

LES BANQUES DU SECTEUR COOPÉRATIF ALLEMAND SONT-ELLES CONSTRUITES SUR UN AVANTAGE COMPARATIF DÉCLINANT ?

HANS-HELMUT KOTZ*
JOACHIM NAGEL**

Les banques coopératives sont généralement considérées comme l'un des trois piliers du secteur allemand de la banque universelle. Pendant la majeure partie du dernier quart de siècle, leur part de marché a oscillé autour de 15 %, ce qui représentait environ une fois et demie le volume d'activité combiné des trois grandes banques, plus connu sur le plan international sous le nom de *Großbanken* (grandes banques). Ces dernières, qui font partie du groupe des banques de crédit, ont vu leur part d'actifs bancaires globaux passer de plus de 25 % à environ 10 % à la fin des années 1980¹. C'est à cette époque que l'on a commencé à employer la métaphore du « géant endormi » pour désigner les banques coopératives. Actuellement, il existe environ 1 600 banques coopératives indépendantes, comptant près de 15 millions de membres et 15 000 agences. Leurs volumes d'activités cumulés s'élèvent à environ 765 Md€, les dépôts de clients non bancaires s'élevant à 420 Md€ et les crédits consentis aux clients non bancaires atteignant plus de 380 Md€.

Cependant, au cours de la dernière décennie, on a commencé à débattre, sur un ton généralement pessimiste, de l'avenir des banques coopératives. En effet, les principes de base de ces banques (banques de petite taille, axées sur une clientèle locale et donc proches du client) ont été considérés comme moins rentables. Par exemple, suite aux progrès réalisés en matière de technologies de l'information, les distances ont de moins en moins d'importance (Moore, 1998). Cet état de fait a coïncidé avec une baisse de rentabilité nette des activités figurant au

* Landeszentralbank Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

** Landeszentralbank Bremen, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt.

Cet article est rédigé à titre purement personnel et n'engage pas les administrations respectives des auteurs.

bilan des banques coopératives. Alors qu'auparavant, les déposants avaient la possibilité de choisir parmi une vaste gamme d'engagements bancaires, poussant les banques coopératives et leurs concurrents à augmenter les taux sur les dépôts, l'activité d'emprunt offre désormais des rendements nettement inférieurs, du fait de marges plus étroites et de taux d'amortissement plus élevés. Par voie de conséquence, le bénéfice net d'exploitation, c'est-à-dire la marge de la banque par dollar d'actifs, a subi d'importantes pressions. Chose intéressante, ce phénomène a été observé produit dans les banques axées sur une clientèle locale, c'est-à-dire les banques coopératives mais aussi les caisses d'épargne. Par conséquent, la proximité, qui semblait être un atout stratégique distinctif des banques du secteur coopératif (et des caisses d'épargne), était considérée comme un avantage comparatif en déclin. En outre, leur taille réduite, dans la mesure où elle se traduit par un frein à la réalisation d'économies d'échelle, était de plus en plus considérée comme un inconvénient majeur.

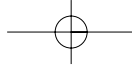
Tableau n°1
Nombre de coopératives de crédit

	1957	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
Coopératives de crédit	11 795	7 059	5 196	4 226	3 660	3 380	2 591	1 795
Institutions régionales	19	13	12	10	9	4	4	3(2*)

Source : Deutsche Bundesbank et BVR

*en 2001

Face à cette situation, en 1999, l'association fédérale des banques coopératives (BVR, Bundesverband der Volks- und Raiffeisenbanken) publia un rapport détaillé, exposant sa réponse stratégique au nouvel environnement des marchés financiers. Le titre du rapport (« Regroupement des forces ») donne une représentation concise de l'orientation générale. Les réactions initiales sur ce rapport traitaient principalement de l'objectif visant à réduire considérablement le nombre de banques coopératives indépendantes. Sachant qu'au moment de la publication du rapport, le nombre de banques coopératives s'élevait à 2 200, l'objectif affiché était de réduire ce chiffre à 800 banques coopératives viables². On estima que cet objectif devait être atteint en dix ans. Mais en pratique, le regroupement s'est effectué à un rythme plus rapide : entre 1999 et 2001, le nombre de coopératives de crédit a diminué de 600. Et il n'y a aucun signe de ralentissement. Bien entendu, conformément aux économies d'échelle recherchées, le but de ces fusions est de répartir les coûts sur une capacité de production nettement plus importante. En outre, la construction de banques coopératives d'une taille suffisante vise également à essayer d'obtenir des économies d'envergure. En résumé, la petite taille n'a plus la cote.



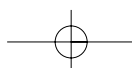
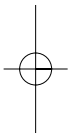
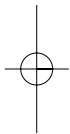
Cet article débutera par un bref aperçu du contexte historique des banques coopératives en Allemagne, et par une description de leurs caractéristiques distinctives. Nous tracerons ensuite les grandes lignes de leur situation économique, certes de façon schématique. Puis, dans le contexte d'une érosion des parts de marché et d'une pression sur les marges, nous résumerons la réponse politique naissante et les alternatives proposées. Pour conclure, le paragraphe final évoquera certaines réflexions sur les perspectives des banques orientées sur le marché local.

