

Le modèle mutualiste, une réponse aux défis de la finance européenne ?

Introduction

- Pervenche BERES, Présidente de l'Association Europe - Finances - Régulations (AEFR)

Le mutualisme et son histoire

- Eric LAMARQUE, Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School

Mettre la finance au service de la transition écologique et investissement de long terme : en défi européen et une proposition de réponse mutualiste

- Daniel BAAL, Président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale
- John BERRIGAN, Deputy Director General in DG FISMA, European Commission
- Eric CHENUT, Président de la Fédération Nationale de la Mutualité Française

Conclusion

- Nicolas NAMIAS, Président de BPCE

Introduction

- Pervenche BERES, Présidente de l'Association Europe - Finances - Régulations (AEFR)

Les entretiens de l'AEFR seront axés sur le mutualisme et son rôle dans l'essor de la finance européenne. Le modèle mutualiste s'est particulièrement développé dans la finance et la santé, où des banques et compagnies d'assurance ont adopté ce modèle. Il représente un univers ancré dans des valeurs profondes, notamment adapté pour relever les défis du financement à long terme.

Le mutualisme est-il assez présent dans le débat public ? Y-a-t-il des voix assez fortes pour porter ce qu'a à dire le mutualisme ? Le mutualisme est une contribution à la diversité, une alternative à une harmonie globale. La tentative d'un modèle unique en UE est souvent forte, pourtant la stabilité et la résilience de l'économie suppose des modèles différents, et le mutualisme est l'un d'entre eux. Pour le défendre et le considérer comme un outil important pour faire face aux défis européens, deux exigences sont à prendre en compte :

- Une exigence interne : il doit y avoir un mode de gouvernance exemplaire qui sait s'adapter aux grands enjeux à venir et qui soit capable d'entraîner le secteur vers une transformation positive.

- Une exigence externe : il faut faire vivre la solidarité. Les plans de transition, et la CSRD, s'appliquent à tous les acteurs et le mutualisme a peut-être une longueur d'avance pour penser le long-terme et le faire vivre. La question de la double matérialité, et donc des chaînes de valeurs, peut aussi être appréhendée de façon plus originale avec le mutualisme.

Cependant, comme tous les acteurs financiers, le mutualisme va être perturbé, et peut-être de manière plus significative, en raison de l'essor des bigtechs et de l'intelligence artificielle. Une segmentation de l'offre s'opère,

et risque de compromettre la solidarité, alors que le mutualisme garantit à tous l'accès à une offre ou à un service.

Le mutualisme est-il correctement pris en compte dans la législation nationale et européenne ? Il faut définir la place du mutualisme dans cet univers européen d'épargne et d'investissement.

Comment s'assurer qu'on est tous au bord de la table ? Il est important de bien légiférer, de trouver un juste milieu dans la législation. Mieux légiférer, pour que tous les acteurs soient autour de la table.

Le mutualisme et son histoire

- Eric LAMARQUE, Directeur de l'IAE Paris Sorbonne Business School

Eric Lamarque fait deux rappels importants :

- Les mutuelles se sont créées pour combler un vide car les petites entreprises ne trouvaient pas de financements, mais également pour éduquer à la finance et diffuser la culture de l'épargne et de l'investissement. C'est grâce à cela que se sont créées les logiques affinitaires du mutualisme.
- Ces logiques affinitaires ne survivent pas au non-respect d'un standard fondamental, c'est-à-dire si le modèle économique est défaillant ou si les qualités de services sont mauvaises. Un mauvais remboursement de sinistre, un mauvais accompagnement des assurés ou un service non-qualitatif sont sources de rupture du lien de confiance et donc de désintéressement au mutualisme.

Des chiffres clés sont mis en avant sur la relative adhésion des sociétaires aux valeurs mutualistes :

- 80% des sociétaires ne savent pas qu'ils le sont,
- 15% des sociétaires le sont car ils s'y intéressent globalement,
- 5% des sociétaires le sont par pures convictions.

Il est préférable d'avoir une diversité de modèles, plutôt que d'avoir un modèle unique. Or, la réglementation pousse à un modèle unique, notamment sur l'aspect gouvernance, alors que ces standards ne sont pas adaptés aux structures mutualistes.

