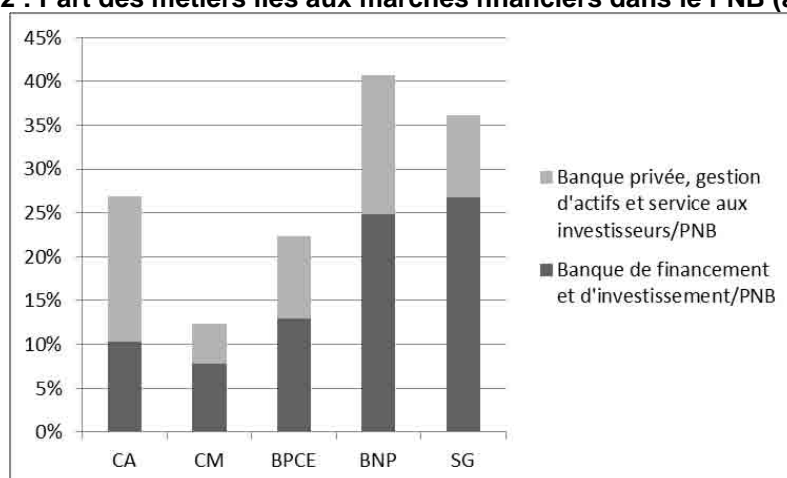
6.3 Modèle d'affaires : prise de risque

Il convient en outre de vérifier si cette croissance des banques coopératives ne s'est pas réalisée au prix d'une prise de risque excessive. Nous pouvons nous référer au ratio coût du risque/PNB, dont la valeur est plus facile à analyser que celle du ratio coût du risque/résultat d'exploitation, parfois négatif à cause du dénominateur. Il apparaît que cet indicateur de risque était identique pour les deux types de banques en 2007, et a progressé fortement 5 ans plus tard, surtout pour les banques capitalistes. Cette évolution est en partie due à des normes comptables plus strictes : 3 piliers⁴⁵ de Bâle III, normes IFRS 4, IFRS 7 et IAS 1. Cependant la valeur moyenne de ce ratio fut la même sur moyen terme pour l'ensemble des établissements, car elle s'est établie sur la période 2007-2012 à 14,35% pour les banques coopératives et à 14,77% pour les autres. Nous pouvons donc en conclure que le développement de l'activité des banques coopératives dans les années récentes ne s'est pas effectué en s'appuyant sur une prise de risque accrue, mais plutôt sur un renforcement des activités de financement classique des acteurs économiques. Là encore, les banques coopératives respectent plusieurs caractéristiques clés de leur modèle d'affaires (notamment la pérennité et la stabilité, indiquées dans le tableau 3).

Ces observations ne confirment donc pas la tendance observée par Ory et al. (2012) jusqu'en 2010, indiquant une hybridation accrue des activités des banques coopératives, un comportement et une volatilité de plus en plus proches de ce que l'on observe pour les banques capitalistes.

De façon tout à fait cohérente avec ce qui vient d'être exposé, le graphique 1 nous indique que la part des métiers liés aux marchés financiers (gestion d'actifs et banque de financement et d'investissement) dans le produit net bancaire est globalement plus faible dans les groupes coopératifs. Les écarts sont particulièrement nets, notamment pour le Crédit mutuel dont l'activité liée aux marchés financiers s'avère très modeste.

Graphique 2 : Part des métiers liés aux marchés financiers dans le PNB (années 2012)



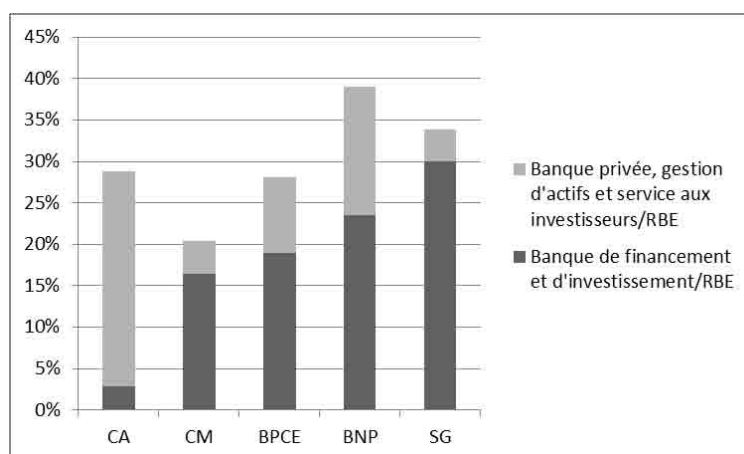
Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

L'observation de la part des métiers liés aux marchés financiers cette fois dans le résultat brut d'exploitation et non plus dans le PNB montre la même tendance, à savoir une importance moindre pour les banques coopératives (graphique 2)⁴⁶. Toutefois, les différences sont moins marquées, et les banques coopératives tendent à dégager un meilleur RBE dans leurs activités de marché que les autres banques, pour lesquelles ces métiers semblent moins générateurs de profits (par exemple le Crédit mutuel arrivé à une activité liée aux marchés financiers représentant 20% de son RBE pour seulement 12% de son PNB).

⁴⁵ Le pilier 1 concerne les exigences minimales des fonds propres que doit détenir une banque, le pilier 2 détaille le processus de surveillance prudentielle, et le pilier 3 traite de la discipline de marché.

⁴⁶ Ces deux graphiques ne reposent que sur la seule année 2012. Ces constats mériteraient d'être vérifiés sur plusieurs années.

Graphique 3 : Part des métiers liés aux marchés financiers dans le RBE (année 2012)



Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

Pour une analyse complémentaire de la pérennité et de l'orientation des banques sur le long terme, nous avons regroupé plusieurs indicateurs dans le tableau 13 sur la solidité du capital et la rentabilité. On constate qu'après une forte hausse, le ratio fonds propres sur total de bilan est à présent supérieur dans les banques capitalistes. Néanmoins, les ratios de solvabilité Tier 1 (capital social y compris actions préférentielles et obligations perpétuelles ou convertibles, réserves et reports à nouveau sur les actifs totaux pondérés par leur risque) et Core Tier 1 (capital social au sens strict, réserves et reports à nouveau sur les actifs totaux pondérés par leur risque) restent en moyenne supérieurs⁴⁷ dans les banques coopératives.

Tableau 17 : solidité du capital et rentabilité (2007-2012)

	CA+BPCE+CM		BNP+SG	
	2007	2012	2007	2012
Solidité du capital				
Fonds propres/Total bilan	3,9%	4,1%	3,2%	4,6%
Core Tier 1 moyenne simple		12,3		10,3
Tier 1 moyenne simple	8,7	13,0	7,6	13,0
Rentabilité⁴⁸	sur 2005-2012		sur 2005-2012	
ROA (=Rés d'exploitation/Total actif)	0,34%		0,47%	
Ecart type du ROA	0,30%		0,19%	
Ecart-type/moyenne	0,88		0,40	
ROE (=Résultat net/Fonds propres)	6,2%		9,8%	
Ecart type du ROE	8,2%		3,9%	
Ecart-type/moyenne	1,32		0,39	

Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

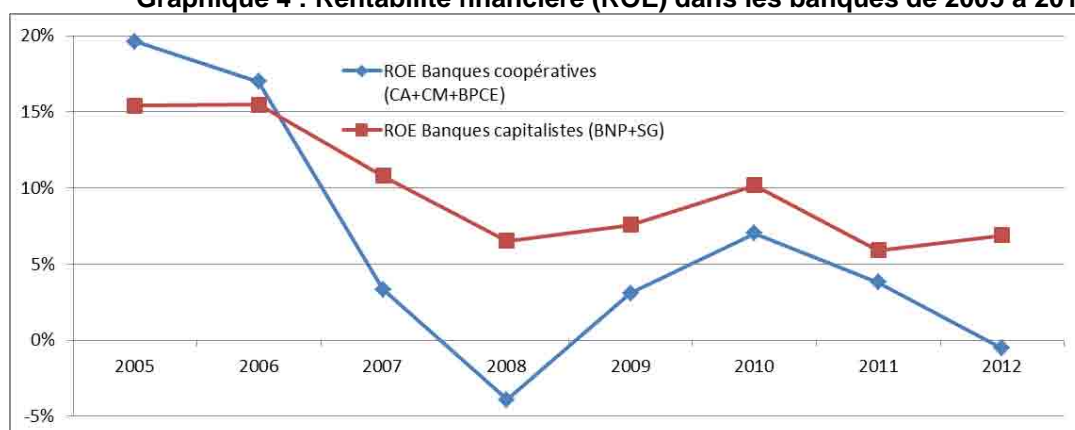
Concernant les indicateurs de rentabilité, on note que les rentabilités tant économique (ROA) que financière (ROE) sont plus faibles dans les groupes coopératifs. En outre, l'écart-type de ces indicateurs apparaît plus élevé pour les banques coopératives, ce qui indique une instabilité plus forte des rentabilités au fil des années. Contrairement à ce que nous avons noté précédemment, cette observation sur les rentabilités corrobore les résultats d'Ory et al. (2012). Une interprétation négative consisterait à en conclure que les banques coopératives génèrent des résultats modestes en regard des moyens économiques et financiers qu'elles mettent en œuvre, et que cela signifie une moindre efficacité économique. Cependant, comme cette opinion n'est pas confirmée par les résultats sur la

⁴⁷ La Banque Fédérative du Crédit Mutuel est considérée par Global finance (avril 2013) comme une des 50 banques mondiales les plus sûres. Elle est 38e du classement (deux autres banques françaises figurant dans le classement, la CDC est 7e et la Banque Postale 44e). On note aussi que deux autres banques coopératives sont présentes, Rabobank 10^e et Desjardin 23^e.

⁴⁸ Les données sont ici des moyennes arithmétiques pondérées par le total de bilan de chaque banque.

masse salariale issus du tableau 12 et que le secteur bancaire est peu concerné par les problématiques de maîtrise des coûts que connaît l'industrie, nous privilégions une interprétation plus positive. Ainsi, il faut bien garder à l'esprit que la rentabilité financière constitue un indicateur utile essentiellement pour les actionnaires, et donc pour les sociétés par actions qui visent la maximisation du profit de leurs apporteurs de fonds. Le mode de rémunération des parts sociales ne reposant pas sur la logique actionnariale, et les banques coopératives ayant pour principe un intérêt limité au capital et une répartition équitable des profits, il ne doit pas être considéré comme négatif d'afficher une rentabilité financière plus faible que les banques capitalistes (graphique 3). Par contre que cette rentabilité soit plus instable sur la période est plus problématique.

