

LES BANQUES COOPÉRATIVES EUROPÉENNES : BILAN ET PERSPECTIVES

SYLVIE DALMAZ*

En France, Allemagne, Italie, Autriche, Finlande et aux Pays-Bas, les réseaux coopératifs constituent des acteurs majeurs du paysage bancaire domestique. Du fait de leur structure décentralisée, ces réseaux sont caractérisés par une excellente connaissance de la clientèle locale. Ils bénéficient d'une très bonne liquidité, d'une qualité d'actifs satisfaisante, d'un niveau absolu et d'une qualité de fonds propres tout à fait enviables.

Un des défis majeurs qui doit être relevé par ces réseaux tient à la recherche d'une optimisation de leur mode de fonctionnement. Cette recherche passe principalement par la centralisation, au niveau national, des fonctions de *back-office*, l'harmonisation des systèmes de traitement de l'information et des outils de mesure du risque, la définition d'une politique commerciale commune et la standardisation des produits distribués, afin de permettre aux banques locales de se concentrer sur leur rôle de réseau de distribution. Cette recherche va de pair avec un renforcement du contrôle exercé par les organes centraux sur les banques membres du réseau.

Plusieurs modes de croissance sont aujourd'hui retenus par les groupes coopératifs en Europe. Si certains privilégient la recherche de partenariats dans des domaines où les économies d'échelle importent, tels la banque d'investissement, les services spécialisés ou la gestion d'actifs, d'autres réseaux y allient la possibilité d'opérations de croissance externe d'envergure. Dans ce cas, la démutualisation, qui offre notamment la possibilité de réaliser des opérations échange de titres, trouve une juste application. Étant donné que la capitalisation boursière constitue le facteur-clé de son

* Standard & Poor's.

succès, il est fort probable que les réseaux coopératifs offrant la meilleure qualité de crédit soient les mieux placés pour entamer un tel processus.

De façon générale, Standard & Poor's ne considère pas que la démutualisation soit un événement qui justifie à lui seul un changement de note. En revanche, il est fort probable que ce choix découle de certaines modifications concernant la politique des fonds propres, la structure du capital et la nature de la stratégie de la banque notée. Ces modifications peuvent, quant à elles, être de nature à justifier un changement de note. Ceci a été le cas pour Halifax, dont la perspective de la note long terme « AA » a été revue de positive à stable en 1996, compte tenu du déclin attendu de ses ratios de fonds propres.

LE POIDS DU SECTEUR COOPÉRATIF EN EUROPE

Le secteur coopératif est un acteur majeur du paysage bancaire en Europe, où il est implanté depuis plus de 100 ans. Au 31 décembre 2000, le Groupement européen des banques coopératives (GEBC) estimait le nombre total de ses clients à 103,5 millions, de ses sociétaires à 37,7 millions et de ses guichets bancaires à 50 909. La part de marché des dépôts du secteur coopératif atteignait 17 % à la même date. Cette moyenne occulte des situations tout à fait différentes entre pays. Ainsi, le secteur coopératif est incontournable dans des pays tels la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Autriche, les Pays-Bas et la Finlande. Dans ces pays, la part de marché des dépôts détenue par le secteur varie entre 16 % et près de 55 % (voir tableau n°1).

Au Royaume-Uni, le secteur coopératif est essentiellement composé de sociétés spécialisées dans le financement hypothécaire, les *building societies*, qui comptaient pour 22,7 % du marché hypothécaire local à la fin de l'année 2000. Dans d'autres pays, tels l'Espagne, le Portugal, la Suisse, la Norvège, la Suède ou encore le Danemark, le secteur coopératif joue un rôle plus mineur.

En Espagne et au Portugal, il représente tout au plus 5 % du marché, les caisses d'épargne jouant un rôle prépondérant dans le premier pays et la banque d'État Caixa Geral de Depositos dans le second. En Norvège, en Suède et au Danemark, le mouvement de concentration qui a touché l'industrie bancaire locale lors de la crise du début des années 1990 n'a pas laissé le secteur coopératif indemne : celui-ci n'exerce aujourd'hui plus de rôle important en tant que tel.