Dans le champ réglementaire aujourd'hui, le défi majeur pour le modèle mutualiste porte un nom : la proportionnalité. Souvent présentée comme la solution à de nombreux problèmes elle n'est pourtant jamais précisément définie, y compris par les acteurs mutualistes eux-mêmes. Proposer une piste de réponse pourrait constituer une avancée sensible. Pourtant seuls deux centres de recherches en France sont mobilisés autour des questions centrales pour le mutualisme et les données y sont ou trop peu nombreuses, ou trop ordonnées pour être exploitables.

La contribution à la soutenabilité est un second défi. Une compétition sur les valeurs émerge puisque même les établissements actionnariaux mettent aujourd'hui des valeurs en avant. Les valeurs portées par une entreprise à mission et les valeurs portées par une entreprise mutualiste peuvent ainsi paraître très semblables. Un renforcement de la proximité avec le client s'opère également par des acteurs non-mutualistes, ce qui concurrence le modèle mutualiste et lui crée des difficultés supplémentaires en matière de visibilité. Enfin, le statut n'est pas vertu ! Proclamer les valeurs mutualistes est une étape nécessaire mais les renforcer et les mettre en action est fondamental, qu'elle que soient ces valeurs.

Que signifie le mutualisme aujourd'hui et que sera-t-il en 2030 ? Qu'est-ce qui le différencie des autres modèles ? Les établissements mutualistes ont-ils des opportunités de mettre en avant les valeurs promues par leurs sociétaires ? Ce sont les questions qui sont au cœur du débat.

Table ronde

Mettre la finance au service de la transition écologique et investissement de long terme: en défi européen et une proposition de réponse mutualiste

- Daniel BAAL, Président du Crédit Mutuel Alliance Fédérale

C'est en 1882 près de Strasbourg, qu'a débuté l'histoire du Crédit Mutuel. Crédit Mutuel Alliance Fédérale est l'alliance de 14 des 18 fédérations de Crédit Mutuel et de toutes leurs filiales, dont la raison d'être est « Ensemble, écouter et agir ».

Le Crédit Mutuel Alliance Fédérale a réaffirmé ses valeurs en devenant une entreprise à mission. Au sein de notre banque coopérative et mutualiste, les sociétaires ont un rôle très important à jouer et ont de nombreuses valeurs à faire valoir. Le Crédit Mutuel s'est donné une mission, passer d'un mutualisme incantatoire à un mutualisme de la preuve. Ils affectent notamment 15% de leur résultat net consolidé annuel, c'est-à-dire 1 milliard d'euros pour 2023 et 2024, à un dividende sociétal. En outre, afin d'avoir un impact environnemental et social fort, Crédit Mutuel réalise chaque année des investissements aux côtés des entreprises engagées sur leur territoire.

Des moyens sont mis aux profits des sociétaires et des clients pour traduire les valeurs sociales que le Crédit Mutuel affiche, en actions concrètes, par exemple par le biais des prêts à 0% pour les étudiants boursiers. De même, afin de faciliter l'accès à un prêt pour acquérir une résidence principale aux populations fragiles, le questionnaire de santé a été supprimé pour les clients fidèles, c'est-à-dire clients depuis au moins 7 ans. Cette mesure est forte puisque c'est une prise de décision plus juste et au plus proche des valeurs mutualistes où les établissements mutualistes ont cette responsabilité de servir la société et le bien commun, et pas uniquement d'un point de vue financier. 80 millions d'euros seront ainsi à disposition du mécénat en 2024.

Il est plus facile d'adopter le statut d'entreprises à mission et de prendre ce genre d'initiatives lorsqu'on est une banque coopérative et mutualiste car elle ne fait pas face aux exigences de rentabilité auxquelles doit répondre une entreprise cotée. La mise en place de ce statut au sein du Crédit Mutuel a été permise grâce au soutien des représentants des sociétaires, une initiative impulsée par mon prédécesseur Nicolas Théry. Daniel Baal souligne, pour répondre à Eric Lamarque, qu'il considère que le mutualisme fait partie du modèle privé, même s'il est organisé d'une manière différente par rapport à l'actionnariat.

L'engagement des sociétaires est une réussite pour Crédit Mutuel. En quelques années, le taux de participation est passé de 5 à 15%. Bien que cela reste faible, c'est un signe que la dynamique est bonne.