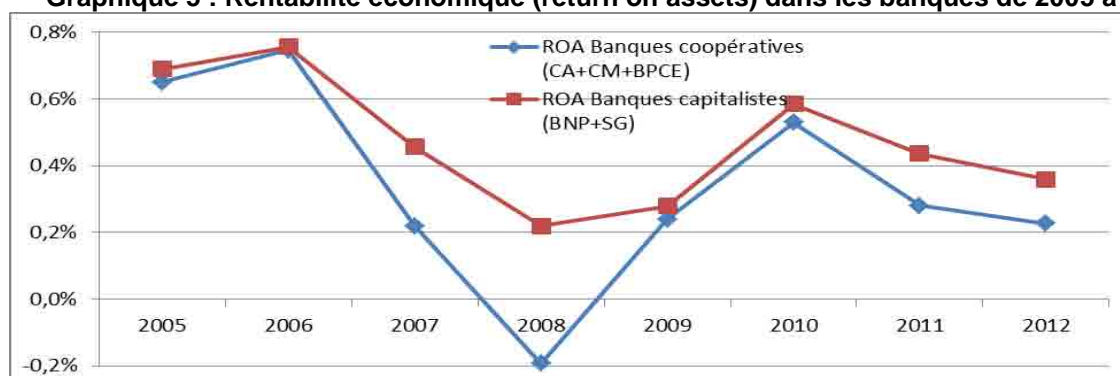
Graphique 4 : Rentabilité financière (ROE) dans les banques de 2005 à 2012



Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

Quant à la rentabilité économique, même si ce critère s'applique à toutes les banques suivant la même logique, l'interprétation qui en est donnée pour les banques coopératives doit là encore être nuancée. En effet, les chiffres du graphique 4 semblent laisser penser que la crise des subprimes a touché bien plus fortement les banques coopératives, même si les valeurs sont faibles en soi (comprises entre 0,2 et 0,6% pour la quasi-totalité d'entre elles). Cependant, dans un contexte de crise une baisse du résultat d'exploitation peut correspondre à une politique commerciale plus prudente et à un provisionnement plus systématique des créances douteuses (ce que nous ne pouvons hélas pas vérifier précisément ici en raison du nombre de filiales et d'établissements pour lesquels il faudrait posséder les comptes détaillés). Donc un résultat apparemment négatif concernant l'activité peut s'avérer cohérent avec un objectif de prudence à long terme et de pérennité de l'activité.

Graphique 5 : Rentabilité économique (return on assets) dans les banques de 2005 à 2012



Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

Nous retenons enfin que « le mode coopératif devrait se distinguer non pas tant sur sa façon de faire des profits que par sa façon de les distribuer aux sociétaires » (Ory et al., 2012), en ajoutant que même si la façon de faire des profits peut impliquer des activités similaires à celles des banques capitalistes (prêts, dépôts, prises de participations, banque d'affaires, etc.), la manière de faire peut différer (conditions de prêts raisonnables, prises de participations dans le but de financer l'économie et non de réaliser une plus-value pour la banque, etc.). La différence entre les deux types de banques tient donc, comme l'annoncent les banques coopératives, dans la finalité, mais aussi dans les moyens d'y parvenir.

Il faut ainsi souligner que l'une des limites principales quant à l'observation des spécificités des banques coopératives provient du fait que l'on mesure la performance des banques coopératives sur la base d'indicateurs construits pour le modèle actionnarial. Le fait de considérer ROA et ROE, ratios de solvabilité, coûts d'exploitation etc. et non pas la qualité du service aux consommateurs, particuliers ou professionnels, qui est l'objectif même des banques coopératives pose problème. De même, les réserves impartageables, la fixité de la valeur de la part sociale, l'impossibilité de prise de contrôle externe sont des caractéristiques essentielles du modèle coopératif totalement gommées par l'analyse financière.

7. Responsabilité sociale et environnementale

De façon récente, les banques coopératives ont tendance à fondre - et à « confondre ? – les principes d'économie sociale dans le concept de RSE, concept construit dans une perspective parties prenantes de la gouvernance capitaliste. Ce glissement est notamment perceptible dans la construction de leurs bilans annuels d'activité, avec entre autres la duplication d'indicateurs provenant de la loi NRE, du GRI, du Pacte mondial ... et dans la transformation des directions Vie coopérative en directions Responsabilité sociale et environnementale. Nadine Richez-Battesti et Olivier Boned (2008), qui ont travaillé sur la RSE dans les banques coopératives en France, et notamment au Crédit Mutuel, observent que les banques coopératives en France « ne marquent pas pleinement la RSE de leur empreinte coopérative » (*importance du sociétaire, de l'administrateur, principe un homme-une voix*). Leur approche de la RSE est très influencée par celle des sociétés cotées.

7.1 Rémunération des élus

Premier exemple caractéristique de la RSE, la question de la rémunération des mandataires sociaux. Au niveau national, les présidents et directeurs généraux des banques coopératives disposent de rémunérations qui sont d'un niveau plus faible que celles des banques capitalistes (tableau 14), mais quand même particulièrement élevées. Par ailleurs, le « coût » (jetons de présence) d'un Conseil d'Administration national de banque coopérative est supérieur à celui des banques capitalistes. Trois remarques peuvent être faites :

- le principe d'économie sociale de gestion à caractère désintéressé des dirigeants élus, président et administrateurs, n'est pas respecté ;
- à titre de comparaison, le gouvernement français a décidé par un décret du 25/07/2012 qu'un dirigeant de sociétés publiques ne pouvait pas disposer d'une rémunération annuelle supérieure à 450 000 € ;
- au niveau des caisses régionales, les présidents de conseils d'administration sont en général très confortablement indemnisés. Ainsi les présidents des 17 caisses d'épargne ont une rémunération, part fixe plus part variable, qui se situe entre 391 000 € et 691 000 €.

Tableau 18 : « Coût » de la dirigeance

2012	Moyenne CA+CM+BPCE	Moyenne BNP+SG	Ecart
Président du Conseil d'administration	579 725€	1 696 974	1 à 3
Directeur Général	1 096 415€	2 638 324	1 à 2,4
Total jetons de présence du CA	1 257 284€ ⁴⁹	1 032 498	+21%

Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

7.2 Rémunérations des salariés

Afin de mener une analyse comparative entre les banques coopératives et les banques capitalistes, nous avons souhaité tout d'abord observer les rémunérations moyennes (a) puis les inégalités qui transparaissent au travers des grilles salariales (b). Ensuite nous nous sommes intéressés aux rémunérations hors salaire, à savoir la participation, l'intéressement, voire l'abondement lorsqu'il était mentionné (c). Enfin, il nous a paru nécessaire d'observer la situation comparée des hommes et des femmes (d). L'ensemble des données utilisées proviennent des documents de référence et des bilans sociaux des banques.

a. Des écarts sensibles en matière de rémunération moyenne

Lorsque l'on considère la rémunération moyenne calculée sur l'ensemble des catégories de salariés des groupes bancaires (5. du tableau 19), deux banques se distinguent clairement des autres, CASA (5029€) et la Société générale (4390€) alors que les autres banques se situent au sein d'une fourchette allant de 2905€ (BPCE) à 3575€ (CA groupe). Pour CASA, le différentiel s'explique

⁴⁹ Calcul sur CA et BPCE. Le rapport du Crédit mutuel est peu précis sur ce point.

par le % très élevé de cadres (90%) et le niveau élevé de leur rémunération moyenne (5390€), ces deux éléments tenant à la situation de tête de groupe. Concernant la Société générale, dont le taux de cadre (51%) est pourtant sensiblement du même niveau qu'à BNPP (53%) le différentiel semble provenir d'une rémunération moyenne élevée pour les cadres (6132€), mais aussi sans doute en partie du fait que les données du bilan social semblent intégrer plus d'éléments de rémunération que les données proposées par les autres banques.

Concernant les deux caisses régionales dont nous avons pu obtenir le bilan social, l'une du Crédit agricole (CA Cr), l'autre du Crédit mutuel (CM Cr), la relative faible proportion de cadres (25% et 29%) explique l'essentiel du différentiel au regard de l'ensemble du groupe. Les rémunérations moyennes sont similaires tant pour les cadres (4362€ et 4315€) que pour les non cadres (2684€ et 2568€). Par contre l'écart régional/national n'existe pas au niveau de la caisse régionale Banque populaire (dont nous n'avons que le rapport d'activité).

Ces premiers constats sont toutefois à prendre avec prudence car les bases de calcul des rémunérations moyennes calculées par chaque banque ne sont pas du tout harmonisées⁵⁰.

Tableau 19 : Rémunérations moyennes (2012)

	BPCE	BP Cr	CA Groupe	CASA	CA Cr	CM	CM Cr	SG	BNPP	Tous Salariés France (2010) ⁵¹
1. Nombre d'emplois permanents France	71000	1500	40000	3000	1500	62000	2000	41000	45000	24 millions
2. Proportion de cadres	34%	33%	56%	90%	25%	41%	29%	51%	53%	19%
3. Rémunération moyenne Cadres	3621€	4042€	4733€	5390€	4362€	4318€	4315€	6132€	4407€	3760€
4. Rémunération moyenne non cadres	2536€	2402€	2338€	2385€	2684€	2630€	2568€	2602€	2490€	1645€
5. Rémunération totale moyenne	2905€	2951€	3575€	5029€	2907€	3372€	3250€	4390€	3572€	2005€

b. Des rémunérations vectrices d'inégalités moins fortes dans les banques régionales

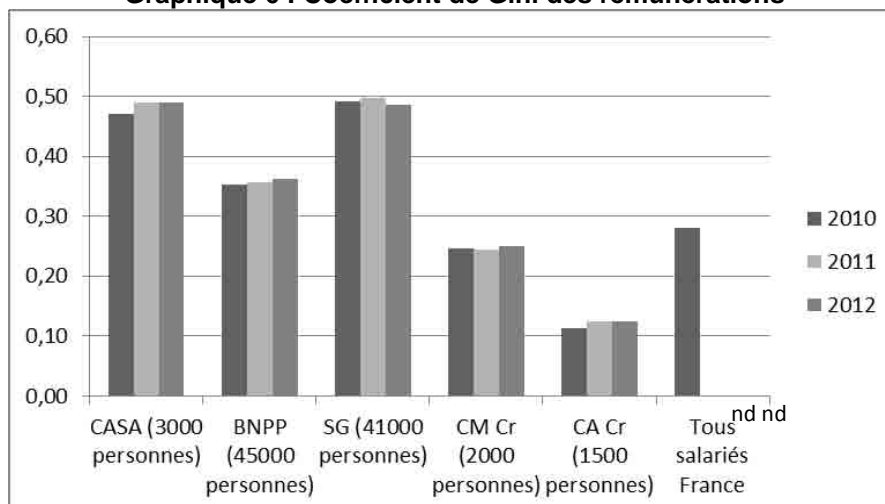
Le graphique 6 ci-dessous indique les valeurs du coefficient de Gini sur la période 2010-2012 pour les cinq banques dont nous disposons des bilans sociaux : CASA, BNPP, SG et les deux caisses régionales CM et CA. En dépit de la diversité du nombre de salariés concernés, cette mesure est révélatrice de plusieurs éléments intéressants⁵².

⁵⁰ BPCE : Rémunération annuelle (sans précision) ; BP Cr : Salaire de base moyen ; CA Groupe : Salaires mensuels moyens Base brut ; CASA : Rémunération mensuelle fixe moyenne ; CA Cr : Masse salariale brute totale ; CM : Rémunération annuelle moyenne brute ; CM Cr : Rémunération annuelle fixe moyenne ; SG : Rémunération brute moyenne annuelle comprenant les éléments fixes et variables, les primes et indemnités diverses (hors participation, intéressement et abondement) ; BNPP : Rémunération mensuelle moyenne appointement fixe.

⁵¹ Données DADS, revenus d'activité annuels moyens ; Cadres = Cadres supérieurs et professions libérales ; non-cadres = professions intermédiaires et employés

⁵² Rappelons que plus le coefficient de Gini est élevé et se rapproche de 1, plus il indique une inégalité de répartition de la variable sous-jacente (ici les rémunérations). Les calculs ont été réalisés avec les répartitions des salariés en %, fournies dans les bilans sociaux des banques. Cette répartition ne repose pas systématiquement sur le même nombre d'échelons : détail fourni pour 23 échelons chez CASA, 22 pour l'ensemble des salariés chez BNPP, 8 pour l'ensemble des salariés à la SG, 7 pour la Caisse Régionale CA et 5 pour la Caisse Régionale CM. Ces différences ne portent pas à conséquence sur les résultats et conclusions dans la mesure où les écarts entre banques sont suffisamment nets.