Tableau n°1
Exemples de banques coopératives en Europe Continentale

Pays	Nom	Part de marché des dépôts domestiques (en %)	Nombres de clients (milliers)	Nombre de points de vente
Allemagne	Raiffeisenbanken/ Volks-banken	16.2	30 000	17 490
France	Crédit Agricole	22	16 000	7 679
	Crédit Mutuel (hors CIC)	7.1	9 630	3 198
	Banques Populaires	7.7	5 200	2 145
	Caisse d'Épargne	17	6 000	4 700
Italie	Crédit Coopératif	0.5	320	250
	Banche Popolari	20.4	4 000	6 100
Pays Bas	Credito Cooperativo	6.5	1 182	2 958
	Rabobank Nederland	30	9 000	2 275
Autriche	Raiffeisenbanken	24,5	3 500	1 885
Finlande	OKObank group	>31	695	709

nd = non disponibles. Données à la fin de l'année 2000

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

La caractéristique principale du secteur tient à sa forte implantation locale. En Allemagne, par exemple, le secteur coopératif entretient des relations avec 30 millions de clients, notamment grâce à ses 17 490 guichets bancaires. En France, le secteur mutualiste concentre près de 17 500 guichets bancaires qui touchent 37 millions de clients. Les particuliers, artisans et commerçants, professions libérales constituent la clientèle-cible des banques coopératives. Les clients détiennent, en tant que sociétaires, le capital de ces banques, selon le principe de « un sociétaire/une voix ».

LE MODE D'ORGANISATION DES BANQUES COOPÉRATIVES EN EUROPE

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

1. Le premier cas de figure concerne certains réseaux qui, quoiqu'historiquement assez décentralisés, s'orientent vers une centralisation plus forte. Ceci est, par exemple, le cas des réseaux de banques coopératives en Allemagne (qui agissent en tant que Volks- et Raiffeisenbanken), en Autriche (Raiffeisenbanken¹) et en Italie (Banche di Credito Cooperativo), et du groupe Crédit Mutuel en

France, caractérisé par un réseau de fédérations régionales relativement peu homogène. Dans la plupart de ces cas, les réseaux coopératifs sont structurés en trois niveaux (local, régional et national), ce qui rend toute recherche de centralisation difficile en soi.

2. Le deuxième cas de figure concerne, au contraire, certains réseaux qui ont, d'ores et déjà, démontré leur capacité à agir en tant qu'entité unique. Ceci est le cas du groupe Rabobank aux Pays-Bas, du Crédit Agricole et des Banques Populaires en France, de l'ancien groupe Cera en Belgique, et d'OKOBANK en Finlande. À l'exception du Crédit Agricole, la structure à deux niveaux de chacun de ces réseaux coopératifs, composée de banques locales et d'une banque centrale, facilite un mode de fonctionnement relativement centralisé.

3. Enfin, le troisième cas de figure rassemble des mouvements coopératifs qui empruntent un mode de fonctionnement tout à fait différent, chaque banque locale étant totalement indépendante l'une de l'autre. Ceci est par exemple le cas des banques populaires italiennes et des *building societies* au Royaume-Uni.

Du point de vue de Standard & Poor's, ces différents modes d'organisation et degrés de centralisation ne sont pas sans impact sur l'approche méthodologique adoptée pour la notation des réseaux coopératifs. Doit-on en effet considérer chacun d'entre eux en tant que réseau national ou en tant qu'union de plusieurs banques locales, plus ou moins indépendantes ? L'approche de notation est facilitée dans le cas où un système de garantie croisée entre banques membres du réseau coopératif existe selon lequel chaque banque membre se porte garante de la solvabilité et de la liquidité de ses consœurs. Dans ce cas de figure, chaque banque membre du réseau coopératif se voit attribuer la même note, reflet de la qualité de crédit globale du réseau en question. Ceci est par exemple le cas des banques régionales membres du réseau Crédit Agricole. Dans l'absence de système de garantie croisée, un certain nombre de facteurs sont examinés qui permettent de concevoir des différences de notation plus ou moins sensibles entre banques membres d'un même réseau. Parmi ces facteurs, on peut citer les modalités de contrôle prudentiel, l'existence ou non de rivalités au sein du groupe, l'historique du soutien des banques les plus fortes aux banques les plus fragiles, l'organisation de la solidarité au sein du groupe, l'existence d'un fonds de garantie interne, l'importance de la notion de l'identité du groupe. À titre d'exemple, l'organisation actuelle du groupe coopératif allemand pourrait impliquer certaines différences de notes entre banques locales appartenant au réseau, même si ces différences demeureraient faibles. En Italie, le mode d'organisation des Banche di Credito Cooperativo, plus lâche, implique des différences de note plus sensibles entre

banques membres du réseau. Ainsi Iccrea Banca SpA, la banque centrale principale du réseau coopératif est notée A/stable/A-1, alors que Banca di Bologna, banque locale de petite taille, est notée BBB-/stable/A-3.