Au sein de sa gouvernance, Crédit Mutuel valorise fortement la représentation des sociétaires, c'est une nécessité pour avoir une entreprise alignée sur ses valeurs mutualistes. Toutefois, il ne faut pas omettre la nécessité de disposer d'administrateurs compétents, ce qui doit passer par la présence d'administrateurs

indépendants et par des cycles de formation adaptés.

- **John BERRIGAN, Deputy Director General in DG FISMA, European Commission**

John Berrigan estime qu'il est opportun de discuter de l'Union des Marchés des Capitaux (CMU) actuellement, puisque le constat d'un besoin de CMU semble partagé à nouveau largement au sein de l'UE. Le focus sur l'UMC ne doit cependant pas faire oublier un autre sujet, central lui aussi : l'Union bancaire. Si beaucoup de progrès ont été fait sur ce dossier au début du mandat, il semblerait aujourd'hui stagner. Or, sans union bancaire on ne peut pas avoir de CMU. Il est donc nécessaire de réenclencher également ce sujet et sa discussion. Le bon compromis a été identifié mais les politiciens peinent à le mettre en œuvre.

L'UE fait face à un défi de transition qui n'évolue pas vraiment faute d'une mobilisation pertinente de l'épargne sur le continent. Les Etats-Unis, eux, agissent davantage pour dynamiser leurs marchés de capitaux.

Pour John Berrigan, la croissance économique est uniquement fonction de l'épargne et de la productivité. Or, l'UE est assez performante du côté de l'épargne mais elle l'est moins en ce qui concerne la productivité. De plus, la mobilisation de l'épargne doit évoluer. Bien trop souvent elle part aux Etats-Unis pour financer des projets américains, alors même que nous avons besoin de fonds en UE pour financer nos propres projets. Il faut absolument remobiliser l'épargne européenne vers les entreprises présentes en UE. Il est donc nécessaire d'agir et c'est pourquoi il faut plus de systèmes diversifiés. Où doit-on travailler pour faire évoluer la situation ? Il y a une convergence d'opinion concernant la réponse à cette question mais John Berrigan appuie sur le fait qu'il faut effectuer ce travail collectivement, cela signifie qu'il faut que les équilibres évoluent. Il n'est plus tenable d'avoir 95 % du marché financier européen réparti entre les 5 Etats membres. L'UE doit mettre en place un marché des capitaux collectivement ! Nous avons besoin d'une volonté politique forte pour que l'UMC se concrétise.

Les établissements mutualistes naissent petits et deviennent grands, ce qui amène de la complexité notamment dans la gouvernance. Cette dernière doit-elle suivre la complexité ou doit-elle rester fermée aux sociétaires ? Il faudrait un juste milieu mais ce n'est pas si simple ; la question du level playing field est essentielle, mais elle n'appelle pas de réponse simple et encore moins simpliste.

La commission reconnaît les bénéfices des banques coopératives et mutualistes. Elle met en place des réglementations sans cibler des modèles particuliers.

John Berrigan réaffirme, constatant à la suite d'Eric Lamarque qu'aucune définition unifiée ne fonctionne, l'importance de la proportionnalité pour les régimes des mutualistes.

- **Eric CHENUT, Président de la Fédération Nationale de la Mutualité Française**

La mutualité représente 33% de l'activité financière en Europe, ce qui lui confère une forte place.

Cependant, le mutualisme, et particulièrement les acteurs du mutualisme non-lucratifs, fait face à des difficultés quant à ses financements puisque qu'ils n'ont pas les mêmes leviers que ceux dont disposent les acteurs capitalistes traditionnels. Le mutualisme a la particularité d'avoir des fonds propres impartageables et d'avoir des structures de bilans spécifiques. Mise à part les dettes, les banques/assurances mutualistes ne peuvent pas émettre d'actions, ce qui peut vraiment amplifier la croissance des établissements.

La mutualité est également assez peu reconnue. Ainsi, la réglementation ne s'adapte pas toujours à elle.

Comment orienter les financements vers la transition écologique (mais aussi démographique et numérique) ?
En quoi le mutualisme peut aider ?