Graphique 6 : Coefficient de Gini des rémunérations



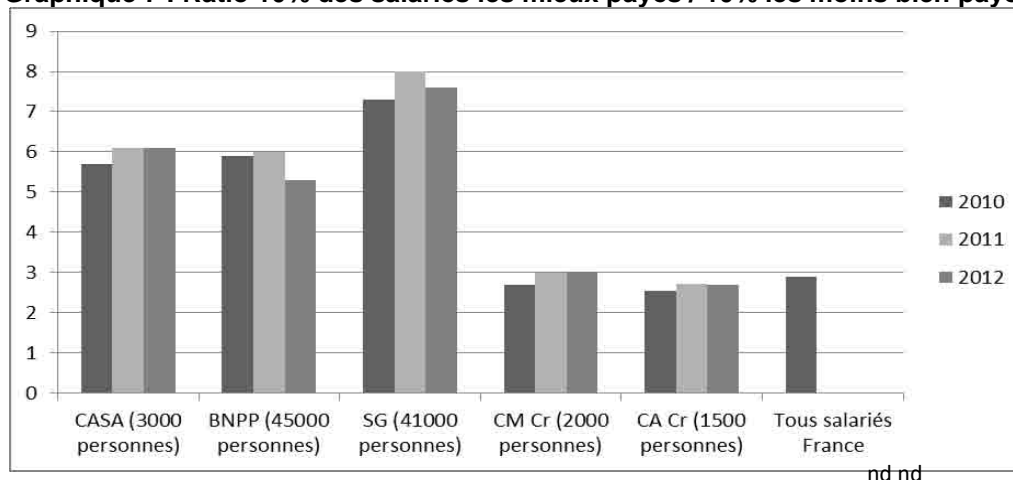
Tout d'abord, et pour les mêmes raisons que mentionnées sur les rémunérations moyennes, CASA et la Société générale apparaissent comme très inégalitaires (coefficients de Gini proches de 0,50). BNPP a une hiérarchie salariale plus ramassée (autour de 0,35).

Pour les Caisses régionales les valeurs sont nettement plus faibles 0,25 (CM Cr) et même 0,12 (CA Cr) et indique une inégalité bien plus limitée qu'au niveau bancaire national et même plus faible que sur l'ensemble des salariés français puisqu'en 2010 le coefficient de Gini (base : Salaires mensuels nets équivalent temps complet ; DADS) était de 0,28.

Mis à part le nombre de salariés et le plus faible nombre de hauts salaires, la différence que l'on peut souligner par rapport aux banques nationales réside dans des activités spéculatives nettement plus réduites et donc conduisant à des primes potentiellement fortes. De plus, le Crédit agricole et le Crédit mutuel Centre-est Europe⁵³ (dont fait partie CM Cr) ont chacun une convention collective propre différente de la Convention collective nationale de la banque. Sur le moyen terme, si l'on tient compte de l'évolution de la situation sur les trois années, les valeurs se révèlent stables pour chaque banque considérée.

Regardons à présent ce qu'il en est du rapport des rémunérations entre les 10% des salariés les mieux payés et les 10% les moins bien payés (graphique 7 ci-après). Confirmant les constats sur les coefficients de Gini, les écarts au sein d'une même banque vont de 2,5 à 3 pour les deux banques régionales considérées à 8 pour la SG en 2011, et sur les trois années ces écarts entre hauts et bas salaires évoluent assez peu. La SG affiche les écarts les plus marqués, suivie par CASA (avec beaucoup moins de salariés) et BNPP. Un effet de la taille de la banque est ici indéniable, avec davantage d'amplitude salariale pour les grosses structures.

Graphique 7 : Ratio 10% des salariés les mieux payés / 10% les moins bien payés



⁵³ La Convention collective ne s'applique toutefois pas à certaines filiales de CASA (LCL, CA-CIB par exemple) ou du CM11 (CIC par exemple), qui relèvent de la Convention collective nationale de la banque.

Nous pouvons compléter les résultats précédents avec le montant global des 10 rémunérations les plus élevées (tableau 20 ci-dessous). Sans surprise, les banques régionales rémunèrent leurs dirigeants avec beaucoup plus de modération que ne le font les banques nationales (BNPP et SG notamment), dont on remarque également la baisse des hautes rémunérations sur l'année 2012. Les écarts vont de 1 à 15 entre la caisse régionale CR B et la SG. Ces résultats confirment la tendance, relevée précédemment, à de moins fortes inégalités salariales dans les banques régionales.

Tableau 20 : Montant moyen des 10 rémunérations annuelles les plus élevées

	2010	2011	2012
CASA	1 403 655 €	1 096 440 €	828 473 €
BNPP	1 789 670 €	1 890 023 €	1 450 662 €
SG	2 064 200 €	2 454 900 €	1 913 300 €
CM Cr	126 302 €	133 626 €	133 890 €
CA Cr	171 946 €	168 788 €	163 652 €

c. Des compléments de rémunération comparables entre les 2 types de banques (sauf CASA)

Le poids de la participation et de l'intéressement varie fortement en proportion des charges de personnel suivant les banques et le nombre de salariés considérés (total France ou société mère uniquement), ainsi naturellement suivant les années, nettement bénéficiaires ou non. Ainsi CASA (société mère) verse une participation et un intéressement particulièrement élevés au regard de ses charges de personnel (9,02% et 7% en 2012) comparé à BNPP (respectivement 2,56% et 2,57%) ou SG (respectivement 0,10% et 0,62%). La chute enregistrée en 2012 par rapport aux années antérieures est commune à toutes les banques, mais dans une amplitude variable.

Tableau 21 : Rémunérations complémentaires en %

Rémunérations en % des charges de personnel totales	2010	2011	2012
BNPP			
Réserve spéciale de participation	3,19%	2,30%	2,56%
Intéressement	3,76%	3,30%	2,57%
Abondement versé par BNPP dans le cadre de l'épargne salariale	1,49%	1,35%	1,29%
CASA			
Réserve spéciale de participation	10,20%	12,29%	9,02%
Intéressement	9,00%	10,60%	7,00%
Abondement versé par CASA dans le cadre de l'épargne salariale	0,76%	1,26%	1,42%
SG			
Réserve spéciale de participation	0,25%	0,27%	0,10%
Intéressement	0,87%	0,77%	0,62%
Abondement versé par SG dans le cadre de l'épargne salariale	0,63%	0,68%	0,42%

Les montants moyens par salarié (tableau 22) confirment les indications du tableau en % ci-dessus : les rémunérations complémentaires CASA sont particulièrement élevées, ce qui est logique pour une société mère composée à 90% de cadres, qui plus est de haut niveau. Il est également notable que les salariés des deux Caisses régionales disposent de rémunérations complémentaires de niveau comparable, voire supérieur à ceux des deux groupes capitalistes.

Tableau 22 : Rémunérations complémentaires en euros

Rémunérations moyennes en euros	2010	2011	2012
BNPP			
Réserve spéciale de participation	2470€	1863€	2035€
Intéressement	2913€	2673€	2049€
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	1156€	1096€	1024€
<i>TOTAL</i>	6539€	5633€	5108€
CASA			
Réserve spéciale de participation	7071€	9017€	6048
Intéressement	6240€	7779€	4693€
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	526€	924€	953€
<i>TOTAL</i>	13838€	17719€	11694€
SG			
Réserve spéciale de participation	572€	620€	241€
Intéressement	2004€	1758€	1435€
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	1449€	1565€	975€
<i>TOTAL</i>	4026€	3943€	2650€
CM Cr			
Réserve spéciale de participation	nc	1422€	1416€
Intéressement	5758€	5004€	2979€
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	nc	nc	nc
<i>TOTAL</i>	nc	6426€	4395€
CA Cr			
Réserve spéciale de participation	1353€	833€	524€
Intéressement	4064€	4720€	4743€
Abondement versé dans le cadre de l'épargne salariale	nc	nc	nc
<i>TOTAL</i>	5417€	5553€	5267€

d. Une égalité femmes/hommes encore à venir

Lorsque l'on s'intéresse à l'égalité professionnelle femmes/hommes, le premier constat bien connu est que la profession bancaire est plus féminisée que la moyenne de la population active. En moyenne, il semble que cette féminisation soit très légèrement plus faible dans les banques coopératives que dans les banques capitalistes, l'exception étant CASA, du fait du poids considérable des cadres dans l'effectif global (90%, cf. tableau 19). Second constat, là encore bien connu, la proportion de femmes est systématiquement plus faible parmi les cadres que parmi les non-cadres. Là encore l'ensemble des banques confirme ce constat, avec un taux de féminisation des cadres particulièrement faible dans les groupes BPCE (36%) et Crédit mutuel (34%). Il est également notable que dans les trois groupes coopératifs cette donnée soit systématiquement plus faible au niveau de la Caisse régionale qu'au niveau groupe.

En termes de rémunérations⁵⁴ sur l'effectif global, la Société générale est très largement le groupe le plus égalitaire (93%), le groupe CA arrivant dernier (74%), pour un ratio toutes entreprises françaises de 81%. Mais là aussi il est nécessaire de distinguer entre non-cadres et cadres. Pour les non-cadres, les écarts de rémunération sont faibles, voire même dans certains cas très légèrement favorables aux femmes. Pour les cadres, les écarts sont plus importants (entre 9% à BPCE et 18% au Groupe CA), mais toutefois moins forts qu'au niveau de l'ensemble des entreprises (78%).

⁵⁴ Là encore les données proposées par les bilans sociaux ou les documents de référence ne sont pas harmonisées. Le tableau 5 est construit sur les bases suivantes : BPCE : CDI ; BP Cr : CDI ; CA Groupe : salaires mensuels moyens des effectifs cdi actifs (salaire brut de base) ; CASA : Rémunérations du mois de décembre, hors primes, de l'effectif payé 12 mois et dont le taux d'activité est redressé à 100 % ; CA Cr : SBF CDI à temps plein ; CM : nd ; CM Cr : Rémunération annuelle moyenne (effectif permanent - brut global) ; SG : tout type ; BNPP : rémunération mensuelle moyenne appointement fixe.

L'égalité salariale entre hommes et femmes est donc loin d'être atteinte, tout comme c'est le cas en termes de statut, et les banques coopératives ne se distinguent pas des deux groupes capitalistes sur ce point.

Tableau 23 : Proportions f/h et ratios de rémunération f/h

2012	BPCE	BP Cr	CA Groupe	CASA	CA Cr	CM	CM Cr	SG	BNPP	France Toutes entreprises
Proportion de femmes dans l'effectif	55%	53%	57%	48%	56%	55%	56%	56%	58%	52%
Proportion de femmes parmi les cadres	36%	29%	46%	45%	36%	34%	30%	43%	46%	45%*
Proportion de femmes parmi les non-cadres	65%	65%	72%	75%	63%	70%	68%	70%	71%	57%** 82%***
Ratio rémunération h/f total	82%	77%	74%	80%	nd	nd	78%	93%	79%	81%
Ratio rémunération h/f cadres	91%	87%	82%	83%	nd	nd	88%	87%	88%	78%*
Ratio rémunération h/f non cadres	94%	94%	101%	101%	nd	nd	95%	101%	98%	87%** 92%***

* Cadres administratifs et commerciaux d'entreprise

** Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises

*** Employés administratifs d'entreprise

7.4 Présence dans les paradis fiscaux.

Autre élément intéressant la RSE, la question des paradis fiscaux, En dehors du Crédit mutuel, les deux autres banques coopératives, Crédit agricole et BPCE, sont largement présentes dans les paradis fiscaux (tableau 24), lorsqu'on ne se limite pas à la liste officielle extrêmement restrictive de l'OCDE⁵⁵. Cependant, le nombre de filiales n'est pas systématiquement révélateur du nombre d'opérations transitant par ces filiales et de leur volume financier, et il est bien évidemment impossible d'avoir accès à un tel détail.