CARACTÉRISTIQUES FINANCIÈRES DES BANQUES COOPÉRATIVES EN EUROPE

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

De l'orientation vers la banque de détail des réseaux coopératifs découle un nombre de forces. Ces réseaux sont en général caractérisés par une très bonne liquidité et une bonne qualité des actifs. Du fait de leur structure, la très bonne connaissance de la clientèle locale et la diversification de leurs risques jouent en faveur de leur qualité d'actifs, même si, au niveau local ou régional, les banques-membres peuvent pâtir de concentration(s) sectorielle(s). En dépit d'une forte tendance à la désintermédiation, les banques coopératives ont une base de dépôts de toute première importance. Dans certains cas, et surtout au début des années 1990, ceci a constitué un avantage pour la marge nette d'intérêt de ces banques. Cet avantage s'est nettement réduit depuis, compte tenu de la forte baisse des taux.

Du fait de leur orientation dans la banque de détail et de leur solide position de marché, la plupart des réseaux coopératifs ont démontré une capacité à dégager un résultat récurrent, ce qui joue en faveur de la stabilité de leurs notes. Cette capacité à générer des revenus est éminemment liée à la bonne rentabilité de leur métier de base (la banque de détail) et au poids relativement faible d'activités plus risquées, telle la banque de financement et d'investissement. À titre d'exemple, la rentabilité du Crédit Agricole est (avec celle du Crédit Commercial de France) la plus stable de tout le système bancaire français. Au cours des dix dernières années, les résultats de la banque ont toujours progressé de pair avec la croissance de ses actifs. La capacité du Crédit Agricole à générer des revenus de façon récurrente dans son métier de base lui a permis d'absorber, en 1998, les pertes de sa filiale de banque d'investissement, Crédit Agricole Indosuez, sans affecter sa rentabilité d'exploitation outre mesure. Il en a été de même pour Rabobank Nederland dont la filiale de banque d'investissement, Rabobank International, a affiché des performances décevantes en 1998. Certes, dans ces deux cas précis, l'exposition des réseaux

coopératifs à des activités ou zones géographiques plus risquées que leurs métiers de base reste relativement limitée. Dans le cas contraire, les réseaux coopératifs peuvent, au même titre que des banques commerciales, souffrir en cas de crise comme l'illustre la baisse substantielle des résultats affichés en 1998 par le groupe coopératif autrichien (Raiffeisenbanken), du fait des pertes de certaines de ses filiales d'Europe de L'Est.

Les banques coopératives sont caractérisées par des ratios de fonds propres qui se comparent tout à fait favorablement à ceux de leurs consœurs européennes à statut non coopératif. Au-delà du niveau absolu de leurs fonds propres, la qualité de ceux-ci est frappante. Les banques coopératives ont historiquement émis très peu de titres subordonnés et d'instruments hybrides. Du fait de l'absence de paiement de dividende ou de son faible niveau, les réserves accumulées par les banques coopératives depuis leur création constituent aujourd'hui la part la plus importante de leurs fonds propres. Par ailleurs, en raison des forts liens qui unissent les banques coopératives à leurs clients, elles ont été capables d'augmenter leur base de capital en lançant des programmes d'émissions de parts sociales souscrites par les sociétaires. Les banques coopératives françaises ont eu ainsi recours à ce mode de financement à la fin des années 1980 pour faire face à une forte demande de crédits.

6

LES DÉFIS QUE DOIVENT RELEVER LES BANQUES COOPÉRATIVES

On peut relever des exemples de dysfonctionnement au sein des banques coopératives qui tiennent aux conséquences de leur structure ou de leur mode d'organisation mêmes. Le principe de « un sociétaire/une voix », caractéristique essentielle du mode de fonctionnement coopératif, peut, dans le cas de faible implication des sociétaires-clients, conduire à des prises de décision anti-économiques. Ainsi, la Banca Popolare di Milano, en raison d'une participation insuffisante des sociétaires-clients aux assemblées générales, était *de facto* contrôlée par les organisations syndicales au début des années 1990. Sous l'impulsion de la Banque d'Italie, la banque a dû modifier ses statuts, de façon à atténuer ce problème. Alors que les organes centraux devraient compenser l'insuffisance des contrôles exercés par les actionnaires, l'absence de contrôles adéquats peut être à l'origine de dérives stratégiques. Ainsi, au sein du groupe des Banques Populaires, les engagements hasardeux dans l'immobilier au début des années 1990 de la Bred, ont coûté plus de 460 millions d'euros au groupe coopératif. Les décisions de l'équipe dirigeante de la Bred, banque

régionale pourtant la plus importante du groupe, échappaient à l'époque à l'accord de l'organe central du réseau coopératif. Les Banques Populaires ont depuis largement renforcé le rôle de leur organe central.