Les acteurs vont davantage vers des niches solvabilisées que sur de l'innovation ou de la création de valeurs réelles, ce qui représente un problème. Comment les pouvoirs publics peuvent-ils orienter des leviers financiers vers les transformations qui répondent aux nouveaux besoins d'innovation ? Se tourner vers le mutualisme et mieux le considérer pourrait constituer une piste de solutions puisque le mutualisme n'a pas d'actionnaires à rémunérer et peut donc fixer des objectifs avec une rentabilité moindre qui permettraient de mettre en place des activités créatrices de valeurs.

La Fédération Nationale de la Mutualité Française a développé l'Empreinte mutualiste pour montrer l'impact qu'a la mutualité, c'est-à-dire la création de valeurs qui va au-delà de la redistribution prestataire. C'est une manière de contrer le « mutuelle bashing ».

La Fédération Nationale de la Mutualité Française souhaite que la Commission Européenne connaisse mieux le modèle mutualiste afin de penser une réglementation qui intègre pleinement tous les acteurs sans contraindre certains à s'aligner sur un seul et unique modèle. Certains outils de régulation ne s'adaptent qu'aux acteurs capitalistes, il serait ainsi souhaitable d'avoir une meilleure compréhension du modèle mutualiste pour mieux l'intégrer au processus. D'autant plus que les mutuelles peuvent s'engager sur des investissements de long-terme et co-construire des objectifs avec les pouvoirs publics, ressort d'autant plus important lorsque l'on parle de CMU.

Conclusion

- **Nicolas NAMIAS, Président de BPCE**

Entreprises coopératives et établissements mutualistes sont nés régionalement, et ont ensuite énormément grandi. BPCE représente 22% du financement de l'économie française. A ces côtés, le Crédit agricole représente 28% du financement de l'économie française et le Crédit Mutuel, environ 15%. Ces trois établissements représentent donc à peu près 65% de l'économie française ce qui fait du modèle mutualiste, le modèle le plus répandu. Les structures mutualistes pourraient apparaître comme alternatives, ce n'est pas le cas étant donné leur impact sur le financement de l'économie française.

Nicolas Namias partage trois convictions :

- Le mutualisme est idéalement placé pour répondre à la triple utilité d'une banque : accompagner dans le quotidien, accompagner dans les crises et accompagner dans les grands changements. L'approche est à la fois universelle - les établissements mutualistes accompagnent tous les clients, dans tous les territoires et pour tous les produits (épargne, investissement et assurance) - et relationnelle, BPCE s'inscrit dans le temps long ce qui permet de créer une confiance nécessaire dans les transitions. Ce rapport au temps n'est pas le même que pour les entreprises cotées et cela constitue un avantage non-négligeable.

- Faut-il un traitement différencié pour les établissements mutualistes ? Il faudrait systématiquement réaliser un test lorsque le co-législateur européen établit la régulation. Un test qui étudie précisément les impacts spécifiques sur le système mutualiste. Ce test permettrait de se questionner à propos de l'impact sur le

financement de l'économie, avec Bâle IV notamment qui augmente les charges en capital constituant des pénalités pour les clients et engendrant une diminution des crédits pour l'économie. Il faut que le modèle mutualiste intègre le financement de l'économie européenne. Il est aussi important de regarder l'impact qu'à la régulation sur le modèle relationnel. En effet, certaines régulations mettent à mal le modèle relationnel qui est au cœur des établissements coopératif en privilégiant le modèle transactionnel. La mise en place du Retail Investment Strategy peut par exemple empêcher l'instauration d'une relation de long-terme, habituellement au centre du modèle relationnel. Un test de l'impact sur le modèle coopératif en matière de gouvernance est également légitime.

- L'enjeu de souveraineté européenne doit reposer sur des acteurs européens. Or, les acteurs coopératifs financiers européens sont des acteurs clés de la souveraineté européenne. De plus, la souveraineté européenne repose sur un financement de l'économie efficace et qui s'inscrit sur le temps long. Lorsque ce financement est assuré par les banques coopératives, il s'inscrit sur le temps long car il ne dépend pas des cycles.

Nous avons besoin d'acteurs européens capables d'accompagner l'ensemble du monde économique sur le temps long afin de faire face au mûr des transitions - écologique, numérique et sociale – sur le temps. Nous avons, en somme, besoin des acteurs mutualistes qui ont, structurellement, un rôle absolument clef dans la construction d'une économie européenne solide et résiliente sur le long terme.