Tableau 24 : Nombre de filiales dans les paradis fiscaux

	Crédit agricole	Crédit mutuel	BPCE	Société générale	BNP-Paribas	Banque postale
Liste 2010 du Tax Justice Network ⁵⁶	107	11	90	40	347	1
Liste 2012 CCFD	86	nd	20	49	214	nd
CPO Filiales premier rang	37	nd	nd	31	118	nd
CPO Filiales jusqu'au 10 ^e rang	150	nd	nd	91	334	nd

⁵⁵ Pour l'OCDE en 2012 : 0 pays en liste noire, 23 en liste grise ; 60 territoires opaques retenus par le Tax Justice Network (TJN), liste également utilisée par le CCFD ; 53 territoires pour le Conseil des prélèvements obligatoires (CPO).

⁵⁶ La Deutsche Bank dispose de 768 filiales dans les paradis fiscaux, HSBC 136.

7.5 Responsabilité environnementale : les GES

Dans le cadre de la partie environnementale de la RSE, la plupart des banques publient des données concernant leur émission de gaz à effet de serre en tant qu'entreprises de services. Au-delà de ces données, certes intéressantes mais qui ne permettent pas de mesurer les impacts effectifs de l'activité bancaire, une étude Utopies-Amis de la terre⁵⁷ s'est risquée à calculer les effets indirects et à proposer un classement des différents groupes. Dans celui-ci, le Crédit agricole apparaît en première position, les autres banques coopératives se situant en dessous de la BNP et de la Société générale. Les commentaires du tableau montrent cependant que ces différences ne semblent pas provenir de volontés plus ou moins vertueuses de développement durable, mais plus prosaïquement de spécialisations sur des créneaux d'activité aux impacts environnementaux très différents.

Tableau 25 : émissions de GES générées par les banques (Utopie-Amis de la Terre)

Banques	Emissions annuelles de gaz à effet de serre		Commentaires
	g CO ₂ / € confié à la banque	Millions de Tonnes de CO ₂ / an	
Groupe Crédit Agricole (Crédit Agricole, Crédit Lyonnais...)	1 070 g/€ (1 ^{ère})	1 050 Mt (3 ^{ème})	Le Crédit Agricole est la banque la plus intensive en carbone. Elle doit cette place à la part très importante qu'occupe le secteur énergétique (pétrole, gaz, charbon) dans ses crédits aux grands groupes.
HSBC Holdings*	1 010 g/€ (2 ^{ème})	1 530 Mt (1 ^{ère})	
BNP Paribas (BNP, Fortis...)	905 g/€ (3 ^{ème})	1 360 Mt (2 ^{ème})	Une forte part des actifs de BNP Paribas est investie dans les grands groupes industriels, notamment dans le secteur de l'énergie. Elle est la banque française la plus émettrice de gaz à effet de serre et la seconde en émissions par euro.
Société Générale (SocGen, Crédit du Nord, Boursorama)	890 g/€ (4 ^{ème})	634 Mt (4 ^{ème})	La Société Générale a un profil très proche de celui de BNP Paribas.
HSBC France*	810 g/€ (5 ^{ème})	100 Mt (7 ^{ème})	
Crédit Mutuel (Crédit Mutuel, CIC, Fortuneo)	620 g/€ (6 ^{ème})	280 Mt (6 ^{ème})	Le Crédit Mutuel garde un fort ancrage dans son métier historique, la banque de détail, avec une part importante de ses fonds prêtés aux PME et aux particuliers (activités relativement peu polluantes). Mais il investit aussi un quart de ses actifs dans les grandes entreprises, en particulier dans la production de matériaux de construction, l'agro-alimentaire et la grande distribution.
BPCE (Caisse d'Épargne, Banque Populaire, Natixis, Crédit Coopératif...)	540 g/€ (7 ^{ème})	450 Mt (5 ^{ème})	D'une taille proche de la Société Générale, le groupe BPCE ressort comme moins polluant : il investit en effet beaucoup dans l'immobilier et relativement peu dans l'industrie lourde.
La Banque Postale	480 g/€ (8 ^{ème})	80 Mt (8 ^{ème})	Position liée à son statut légal davantage qu'à un choix militant : elle n'investit pas dans les entreprises. L'argent confié à la Banque Postale finance principalement des prêts immobiliers, l'Etat et la Caisse des dépôts (qui elle-même investit la moitié de ses fonds dans du logement social et l'autre moitié sur les marchés financiers).
Crédit Coopératif** (banque du groupe BPCE)	425 g/€ (9 ^{ème})	5 Mt (9 ^{ème})	Le Crédit Coopératif finance principalement la clientèle de détail, notamment les PME et le secteur associatif. Ce modèle économique exclut de facto le financement du secteur pétrolier et des industries lourdes, très polluants.
La NEF** (distribue ses livrets via le Crédit Coopératif)	200 g/€ (10 ^{ème})	0,05 Mt (10 ^{ème})	La NEF n'investit que dans des projets écologiques et sociaux (fermes biologiques, projets de commerce équitable, équipements d'économies d'énergies, etc). Elle figure dans le classement au titre de « coup de cœur du jury » : elle ne représente qu'un dix millième de la taille de BNP Paribas.

⁵⁷ L'empreinte carbone des banques françaises, résultats commentés, 2010

8. Solidarité interne et externe

La problématique de la solidarité au sein des banques coopératives est exposée par Launay (1994, p.222) à propos du Crédit mutuel de la façon suivante : « *la solidarité est un soutien actif d'une communauté ou d'un individu à l'un des siens en situation d'échec pour le remettre en situation de réussite. La solidarité s'inscrit dans une démarche économique. Elle ne doit pas affaiblir l'entreprise Crédit Mutuel, encore moins compromettre sa pérennité, mais elle doit s'inscrire dans la démarche « Aide toi, les autres t'aideront ». Cette solidarité doit être utile et permettre d'apporter des solutions définitives. Elle n'est pas action caritative mais recherche de solution pérenne* ». Autrement dit, se pose pour les banques coopératives, de la même manière que pour les mutuelles de santé, le problème de l'anti-sélection : être « trop » solidaire peut conduire à ce que les mauvais risques chassent les bons, avec pour conséquence une hausse des tarifs mais aussi la nécessité d'accroître le niveau des ratios de solvabilité du fait de l'augmentation du coût des risques.

8.1 Solidarité interne et inclusion bancaire

Depuis leur origine au XIX^e siècle, les banques coopératives ont très largement contribué à la bancarisation et à l'accès au crédit de la population française. Rappelons qu'aujourd'hui 99 % des ménages français sont bancarisés. Le problème de l'exclusion bancaire et financière, i.e. des difficultés d'accès ou d'usage dans les pratiques bancaires demeure néanmoins (Gloukoviezoff, 2008). Les banques coopératives sont-elles plus vertueuses sur ce point ?

A titre d'exemple, il est possible de considérer la solidarité sur la base de la tarification des services en raisonnant en fonction du degré d'usage des services⁵⁸. Aucune différence nette n'apparaît entre banques coopératives et non coopératives, tant en matière d'accessibilité (1^{ère} colonne) que d'écart de tarification entre petits et gros consommateurs (dernière colonne). On note par ailleurs que les pratiques entre banques régionales d'un même réseau sont très disparates.

Tableau 26 : Comparaisons de tarifs petits usagers/gros usagers bancaires

	Petit consommateur	Gros consommateur	Ecart
Banque Populaire de l'Ouest	78,60 €	508,80 €	6,5
Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest	58,98 €	417,12 €	7,1
Crédit Mutuel Mayenne Anjou	66,42 €	475,91 €	7,2
Crédit Agricole Atlantique Vendée	75,65 €	583,14 €	7,7
LCL	56,36 €	437,35 €	7,8
Barclays Bank	80,00 €	633,60 €	7,9
Banque Populaire Atlantique	63,88 €	506,30 €	7,9
CIC Ouest	70,65 €	565,28 €	8,0
Caisse d'Epargne Bretagne - Pays de Loire	66,68 €	582,18 €	8,7
Société Générale	60,40 €	561,76 €	9,3
Banque Tarnaud	62,40 €	603,11 €	9,7
Crédit du Nord	62,40 €	603,11 €	9,7
La Banque Postale	48,90 €	480,00 €	9,8
HSBC	60,00 €	597,20 €	10,0
Crédit Mutuel Océan	52,32 €	565,35 €	10,8
BNP Paribas	47,20 €	537,50 €	11,4
Crédit Agricole Anjou et Maine	44,80 €	533,75 €	11,9

Source : votreatargent.lexpress.fr, *Région par région, le classement des banques de la moins chère à la plus chère*, publié le 25.01.2013

⁵⁸ Le monde.fr propose aussi des données tarifaires sur les profils étudiants 18-25 ans et actifs moins de 25 ans qui peuvent permettre de mesurer les efforts de solidarité des banques vis-à-vis des jeunes.

Par contre, et à la différence des banques capitalistes, chaque groupe bancaire coopératif a mis en place des structures d'éducation budgétaire et d'accompagnement des personnes en difficulté : Points Passerelle au Crédit agricole⁵⁹, Parcours confiance à la Caisse d'épargne, Comités d'aide économique et sociale, Commissions de solidarité, Caisses solidaires au Crédit mutuel, agences spécialisées au sein des banques populaires.

8.2 Solidarité externe et intercoopération

Les groupes bancaires coopératifs sont des acteurs majeurs de la « finance sociale » (*social banking*). Ainsi selon le rapport d'activité de la CDC de 2011, 75% des micro-crédits personnels garantis (MPG) sont réalisés par les banques coopératives avec une part prédominante de 57% pour le groupe BPCE.

Tableau 27 : Bilan au 31/12/2011 de la distribution des MPG en France

Nom du réseau	Nombre de MPG distribués	Part de marché (%)	Taux de sinistralité (%)
Groupe Caisse d'Épargne	10349	39	5,71
Groupe Banque populaire	4892	18	1,61
<i>Crédit Coopératif</i>	1613	6	1,36
<i>BTP banque</i>	3224	12	1,64
<i>Banque Populaire</i>	55	0	7,27
ADIE	3611	14	3,07
Groupe Crédit Mutuel	3466	13	5,40
<i>Crédit Mutuel</i>	2689	10	6,28
<i>Crédit Mutuel Nord Europe</i>	777	3	2,32
Crédits Municipaux	2070	8	7
Banque Postale	1552	6	2,38
Groupe Crédit Agricole	1094	4	0,82
Cofinoga	997	4	6,92
Créa-Sol	774	3	2,45
BNP Personal Finance	252	1	10,71
Cofidis	194	1	4,12
Groupe BNP Paribas	77	0	6,49
Société Générale	12	0	0
Autres	4	0	0

Source : d'après Rapport 2011 de la CDC – en gras les groupes bancaires coopératifs.

En matière d'aide et d'accompagnement, le Crédit agricole développe également un réseau de 66 Points Passerelle au sein de 28 caisses régionales. En 2013, 9000 personnes ont été accompagnées et conseillées par un réseau de 120 conseillers salariés et 700 bénévoles (élus et retraités du CA). Pour 6500 personnes, une solution a été trouvée de nature sociale (70%) ou financière (30%) (*Source : Document de référence*). Au Crédit mutuel, des dispositifs comparables existent, mais sont assez hétéroclites selon les Caisses régionales : Ark'ensol entraide, Crédit mutuel solidaire...

En matière d'épargne solidaire, d'ISR, de mécénat et parrainage, il existe une sorte de spécialisation. Chacun des trois groupes coopératifs est fortement engagé sur une de ces trois dimensions (le Crédit agricole sur l'ISR, BPCE sur l'épargne solidaire, le Crédit mutuel sur le mécénat et parrainage), mais par contre ne se distingue pas des banques capitalistes sur les deux autres.