Un des défis principaux des réseaux coopératifs tient à la recherche d'une meilleure organisation. Ceci est essentiellement le cas de réseaux constitués de pôles locaux, régionaux et nationaux, qui n'ont pas encore réussi à créer un groupe réellement intégré et soudé. Les banques coopératives allemandes, italiennes et autrichiennes, en sont aujourd'hui à ce stade de développement. En Allemagne, l'association des banques coopératives, le BVR, a ainsi annoncé en 1999 un plan favorisant une meilleure organisation du secteur coopératif. Ce plan prévoit une consolidation des banques locales, réduisant leur nombre de 2200 à 800, une diminution du nombre de systèmes informatiques, une standardisation des produits distribués par les banques, l'introduction de critères de contrôle de risques uniformes et la centralisation de fonctions de *back-office*, l'objectif ultime étant de faire des banques locales un seul réseau de distribution intégré. Si des banques comme le Crédit Agricole, les Banques Populaires ou Rabobank continuent à optimiser leur mode de fonctionnement, celles-ci sont néanmoins à un stade de développement de la notion de groupe beaucoup plus avancé que la plupart de leurs homologues européennes. Selon Standard & Poor's, la nature même du modèle coopératif n'est pas contradictoire avec la possibilité de créer des économies d'échelle, les synergies recherchées au sein de ces groupes pouvant être de même nature qu'au sein de banques à statut non coopératif. Cependant, la mise en place de ces synergies est plus lente, le management de ces réseaux étant fondé sur le consensus. La structure du capital des banques coopératives autorise néanmoins cette moindre réactivité.

L'absence d'accès aux marchés de capitaux constitue le second défi que doivent relever les banques coopératives, surtout dans le cas de financement d'opérations de croissance externe d'envergure. L'inflation du coût des actifs bancaires observée sur le marché rend cette problématique encore plus importante. À la suite de son rachat du Crédit Industriel et Commercial (CIC), le ratio de fonds propres durs réglementaires (Tier 1) du groupe Crédit Mutuel a ainsi chuté de 14,6 % à 8 %, un niveau qui reste néanmoins satisfaisant. Ainsi, lorsque le cash constitue le seul mode de paiement possible d'opérations de croissance externe, recelant par ailleurs une survaleur importante, les ratios de fonds propres de la banque « acheteuse » ne peuvent qu'en pâtir.

LA DÉMUTUALISATION, UNE VOIE À PRIVILÉGIER ?

Dans ce contexte, la démutualisation peut apparaître comme une réponse adaptée à la moindre flexibilité en capital des réseaux coopératifs.

En effet, autorisant la conversion des parts sociales en actions, elle permet à la banque démutualisée de réaliser des opérations d'échanges de titres. Elle offre, en outre, plus de flexibilité et de transparence (dans le sens où les sociétés anonymes sont toutes les mêmes).

Au Royaume-Uni, certaines des *buildings societies* les plus importantes se sont engagées dans ce processus. Abbey National l'a initié en 1989, suivi ensuite par un certain nombre d'autres sociétés coopératives à partir de 1996, dont Halifax, Alliance & Leicester, Bristol & West, Northern Rock Woolwich et Bradford & Bingley. Si la plupart des *building societies* ont modifié leur statut pour accéder à une cotation en Bourse, d'autres se sont engagées dans ce processus pour permettre leur rachat par des banques universelles. Ceci est le cas de Bristol & West, qui a changé de statut pour permettre son rachat par Bank of Ireland. En Italie, la conversion de banques populaires en sociétés anonymes (SpA) a également été motivée par des opérations de regroupement. Ainsi, Banca Agricola Mantovana (BAM) a modifié son statut lors de son rachat par Monte dei Paschi di Siena (MPS), société anonyme. Banca Popolare di Brescia (Bipop) a fait de même au moment de son rapprochement avec une caisse d'épargne italienne Cassa di Risparmio di Reggio Emilia (Carire). L'existence d'un statut coopératif n'est cependant pas contradictoire avec une cotation en Bourse. Ainsi, en Italie, la plupart des banques populaires qui ont conservé leur statut coopératif sont aujourd'hui cotées en Bourse. Si le statut coopératif impose toujours le principe de « un sociétaire/une voix » et limite le pourcentage de droit de vote par sociétaire non institutionnel à 0,5 %, Standard & Poor's considère que ces banques ont réalisé une partie du chemin qui pourrait, un jour, les emmener vers une démutualisation. Ces banques bénéficient d'ores et déjà de la possibilité d'accéder au marché des capitaux et d'une certaine discipline, imposée par les marchés financiers.

En France et en Belgique, on peut observer des évolutions de structure au sein des groupes coopératifs, qui les placent aujourd'hui dans une meilleure position pour accéder au marché des capitaux. Ainsi, le Crédit Mutuel et les Banques Populaires ont tous deux acquis une société cotée, respectivement, le CIC et Natexis. En décembre 2001, engageant le processus « de l'intérieur », le Crédit Agricole a introduit en Bourse une part minoritaire (20 %) du capital de Crédit Agricole S.A. (CASA), banque centrale, organe central et entité *holding* du groupe. À la fin de l'année 2001, CASA détenait l'ensemble du capital des filiales bancaires et d'assurance du groupe Crédit Agricole ainsi que 25 % du capital des caisses coopératives régionales.

En Belgique, Bacob, ancienne société coopérative, a apporté en 1999 l'ensemble de ses actifs à une de ses filiales, Artesia SA, créant ainsi Artesia Banking Corp. S.A. Bacob a ensuite fusionné avec son holding,

Arcofin, les anciens sociétaires de la banque coopérative étant de fait devenus sociétaires du *holding*. Du fait de cette restructuration, le groupe Arco est devenu en position d'accéder à une cotation éventuelle de sa structure opérationnelle, Artesia Banking Corp. ou d'opérer son rapprochement avec une autre banque. Ceci est chose faite, Artesia Banking Corp. ayant été rachetée par Dexia en mars 2001. En Belgique toujours, les actifs de la banque coopérative Cera Bank (Cera) ont été apportés en 1998 à la banque flamande Kredietbank NV (KB, société anonyme), donnant naissance à KBC Bank NV. En échange de cet apport d'actifs, les sociétaires de Cera détiennent aujourd'hui indirectement une participation dans Almanij, l'actionnaire historique de Kredietbank, lui-même devenu actionnaire principal du holding, coté en Bourse, qui détient KBC Bank. Du fait de leur éloignement de KBC Bank, les anciens sociétaires de Cera ne sont désormais plus directement impliqués dans les décisions de gestion de la structure opérationnelle. La plainte, déposée en 1998 auprès du Tribunal de Commerce de Bruxelles par des anciens sociétaires de Cera qui estiment avoir été lésés par les termes de la fusion avec KB, illustre à quel point la démutualisation peut, dans certains cas, être un processus complexe.

Au Royaume-Uni, le processus de démutualisation s'est révélé plus simple. Il a permis aux sociétaires des *building societies* de recevoir des actions gratuites, au titre de l'appropriation des réserves accumulées par ces sociétés au cours des dernières décennies. Ces sociétaires ont eu le choix de garder ou de vendre ces actions. D'autres sociétaires ont pu également recevoir de l'argent liquide au moment de la démutualisation. L'enrichissement des anciens sociétaires des *building societies* a été dans la plupart des cas considérable. En dehors des pays anglo-saxons, un tel enrichissement des sociétaires à l'occasion d'une démutualisation apparaît très improbable. En France, la Loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération interdit toute distribution de réserves en cas de liquidation d'une société coopérative : le principe d'impartabilité des réserves y est défini. Certes, une modification de la loi est possible, mais il est peu probable que le schéma appliqué aux *buildings societies* se reproduise en France.

PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT

Quelles sont aujourd'hui les perspectives de développement des banques coopératives et dans quelle mesure la démutualisation constitue-t-elle une réponse adaptée à leurs ambitions stratégiques ? On peut distinguer trois tendances, qui peuvent se combiner.

Première tendance. À un degré plus ou moins important, toutes les banques coopératives doivent continuer à faire l'effort de structurer

leur groupe de façon soudée et optimale. Cette recherche passe par la mise en commun de fonctions et outils au niveau central et par d'autres économies d'échelle. Si cet effort de recherche concerne tout particulièrement les banques coopératives allemandes et italiennes, nombre de groupes coopératifs ailleurs en Europe continuent à se structurer en ce sens aussi.