⁵⁹ En 2011, 9000 clients ont été accompagnés avec près de 80% de solutions positives.

Tableau 28 : ISR, épargne solidaire, mécénat

	CA	CM	BPCE	SG	BNP	LBP
encours ISR/total bilan	3,277%	0,930%	0,854%	nd	1,049%	0,650%
encours épargne solidaire/total bilan	0,010%	0,014%	0,172%	0,006%	0,014%	nd
mécénat et parrainage/PNB	0,081%	0,233%	0,150%	0,143%	0,097%	0,024%

Sources : Calculs des auteurs à partir des Documents de référence

Concernant le principe d'intercoopération, les données des rapports d'activité des banques concernant leurs relations avec l'économie sociale et solidaire sont extrêmement disparates, leurs champs de définition de l'ESS n'étant pas normalisés et sont donc totalement incomparables. On peut juste relever que dans les réponses aux questions posées par Amis de la Terre-ATTAC⁶⁰, le Crédit agricole a déclaré que ses engagements sur les sociétés coopératives, les associations, les organismes mutualistes ou professionnels et les fondations, représentaient 13 milliards d'euros, et la Société générale que sa part de financements ESS atteignait 19,9 Milliards d'euros.

⁶⁰ Les banques sous pression citoyenne, 2011. A noter que sur les 10 banques interpellées, seules deux ont choisi de ne répondre à aucune question, BPCE et le Crédit mutuel.

9. Démocratie : caractérisation des élus

Nous avons déjà largement développé dans nos travaux les différents aspects de la dimension démocratique des banques coopératives (Caire 2010, Caire, Nivoix 2012)⁶¹. Aussi nous ne mettrons ici l'accent que sur la caractérisation en termes de genre et de catégories sociales des administrateurs élus du niveau local au niveau national.

9.1 La place restreinte des femmes

Le monde des grandes entreprises et des affaires est un monde d'hommes. Le phénomène du plafond de verre qui bloque l'accès des femmes aux plus hautes fonctions est maintenant bien connu. Rappelons que si sous la pression des pouvoirs publics⁶², la proportion de femmes progresse dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40, approchant 25% début 2013, par contre seules deux d'entre elles sont Présidentes de Conseil d'administration (Pernod Ricard) ou de surveillance (Publicis). Mais elles appartiennent dans les deux cas à la famille actionnaire fondatrice. De plus aucune femme n'est DG d'une entreprise du CAC 40.

Les banques ne font pas exception à ce constat général. Au niveau national, aucune femme n'est Présidente de conseil d'administration, aucune n'est DG de banque. Et si les banques coopératives se distinguent, c'est plutôt de façon négative. Les conseils d'administration des structures faitières du Crédit agricole et de BPCE avec 28% de femmes sont en dessous de de la BNP (37%) et la Société générale (40%). Et les « instances politiques », les fédérations nationales, sont encore moins féminisées : 9% de femmes à la FNBP, 12% à la FNCE (dont la DG est toutefois une femme) et 0% à la FNCA. Enfin le Crédit mutuel est quant à lui quasi exclusivement dirigé par des hommes.

Tableau 29 : parité de la gouvernance au niveau national (2012)

	Président	Directeur général	Conseil d'administration (F/total administrateurs)	%
Crédit agricole				
CASA	H	H	6/21	28%
FNCA (bureau fédéral)	H	H (Secrétaire général)	0/23	0%
Crédit mutuel				
Crédit mutuel (confédération nationale)	H	H	1/34	3%
Crédit mutuel 11	H	H	0/18	0%
Crédit mutuel Arkea	H	H	2/20	10%
BPCE				
BPCE (Conseil de surveillance)	H	H	5/18	28%
FNCE	H	F	4/34	12%
FNBP	H	-	1/11	9%
Crédit coopératif	H	H	7/22	32%

⁶¹ Nous pouvons ajouter à ces propos antérieurs deux témoignages récents relevés au cours de deux conversations informelles, qui traduisent les interrogations factuelles sur la dimension démocratique « en haut » et « en bas ». Un très haut dirigeant de la Banque de France (top 5) nous a expliqué ainsi sa très grande réserve sur le modèle de gouvernance coopératif : « vous vous rendez compte, n'importe qui peut être élu administrateur et même Président dans une banque coopérative ».

Par ailleurs, lors du buffet faisant suite à une assemblée générale d'une caisse locale, nous avons interrogé le secrétaire général d'une caisse régionale sur la pauvreté des informations disponibles sur le site internet dédiés aux sociétaires. L'absence d'efforts sur ce point est justifiée selon lui par le désintérêt des sociétaires. Au cours des 6 derniers mois, l'ensemble des connexions sur le site sociétaires (concernant une quinzaine de caisses locales et plus de 300 000 sociétaires) avait été de 12 ! Notons que les comptes approuvés en séance (aucun vote contre) n'ont pas été projetés en AG, le Président de la Caisse renvoyant à leur disponibilité sur le site internet...

⁶² La loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance des grandes entreprises stipule que les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions cotées, ou celles non cotées employant au moins 500 salariés et présentant un chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros, devront avoir atteint une proportion de femmes dans leur conseil d'administration ou de surveillance au moins égale à 20% en janvier 2014 et à 40% au 1er janvier 2017.

<i>BNP-Paribas</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>6/16</i>	<i>37%</i>
<i>Société générale</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>6/15</i>	<i>40%</i>
<i>Banque postale</i>	<i>H</i>	<i>H</i>	<i>5/17</i>	<i>30%</i>

Source : documents de référence

L'analyse des données régionales et locales montre que le plafond de verre se situe au niveau des caisses régionales. Dans les conseils d'administration des caisses locales, les femmes sont relativement présentes, et en progression⁶³, et la proportion de présidentes est d'environ 1/5. Par contre, très peu de femmes sont directrices générales ou présidentes de caisses régionales. Ce « filtre » au niveau régional est particulièrement important puisque la fonction de président de caisse régionale est un préalable pour être ensuite éventuellement élu au conseil d'administration au niveau national.

Tableau 30 : parité de la gouvernance au niveau régional et local (2012)

Niveau régional

	Présidents	Directeurs généraux
Banques populaires	0/18	2/18
Caisses d'épargne	2/17 (COS)	3/17
Crédit mutuel (CM11)	0/11	2/11
Crédit mutuel Arkea	2/18	-
Crédit agricole	2/39	3/39

Niveau local

	Présidents	Administrateurs
<i>Banques populaires (régional)</i>	<i>0%</i>	<i>19%</i>
Caisses d'épargne	?	?
Crédit mutuel	22%	29%
Crédit agricole	18%	26%

9.2 Administrateurs : des catégories socioprofessionnelles particulières

Les administrateurs des caisses locales proviennent de milieux socioprofessionnels très typés⁶⁴. Le Crédit agricole et les Banques populaires restent très marqués par leurs origines historiques. Au Crédit agricole, la moitié des administrateurs de caisses locales et 6 présidents sur 10 sont agriculteurs. Dans les caisses régionales des Banques populaires, près de la moitié des administrateurs sont chefs d'entreprise. De façon générale, les non-salariés sont surreprésentés par rapport à leur poids dans la population française (5,4%). Même au Crédit mutuel, où leur poids est le plus faible, ils sont au regard de la population française trois fois plus nombreux en proportion.

En dehors du Crédit mutuel, qui s'est intéressé dès ses origines au monde ouvrier (Moulevrier, 2002), les salariés sont très peu présents dans la vie des caisses alors qu'ils représentent la moitié de la population.

⁶³ Au Crédit mutuel, en 2012 il y a eu 42 % de femmes parmi les nouveaux administrateurs. Au Crédit agricole, la proportion de femmes administratrices est passée de 20% à 25% entre 2005 et 2011.

⁶⁴ Il est important de noter que contrairement à l'analyse précédente sur la parité, les banques coopératives ne proposent pas de données permettant de connaître les catégories socioprofessionnelles des administrateurs aux plans régional et national. Il est donc impossible de constater s'il existe aussi un effet de filtrage dans la hiérarchie électorale.

Tableau 31 : origine socio-professionnelle des administrateurs

PCS	Caisses locales de Crédit agricole 2011		Caisses régionales de banque populaire 2012	Caisses locales de Crédit mutuel 2012	Population française 15 et plus 2011
	Administrateurs	Présidents	Administrateurs	Administrateurs	
Agriculteurs	52%	59%	0%	6%	1%
Artisans, commerçants	11%	6%	7%	11%	3,2%
Chefs d'entreprise PME, PMI	5%	5%	46%	-	0,3%
Professions libérales	5%	3%	6%	-	0,9%
Total non-salariés	73%	73%	59%	17%	5,4%
Cadres	-	-	-	23%	8,5%
Professions interm.	-	-	-	12%	13,2%
Employés	-	-	-	12%	16,1%
Ouvriers	-	-	-	3%	12,4%
Autres	-	-	10%	-	
Total Salariés	16%	12%	23%	50%	50,2%
Retraité agricole	4%	7%	0%	0%	1,7%
Retraité non agricole	5%	8%	18%	30%	25,2%
Total retraités	9%	15%	18%	30%	26,9%
Sans activité	2%	0%	0%	3%	17,4%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

NB : Les caisses d'épargne ne proposent pas de données publiques sur ce point.

Au Crédit agricole, 16 % des administrateurs sont par ailleurs élus politiques (77% conseillers municipaux, 20% maires...). Au sein des Banques populaires 14 % sont élus de conseils régionaux et municipaux, et un tiers des administrateurs occupe des fonctions représentatives au sein d'organisations sectorielles ou économiques (31 % sont membres de chambres de commerce et d'industrie, 11 % de chambres des métiers et de d'artisanat, 18 % sont conseillers de la Banque de France, 15 % sont membres de CESR...). Et la même proportion occupe des fonctions représentatives au sein d'organisations patronales.

Dans un document préparatoire à son congrès national⁶⁵, la Fédération nationale des caisses de crédit agricole synthétise ainsi les rôles des administrateurs de caisses locales : « représenter les sociétaires et leurs territoires ; faire remonter les interrogations de terrain auprès des Caisses régionales ; former un lien vivant entre sociétaires et Caisses régionales ». L'administrateur est ainsi un « palpeur de la vie locale, il connaît et observe le terrain, il détecte des projets, il apprécie des potentiels selon des critères extra-bancaires ». Dans le même esprit, le bilan coopératif et RSE 2012 de la Fédération des banques populaires note que les administrateurs « sont des créateurs de valeurs profondément ancrés dans le tissu économique et la vie éducative de leur territoire qui participent activement à son développement. Leur connaissance des enjeux économiques locaux en font naturellement des décideurs avisés au sein des Conseils d'administration des Banques Populaires. Ils constituent une part des « forces vives » de leur territoire (...) Leurs compétences et la grande variété des secteurs dans lesquels ils exercent, constituent non seulement une grande richesse pour les Conseils d'administration des Banques Populaires dans lesquels ils siègent, mais aussi une garantie de représentation des intérêts des sociétaires. »

Le « bon administrateur » tel qu'il transparaît dans ces deux documents doit donc être à la fois représentatif des sociétaires, disposer de compétences économiques et humaines, et bien connaître son territoire. Or il ressort très nettement des données statistiques précédentes que si l'intégration territoriale et humaine est réelle, par contre l'origine socio-professionnelle dominante des administrateurs n'est pas représentative de la population du sociétariat et que cela peut induire une attention plus portée sur les besoins de l'entreprise et du travailleur indépendant que sur ceux des particuliers salariés. Une enquête menée en interne en mai 2012 auprès d'une centaine de dirigeants élus et salariés de caisses régionales du crédit agricole tend à confirmer ce diagnostic. Interrogés sur « l'utilité et la performance du modèle coopératif et mutualiste du crédit agricole », les réponses sont très clairement positives concernant « l'établissement d'une gouvernance efficace mêlant experts et société civile » (88% de réponses positives), mais sont plus dubitatives sur la capacité à « offrir une représentativité des élus comme membres de la société civile » (67% de réponses positives).