En Italie, les Banche di Credito Cooperativo (BCC) placent l'optimisation du fonctionnement de leur réseau au centre de leur stratégie. Ainsi, Iccrea Holding, met à la disposition des BCC des services (moyen de paiement, compensation, relations interbancaires et avec l'étranger) et produits (leasing, assurance, gestion d'actifs) que les banques locales n'ont pas la possibilité de développer individuellement du fait de leur taille en moyenne limitée. Dans la pratique, les BCC ont spontanément recours aux services et produits d'Iccrea Holding. Progressivement, les systèmes informatiques du réseau seront également unifiés. La maîtrise des coûts reste au centre de la stratégie de tous les réseaux coopératifs. Ainsi, en dépit d'un coefficient d'exploitation parmi les plus bas des banques à réseau en France, le groupe Crédit Agricole continue aujourd'hui à rationaliser son réseau de banques régionales, en poursuivant le mouvement de fusion entamé il y a plus de 10 ans. À moyen terme, le groupe Crédit Agricole ne devrait plus compter que 35 à 40 banques régionales, contre 94 en 1987. L'harmonisation des systèmes informatiques fait également partie intégrante d'une optimisation du fonctionnement du réseau.

Seconde tendance. Les banques coopératives bénéficient d'une très forte implantation locale, une de leur forces primordiales. En ce sens, il apparaît cohérent qu'une banque coopérative conserve une forte implantation sur son marché domestique d'origine, tout en cherchant, en partenariat avec des acteurs étrangers, à élargir sa gamme de produits et d'activités et à mettre en place des économies d'échelle dans des domaines où la taille importe, tels la gestion d'actifs, les services financiers spécialisés, la banque d'investissement, les outils de back offices et les systèmes de traitement de l'information. Pour Standard & Poor's, la conduite d'une telle stratégie ne nécessite pas de démutualisation.

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

offrant une très bonne qualité de crédit ou présentes dans des domaines d'activités très valorisés par les marchés, sont des « candidates » les plus probables.

Le Crédit Agricole fait partie des réseaux coopératifs pour lesquels une démutualisation a un sens. La banque a clairement l'intention stratégique de continuer de croître dans la banque de détail en Europe. La croissance externe n'est à ce titre pas exclue, qu'elle concerne le Crédit Lyonnais en France ou tout autre cible bien implantée dans son marché domestique en dehors de France. Compte tenu du coût de l'acquisition d'un point de part de marché dans la zone euro ou d'une minorité de blocage dans une banque européenne de taille moyenne, on peut considérer que même le Crédit Agricole, qui a réussi à générer 15 Md€ de fonds propres en 10 ans, apparaît comme un acteur ayant désormais une flexibilité limitée. L'accès au marché des capitaux, par l'intermédiaire de CASA, a donc un sens stratégique pour cette banque. Dans la mesure où la capitalisation boursière de la structure est le facteur-clé du succès de ce processus, il est logique que le cœur de métier du Crédit Agricole, la banque de détail en France, en fasse partie.

Pour Standard & Poor's, entamer un processus de démutualisation n'est pas une fin en soi et ne paraît pas être justifié dans tous les cas. À la suite de différents processus de déréglementation, les banques coopératives offrent aujourd'hui des gammes de produits complètes et ne sont de ce fait pas gênées par leur statut dans leur politique d'expansion commerciale. On peut par ailleurs constater que le statut coopératif reste attractif, comme l'illustre le choix des Caisses d'Épargne françaises de l'adopter en juin 1999. Enfin, certaines critiques peuvent être adressées à la démutualisation. Le processus peut être long et éloigner la banque de sa mission au quotidien. Il peut également poser des problèmes de culture d'entreprise et constituer un obstacle à la cohésion et au bon fonctionnement du groupe. Il impose surtout de gérer correctement l'accès au capital, qui, puisque facilité, peut être plus improprement consommé.

Dans le cas des sociétés coopératives notées par Standard & Poor's qui ont fait le choix de la démutualisation, on peut constater que seule Halifax, qui fait désormais partie du groupe Halifax Bank of Scotland, s'est récemment adressée aux marchés pour lever des fonds propres purs. L'appel au marché a eu lieu, parfois, sous forme de titres subordonnés ou hybrides. Ceci a été le cas par exemple d'Abbey National. Dans le cas de la plupart des autres sociétés démutualisées du Royaume-Uni, on observe plutôt une baisse du Tier 1 et une volonté de rendre du capital aux actionnaires, par voie de paiement de dividendes exceptionnels ou d'opérations de rachat d'actions.



NOTE

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