⁶⁵ FNCCA Le mutualisme un facteur de développement, 2012

10. Mais finalement que désirent les sociétaires ?

Nous avons débuté notre analyse sur les paroles institutionnelles des banques coopératives. Mais les sociétaires partagent-ils les valeurs et les principes affichés ? Qui sont-ils, pourquoi sont-ils sociétaires et qu'attendent-ils ? Nous avons souligné que les salariés étaient absents des textes présentant les valeurs et principes du secteur, mais ils sont par contre « décrits » statistiquement dans la partie sociale des rapports RSE. A l'inverse, les sociétaires en sont quant à eux les personnages centraux, mais paradoxalement ils restent assez méconnus, les rapports d'activité étant peu diserts sur le sujet. Il ne semble exister que des données assez disparates sur leurs caractéristiques et leurs attentes. En dehors d'une étude EACB⁶⁶, qui reposait sur la collecte de la vision des motivations des sociétaires par leur banque et non sur une interrogation directe des sociétaires, nous ne pouvons nous appuyer que sur deux études particulières.

10.1 Enquête nationale sur les sociétaires du Crédit agricole⁶⁷

Premiers constats de l'enquête, les sociétaires sont plus âgés (la moitié a 55 ans et plus contre 33 % pour les non sociétaires), la proportion d'agriculteurs (9% contre 1%) d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise (7 % contre 3%) est plus forte, ils ont plus d'ancienneté client au sein de la banque (72 % sont clients depuis 20 ans et plus contre 60 %), ils disposent de plus hauts revenus (23 % de 3000 € et plus contre 15 %), ils vivent plus en province, en petites agglomérations ou en milieu rural. Le profil du sociétaire est donc sensiblement différent du client moyen. Il est plus à l'aise financièrement et plus proche des catégories « historiques ».

Second constat, une certaine indifférence et/ou méconnaissance du modèle coopératif : 6 clients sur 10 ne savent pas que le Crédit agricole est une banque coopérative. De plus, 67% des sociétaires déclarent que le fait que le Crédit agricole soit une banque coopérative ne change rien pour eux, et la moitié estime qu'être client d'une banque coopérative est équivalent à être client d'une banque classique.

Troisième constat, 70 % des sociétaires actuels le sont devenus à l'initiative de leur conseiller. Rappelons que jusqu'à récemment au Crédit agricole il était impératif d'acheter des parts sociales pour accéder au crédit. Le sociétariat est donc rarement le fruit d'un engagement volontariste de la personne.

Quatrième constat, les sociétaires recherchent en premier lieu les avantages personnels, (comme l'accompagnement en cas d'accident de la vie, 84%), puis les avantages personnels secondaires (comme obtenir des réductions, 66%) et enfin l'engagement dans la banque (41%)⁶⁸. Ces

⁶⁶ L'étude (EACB, 2007), menée auprès de 10 banques coopératives de six Etats européens (Allemagne, Autriche, France, Finlande, Italie, Pays-Bas), classe ainsi hiérarchiquement cinq catégories de raisons de devenir sociétaire :

- la participation à la vie démocratique, avec les arguments suivants : prendre part à une banque différente, avoir son mot à dire dans la définition des orientations stratégiques de la banque, participer aux principaux événements statutaires, partager les valeurs coopératives ;
- la contribution au développement de la communauté locale : engagement communautaire, être membre d'une entité qui soutient la vie locale, prendre part à l'économie locale et à des activités sociales promues par la banque et ses sociétaires ;
- l'accès à des produits de haute qualité et des services à un prix convenable : conditions favorables sur les produits de crédit, d'assurance et d'épargne, avantages des programmes de fidélisation ;
- l'opportunité d'acheter un titre attractif : stabilité de la rémunération dans le temps, placement rentable à moindre risque ;
- autres : identification à la marque, vente liée de la part sociale avec un produit financier.

On retrouve finalement les arguments traditionnels en lien avec les principes et les valeurs.

⁶⁷ Enquête commandée à l'institut LH2 en décembre 2011 dans le cadre du chantier sur la valorisation du sociétariat. 500 clients sociétaires et 500 clients non sociétaires ont été interrogés. Nous n'avons à notre disposition que les éléments de synthèse de cette enquête et non les résultats complets.

⁶⁸ De façon assez similaire, l'Observatoire du sociétariat de la Caisse d'épargne établissait en 2003 trois profils de sociétaires : 15% de « motivés particulièrement sensibles aux valeurs promues par la Caisse d'épargne, ils ont acheté des parts sociales pour marquer leur adhésion. Pour eux, être sociétaire c'est surtout s'impliquer dans la vie de la Caisse d'épargne » ; 16 % de motivables aux motivations plus floues et 69 % sont « des spectateurs

désirs semblent en partie insatisfaits puisque seulement 15 % ont le sentiment d'être plus considérés parce que sociétaires.

Cinquième constat, que nous avons déjà largement constaté en observant les assemblées générales de caisses locales (Caire, 2010), il existe un réel engouement des sociétaires pour des actions de solidarité territoriale : 90% sont favorables aux actions de solidarité et de soutien au développement local menées par la caisse régionale. Et à 86 % ils estiment que le Crédit agricole participe au développement de la région. La proximité, une des trois valeurs mises en avant par la Banque, semble donc une valeur largement partagée par les sociétaires

10.2 Etude sur le sociétariat de la Banque populaire Atlantique

Carine Girard et André Sobczak (2010) propose quant à eux de cartographier le degré d'engagement des sociétaires d'une des banques populaires. Le cadre d'analyse repose sur la distinction entre l'engagement en interne (organisationnel) et en externe (sociétal, i.e. économique, social, environnemental), ce qui permet de définir quatre profils théoriques, les engagés au fort engagement organisationnel et sociétal, les alliés au fort engagement organisationnel mais au faible degré d'engagement sociétal, les militants au fort degré d'engagement sociétal et au faible degré d'engagement organisationnel, et les parties passives au faible engagement tant organisationnel que sociétal. Ce cadre est croisé avec les motivations de l'engagement qui peut être affectif (désir), normatif (devoir moral) ou calculé (rendement du placement, coût de la mobilité bancaire).

Ce modèle de cartographie des sociétaires est opérationnalisé sous la forme d'un questionnaire en ligne de 27 questions auxquelles ont répondu 382 sociétaires de la banque populaire Atlantique. Suite à une analyse en composantes principales et une classification par nuées dynamiques, les auteurs mettent en évidence quatre groupes typologiques de sociétaires :

	Part	Nature de l'engagement		Motivations		
		Organisation	Sociétal	Affectif	Normatif	Calcul
Sociétaires participatifs	29%	+	0	0	-	0
Sociétaires militants	28%	-	+	0	0	0
Sociétaires passifs	24%	0	-	-	+	+
Sociétaires atones	19%	0	-	0	+	-

Lecture : + 0 et - caractérisent le groupe par rapport aux réponses moyennes de l'ensemble des sociétaires.

Cette seconde étude permet de compléter utilement l'étude du Crédit agricole. Il y a toujours une minorité de sociétaires (29%) qui se sentent engagés par le sociétariat (les participatifs). Mais cet engagement est essentiellement interne, car concernant les aspects sociétaux ils ne se distinguent pas de la moyenne, et la question de la morale (motivation normative) est pour eux très secondaire. Les trois autres catégories sont quant à elles peu (voire pas du tout) intéressées par les questions internes, mais ces sociétaires semblent rester dans l'organisation soit parce qu'ils sont sensibles aux enjeux sociétaux (les militants) ou par sentiment de devoir moral (les atones et les passifs) ou par calcul (les passifs).

pour qui être sociétaire c'est d'abord toucher des dividendes ou être un client privilégié bénéficiant d'offres ou de services particuliers ».

11. Conclusion

En guise de synthèse (tableau 24), il nous semble que la différenciation des banques coopératives est aujourd'hui essentiellement de nature statutaire et structurelle, reposant d'une part sur des modes de propriété et de droits de vote fondamentalement distincts de ceux des banques capitalistes et d'autre part sur la place prépondérante de la banque de détail. Par contre dans les pratiques au quotidien, de la microéconomie bancaire, les différences sont en général plutôt ténues.

Tableau 32 : synthèse des différences

	Différence Banques coopératives/banques capitalistes
Service	
Prix	aucune
Produit	mineure (apparition récente de produits réservés aux sociétaires)
Conseil	mineure (pas de commissionnement produit)
Responsabilité	
Propriété	majeure (malgré l'hybridation de la structure du capital)
Modèle d'affaires	sensible (plus tournée vers l'économie réelle, moindre profitabilité)
Utilité sociale	faible
Solidarité	
Interne	mineure (soutien en cas de difficulté)
Externe	sensible (microcrédit, ISR, épargne solidaire, mécénat)
Promotion de l'ESS	? (<i>données non harmonisées</i>)
Démocratie	
Décision	majeure (mode électif) mais participation atone
Souveraineté	<i>Non évalué</i>
Information	aucune (pratiques de reporting identiques)

Pour conclure, nous choisirons de souligner l'aspect stratégique et politique de la question posée dans le titre de cette communication à travers une analogie avec le cas d'un navire (la banque coopérative) pris dans une tempête (financière et économique).

En termes de retour aux valeurs, la structure considère qu'elle a dérivé, qu'elle s'est éloignée de sa raison d'être. Il s'agit alors de changer de cap, de trajectoire, de modifier les pratiques de l'équipage pour échapper à la tempête en revenant aux principes d'origine.

En termes de méthode Coué, il ne s'agit plus de modifier le cap, mais de continuer sur la même trajectoire car l'on estime qu'il n'y pas le choix, qu'il n'y a pas d'autres routes. Simplement dans la tempête, il faut rassurer en interne, remotiver en termes de différences l'équipage des sociétaires, des administrateurs, des managers, des salariés pour solidifier le navire.

En termes de *fair-washing*, la structure pense que le cap est bon, que les difficultés sont passagères, mais que tactiquement par rapport à l'opinion et aux pouvoirs publics un coup de peinture communicationnel coopératif permettra d'avancer plus rapidement.

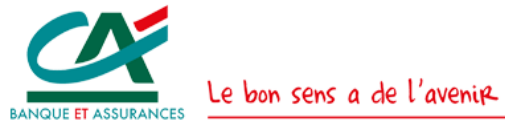
Enfin, on pourrait aussi ajouter une quatrième stratégie, qui n'est pas celle d'origine des grandes banques coopératives françaises (plutôt liées à des courants conservateurs ou modérés et non révolutionnaires en dehors du courant proudhonien) mais que l'on retrouve au niveau des banques éthiques. Il ne s'agirait plus simplement de sortir seul de la tempête, mais d'entraîner avec soi sur la bonne route les autres navires capitalistes afin de collectivement contribuer à calmer la tempête...

12. Bibliographie

- Ayadi R, Llewellyn D., Schmidt R., Arbak E., De Groen W. (2010), *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe. Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks*, Centre for European Policy Studies, Brussels, 168 p.
- Birchall J. (2013), *Resilience in a downturn: The power of financial cooperatives*, ILO, 58 p.
- Caire G. (2010), De la démocratie locale dans certaines banques coopératives, *RECMA*, n°316, mai
- Caire G., Nivoix S. (2012), La démocratie sociétariale vue d'en bas. Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives, *Revue Française de Gestion*, n°220, janvier, p.17-30
- Fonteyne W. (2007), Cooperative Banks in Europe. Policy Issues, *IMF Working Paper*, 07/159, 68 p.
- Groeneveld J.M. (2013), *Features, facts and figures of European cooperative banking groups over recent business cycles*, EACB, 40 p.
- GABV (2012), *Strong and Straightforward: The Business Case for Sustainable Banking*, November
- Girard C., Sobczak A. (2010), Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française, *Revue Management & avenir*, n°33, mars
- Gloukoviezoff G. (2008), *L'exclusion bancaire. Le lien social à l'épreuve de la rentabilité*, PUF
- Launay M. (1994), *Des Caisses Rurales au Crédit Mutuel*. Editions du Crédit Mutuel.
- Lemzeri Y., Jaeger M., Ory J.-N. (2013), "Cooperative versus conventional (joint-stock) banking in Europe: comparative resistance and resilience during the recent financial crisis", *International conference on the Global Financial Crisis: European Financial Markets and Institutions*, April 25-26, 2013 SOUTHAMPTON, UK, 25 p.
- Meslier, Rous, Sauviat, Torre (2013), Structure bancaire locale et évolution du crédit à l'échelle des départements français : l'expérience de la crise financière 2007-2008, *Colloque GDRE*, juin 2013, Poitiers, 42 p.
- Moulévrier P. (2002), *Le mutualisme bancaire. Le Crédit Mutuel de l'Eglise au marché*. PUR.
- Ory J.-N., Jaeger M., Gurtner E. (2006), La banque à forme coopérative peut-elle soutenir durablement la compétition avec la banque SA ? *Finance Contrôle Stratégie – Volume 9, n° 2, juin 2006*
- Ory J.-N., De Serre A., Jaeger M. (2012), Comment résister à l'effet de normalisation : le défi des banques coopératives, *RSG*, 2012/6
- Pourchet A. (2011), *L'hybridation du Business model des groupes bancaires coopératifs : Une étude comparée du groupe Crédit Agricole et du mouvement Desjardins*, Mémoire M2 Paris-Dauphine
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.), (2008), *La gouvernance partenariale des Banques coopératives françaises*, Rapport à la DIIESSES
- Richez-Battesti, N., Boned, O. (2008), *Les banques coopératives et la RSE : Vers l'explicitation de leurs spécificités ?* (3. c. RIODD, Éd.)
- Roy J., Redjah Y. (2012), A new database on financial services cooperatives : description and first results, *Working Papers CIRIEC*, n° 2012/02, 24 p.

Annexe 1 : Captures des logos bancaires et signatures

(page d'accueil des sites internet au 18/04/2013)



DÉVELOPPONS ENSEMBLE
L'ESPRIT D'ÉQUIPE



Annexe 2 : Exemples d'études récentes testant la spécificité financière des banques coopératives

1) Groeneveld (2013) étudie les activités des groupes bancaires coopératifs sur le cycle économique. Il prend en compte la dimension groupe (Tête de réseau + Caisses régionales + filiales) sur 15 groupes bancaires coopératifs de 11 pays européens (dont les 3 français) sur les périodes 1997-2011 ou 2002-2011 selon les données EACB disponibles. Il compare les résultats obtenus à ceux de l'ensemble des secteurs bancaires des 11 pays (données FMI et BCE) :

Hypothèses	Indicateurs	Acceptation ou rejet
Priorité au client	Parts de marché et nombre de membres	Indécis
Proximité physique	Nombre d'agences	Accepté
Frugalité et efficience dans les opérations bancaires	Coefficient d'exploitation	Accepté
Focalisation sur la banque de détail	Taux de croissance des dépôts et des crédits	Accepté
Recherche de rendements plus modérés	ROA et ROe	Rejeté (ROA et ROe plus élevés)
Stabilité de l'organisation	Z scores ROA et ROe	Accepté
Capitalisation élevée	Tier 1 et Fonds propres/total de bilan	Accepté
Profil de risque modéré	Ratio Crédits/dépôts	Accepté
Bas coût du capital	Coût des ressources	Non testé
Notation financière élevée	Notes des agences de rating	Non testé

2) L'étude GABV (2012) compare sur 2002-2011 trois types de groupes bancaires : a) 17 banques membres qualifiées de durables (dont le Crédit coopératif), 27 institutions financières mondiales d'une importance systémique (GSIFs) (dont CA et BPCE), et les banques américaines dont les actifs sont entre 100 millions et 10 milliard de \$ (USCRBs). Les banques durables :

« • financent presque deux fois plus l'économie réelle en pourcentage de leur total de bilan que les grandes banques (75.9% contre 40.1% de 2003 à 2012) ; en proportion, ces banques sont donc plus utiles à la société.

• ont une plus grande proportion de leur total de bilan qui vient des dépôts clients (73.1% vs 42.9%), ce qui réduit leur risque de liquidité.

• sont mieux capitalisées que les banques systémiques et affichent donc de meilleurs ratios de solvabilité (7.2% vs 5.5% sur toute la période).

• ont une meilleure rentabilité économique (ROA de 0.53% vs 0.37%) avec un plus faible niveau de volatilité.

• résistent mieux aux crises économiques : les taux de croissance de l'activité de crédit, des dépôts et du PNB depuis 2008 sont bien supérieurs à ceux des banques dites systémiques (par exemple l'activité de crédits a augmenté de 12.5% dans les banques durables vs 3.8 dans les banques systémiques de 2008 à 2012) »

3) Ory, De Serres, Jaeger (2012) mettent en contraste le comportement des banques coopératives et des banques actionnariales sur deux périodes de crise bancaire : 1992-1996, une période où les groupes coopératifs étaient encore purement coopératifs et n'étaient pas encore hybridés et la crise récente de 2008.

Durant la crise des années 1990, les banques coopératives françaises avaient fait preuve d'une réelle résistance et avait alors constitué un rempart et un facteur de stabilisation pour le système bancaire. Elles faisaient preuve de meilleure efficacité commerciale, financière et économique, elles affichaient une bonne performance d'exploitation, une meilleure gestion du risque, et bénéficiaient alors de confortables marges d'intérêt d'intermédiation. Elles avaient gagné des parts de marché sur leurs concurrentes. Elles s'étaient très bien capitalisées ce qui avait été utile pour mener par la suite de gros opérations d'achats externes, Indosuez, Crédit Lyonnais, CIC, Coface, Natexis et autres. Elles conciliaient une bonne performance globale et un comportement de prudence vis-à-vis du risque.

Sur 2008, les groupes coopératifs ont souffert autant que les groupes bancaires actionnariaux : leur rentabilité s'effondre, leur coefficient d'exploitation a augmenté, le coût du risque a progressé et la

capitalisation s'est alignée sur ceux des banques actionnariales, leur performance d'exploitation n'est plus meilleure. Les auteurs attribuent ces évolutions aux difficultés des activités de banque d'investissement alors que les activités traditionnelles des banques de dépôt ont été moins touchées.

4) Lemzeri, Jaeger, Ory (2013) s'appuient sur les données consolidées de banques de 8 pays européens et du Canada. Les auteurs distinguent trois catégories parmi les banques coopératives en fonction du degré d'hybridation. L'article propose d'évaluer la résistance, conçue comme l'insensibilité relative à la crise, et la résilience définie comme la capacité à retrouver rapidement le niveau d'avant la crise, la capacité à rebondir.

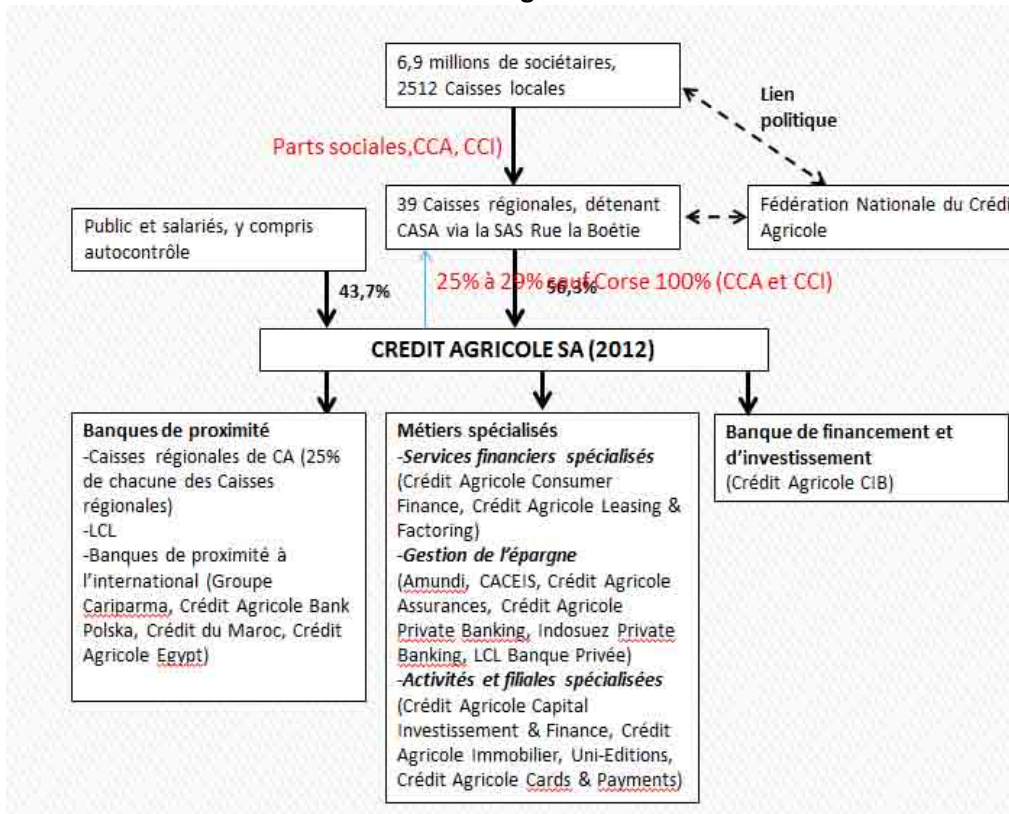
Avant la crise, les groupes coopératifs étaient mieux capitalisés et solides (Z-score significativement plus élevé mesurant la distance à la faillite), mais avec un avantage pour les groupes intermédiaires en matière d'hybridation et des différences sensibles entre pays. Les groupes coopératifs sont moins profitables (Roe) que les groupes actionnariaux, mais ce n'était pas le cas pour les groupes les plus hybrides. Et la situation dépendait des pays.

Durant la crise, la baisse moyenne du z-score est beaucoup plus limitée pour les groupes coopératifs, sauf pour les groupes les plus hybrides qui ne se distinguent pas là encore des groupes actionnariaux. La performance financière se situe maintenant au même niveau que les groupes actionnariaux. La contribution au financement de l'économie n'est pas meilleure, mais il faudrait pouvoir distinguer par types de crédits (maturité, marge, prise de garanties, type de bénéficiaires). Il y aurait donc une moindre résistance à la crise des banques coopératives et la perte de l'avantage comparatif en matière de capitalisation.

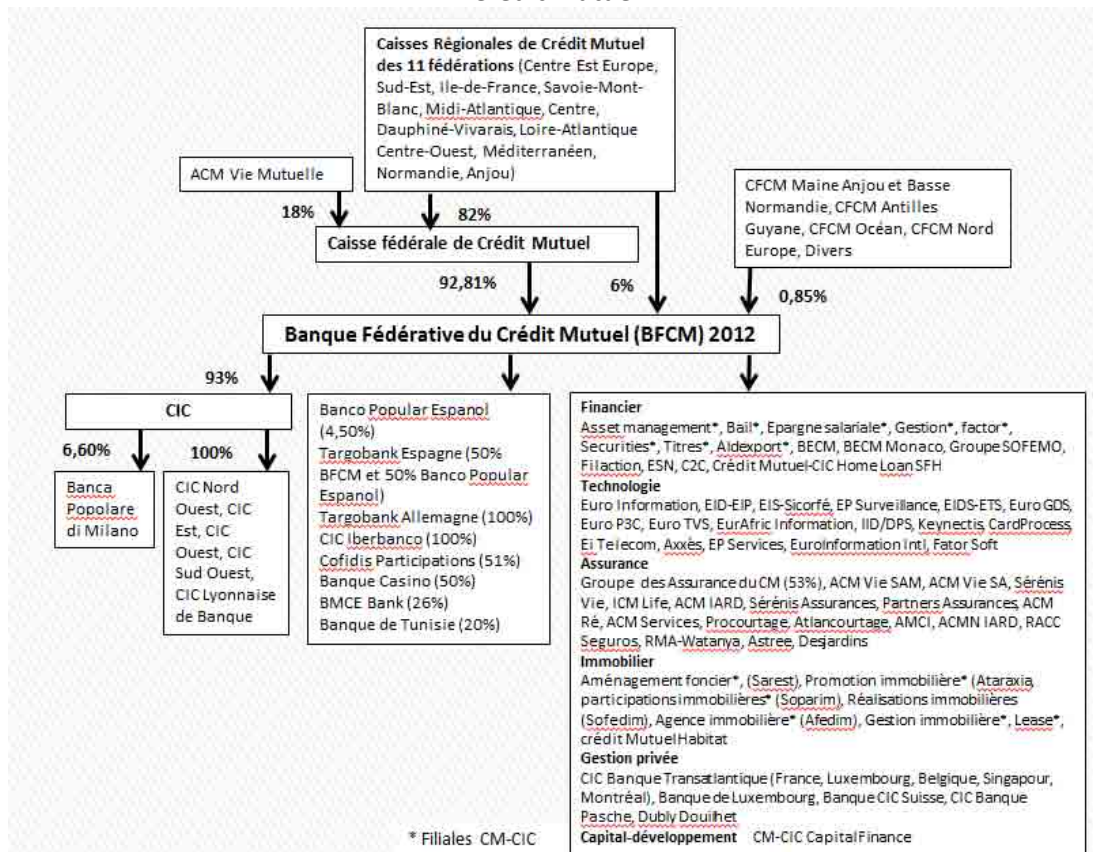
5) Meslier, Rous, Sauviat, Torre (2013), ne distinguent pas les banques coopératives des autres banques mais étudient les réactions des systèmes bancaires locaux face à la crise financière de 2007-2008. En utilisant les données territoriales collectées par la Banque de France, ils distinguent les comportements spécifiques des banques régionales par rapport aux banques nationales. Plus le périmètre géographique moyen des banques régionales est faible, plus l'intensité de la rupture dans la distribution des crédits est faible. Une présence plus importante des banques régionales sur le marché local a pour effet de retarder les effets de la crise. Mais à l'inverse ce localisme accroît la rapidité de survenance de la crise dans le département.

Dans les banques locales, les activités de crédit seraient fondées sur le développement de relations étroites de long terme entre prêteurs et emprunteurs. Parallèlement au traitement des données quantitatives, elles utilisent des données qualitatives telles que la connaissance et le suivi des dirigeants ou la connaissance du milieu local. Ces procédures seraient plus adaptées au cas des petites et moyennes entreprises. Elles sont également moins dépendantes des financements de marché. L'intensité du *crédit crunch* serait moins importante. Il y aurait moins de fuite vers la qualité. Alors que dans les banques nationales les activités de crédit seraient standardisées en utilisant essentiellement les données quantitatives des documents comptables des entreprises telles que le bilan et le compte de résultat.

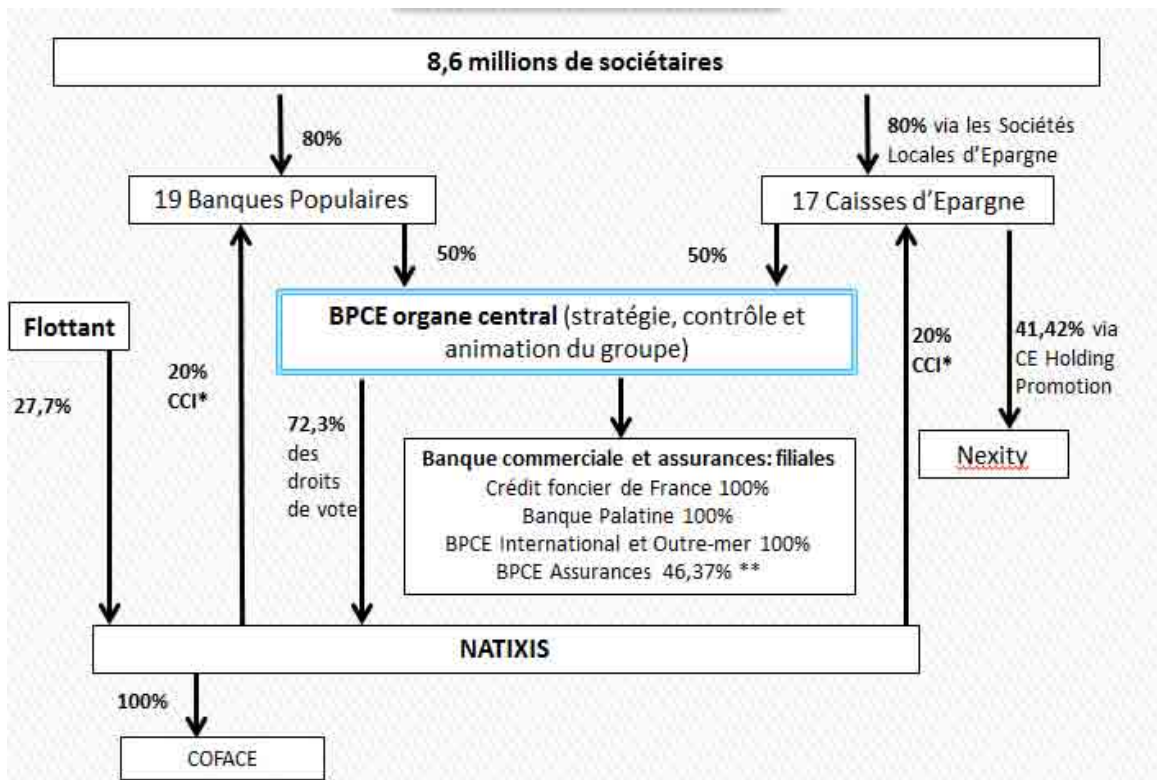
Annexe 3 : Structure capitalistique des 3 groupes bancaires coopératifs (2012) Crédit agricole



Crédit mutuel



BPCE



* Certificats Coopératifs d'Investissement

Un projet de simplification de la structure du groupe est engagé ; il sera d'abord soumis à consultation des instances représentatives du personnel puis à approbation des différents organes sociaux. À l'issue de cette opération, les clients sociétaires détiendraient 100 % de leur banque (via leur SLE pour les Caisses d'Épargne).

***Avec la participation des Caisses d'Épargne dans BPCE Assurances, le groupe détient 60 % de la société.*

Annexe 4 : INTEGRATION DES SOCIETES DANS LES GROUPES

En italique les éléments sur CASA tirés du document de référence

Les méthodes de consolidation sont fixées respectivement par les normes IAS 27, 28 et 31. Elles résultent de la nature du contrôle exercé par l'entité de reporting sur les entités consolidables, quelle qu'en soit l'activité et qu'elles aient ou non la personnalité morale. Trois méthodes sont utilisées par le Crédit agricole :

1) l'intégration globale, pour les entités sous contrôle exclusif, y compris les entités à structure de comptes différente, même si leur activité ne se situe pas dans le prolongement de celle de l'entité de reporting

L'intégration globale consiste à substituer à la valeur des titres chacun des éléments d'actif et de passif de chaque filiale. La part des intérêts minoritaires dans les capitaux propres et dans le résultat apparaît distinctement au bilan et au compte de résultats consolidés.

Les intérêts minoritaires correspondent aux participations ne donnant pas le contrôle telles que définies par la norme IAS 27 et intègrent les instruments qui sont des parts d'intérêts actuelles et qui donnent droit à une quote-part de l'actif net en cas de liquidation et les autres instruments de capitaux propres émis par la filiale et non détenus par le Groupe.

Exemple d'intégration globale :

La société mère possède 75% de la filiale.

Bilan société mère

Actif		Passif	
Titres filiale	12	Capitaux propres	70
Autres actifs	60	Dettes	2

Bilan filiale

Actif		Passif	
Actifs	28	Capitaux propres	20
		Dettes	8

Bilan consolidé

Actif		Passif		
Titres filiale (12-12)	0	Capitaux propres (70+20-12)	78	<i>dont Part du groupe 78-5=73 et intérêts minoritaires 0,25x20=5</i>
Actifs (60+28)	88	Dettes	10	

Pour le compte de résultat on additionne tous les éléments de la société mère et de la filiale directement sur chaque poste. Pour le résultat net, si la mère a 10 et la filiale 4 on peut écrire résultat net part du groupe 13 et part des minoritaires 1 (0,25x4).

2) l'intégration proportionnelle, pour les entités sous contrôle conjoint, y compris les entités à structure de comptes différente, même si leur activité ne se situe pas dans le prolongement de celle de l'entité de reporting

L'intégration proportionnelle consiste à substituer à la valeur des titres dans les comptes de la société consolidante la fraction représentative de ses intérêts dans le bilan et le résultat de la société consolidée.

Exemple d'intégration proportionnelle :

La société mère possède 33% de la filiale.

Bilan société mère

Actif		Passif	
Titres filiale	4	Capitaux propres	62
Autres actifs	60	Dettes	2

Bilan filiale

Actif		Passif	
Actifs	30	Capitaux propres	18
		Dettes	12

Bilan consolidé

Actif		Passif		
Titres filiale (4-4)	0	Capitaux propres (62 -4 +0,33x18)	64	<i>pas d'intérêts minoritaires</i>
Actifs (60+0,33x30)	70	Dettes (2+0,33x12)	6	

Compte de résultat société mère

Charges	80	Produits	100
Résultat net	20		

Compte de résultat filiale

Charges	30	Produits	36
Résultat net	6		

Compte de résultat consolidé

Charges (80 +0,33x30)	90	Produits (100 +0,33x36)	112
Résultat net (20 +0,33x6)	22		

Le défaut de cette méthode est d'accroître en apparence la puissance financière du groupe alors qu'il ne contrôle pas totalement sa ou ses filiales.

3) la mise en équivalence, pour les entités sous influence notable (au moins 20% des droits de vote ou une représentation notoire dans les instances de direction de la filiale, ou échange de personnel de direction).

La mise en équivalence consiste à substituer à la valeur des titres la quote-part du Groupe dans les capitaux propres et le résultat des sociétés concernées.

Exemple de mise en équivalence :

La société mère possède 20% de la filiale.

Bilan société mère

Actif		Passif	
Titres filiale	2	Capitaux propres	60
Autres actifs	60	Dettes	2

Bilan filiale

Actif		Passif	
Actifs	35	Capitaux propres	25
		Dettes	10

Bilan consolidé

Actif		Passif	
Titres filiale mis en équivalence (0,20x25)	5	Capitaux propres (60 -2 +0,20x25)	63 <i>pas d'intérêts minoritaires</i>
Autres actifs	60	Dettes	2

Compte de résultat société mère

Charges	80	Produits	100
Résultat net	20		

Compte de résultat filiale

Charges	30	Produits	35
Résultat net	5		

Compte de résultat consolidé

Charges	80	Produits	100
Résultat net (80 +0,20x5)	21	Résultat de filiale mis en équivalence (0,20x5)	1