ORIGINES ET SIGNES DISTINCTIFS DES BANQUES COOPÉRATIVES

Les premières banques coopératives, ou mutuelles, ont été créées au milieu du XIX^{ème} siècle, pour répondre aux besoins des clients n'ayant pas accès au crédit ou aux moyens d'épargne, notamment pour la retraite ou les achats importants (Guinanne, 2002, p. 87 mentionne également l'émigration et la formation). Bien entendu, les coopératives de crédit ont fait partie d'un mouvement de plus grande ampleur, qui comprenait notamment les coopératives de consommateurs, de petits producteurs et d'agriculteurs, leur permettant d'acquérir des moyens de production ou servant d'outil de commercialisation pour leurs produits (Aschhoff et Hennigsen, 1985). Fonctionnellement, les coopératives servaient, dans ces situations, à atténuer les effets négatifs du pouvoir de marché de leurs fournisseurs ou de leurs clients quasi-monopolistiques.

Les origines des mécanismes défensifs pour l'accès au marché

Les *Genossenschaften* (coopératives en allemand), qui se présentent sous de multiples formes, étaient le fruit d'un besoin, voire d'un certain désespoir. L'industrialisation naissante, accompagnée de la mécanisation des processus de production, de l'ouverture des marchés et de la chute des prix relatifs qui en découla, instaura une pression énorme sur les ouvriers qualifiés et artisans, qui surexploitaient fréquemment leurs capacités pour s'adapter. D'une manière générale, il s'est passé la même chose pour le secteur agricole lorsque les réformes Stein-Hardenberg de 1811 et 1816 libérèrent les paysans de l'emprise des classes foncières. Mais malheureusement, la capacité d'autodétermination nouvellement acquise fut largement circonscrite par l'incapacité à payer les acomptes sur la terre à acquérir ou, élément au moins aussi important, à financer les dépenses d'investissement urgentes. Avec des recettes très aléatoires provenant des produits de la terre, les financements étaient très durs à obtenir. Les conditions de crédit, telles que l'exigeaient les riches



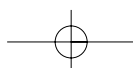
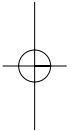
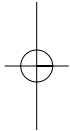


propriétaires fonciers ou les commerçants locaux, reflétaient dans une large mesure le risque encouru. En outre, des rentes de monopoles furent réalisées en raison de la demande très inélastique. Généralement, les modalités n'étaient donc pas loin d'être prohibitives. Mais cela n'incita pas les banques privées à démarrer des activités dans les domaines agricoles. Le coût unitaire des prêts, en termes de vérification de la solvabilité du demandeur de prêt et d'application des modalités indiquées ci-dessus, était trop élevé. En outre, le potentiel des banques locales à diversifier les risques spécifiques (c'est-à-dire agricoles) était largement réduit. En fin de compte, l'offre de crédits était réellement rationnée. Parallèlement, les petits épargnants ne pouvaient trouver d'institutions qui accepteraient leurs dépôts. En somme, ces fonds étaient considérés comme trop volatiles et les coûts liés à leur gestion ne les rendaient pas attrayants auprès des banques privées. Encore un cas d'externalités et de marchés manquants.

En d'autres termes, les associations coopératives étaient essentiellement des mécanismes défensifs visant à surmonter les conséquences de la modernisation économique. Ce fut, soit dit en passant, une raison décisive de la création (et du succès relatif pendant une certaine période) des coopératives de travailleurs. Elles se basaient également sur la solidarité et l'auto-assistance. Et elles étaient généralement assimilées à ce que l'on appelait le troisième pilier du mouvement ouvrier (Novy, 1999). En substance, leur but était de donner davantage de pouvoir aux ouvriers sur les marchés liés aux biens de consommation. Ou de tenir compte de leurs difficultés à trouver un logement décent, par exemple via les *Bauhüttenbewegung*, des coopératives engagées dans la construction de logements. En outre, les associations de petits producteurs poussaient comme des champignons, une fois encore pour accroître leurs moyens de pression lors des négociations avec les commerçants. La plupart profitant évidemment des coûts différentiels de l'accès à l'information. Du point de vue des marchés du crédit, la demande de crédits concernait plutôt de petits montants, alors que les informations locales et relatives à la solvabilité, dont avaient besoin les prêteurs, impliquaient des coûts fixes (trop) élevés par prêt potentiel. Par conséquent, cela générait des obstacles économiques et, en règle générale, l'accès aux marchés était refusé.

*Caractéristiques distinctives : auto-assistance,
autonomie, autogestion et solidarité*

C'est dans ce contexte que Hermann Schulze-Delitzsch et Friedrich-Wilhelm Raiffeisen créèrent, indépendamment l'un de l'autre, les coopératives de crédit au milieu du XIX^{ème} siècle. Leur objectif était de remédier à l'absence de marchés pour les petits emprunts et les petits



dépôts. Les *Volksbanken* de Schultze-Delitzsch (littéralement, les banques du peuple) étaient essentiellement destinées aux ouvriers qualifiés, artisans et petits commerçants, alors que les banques de Raiffeisen étaient principalement axées sur les zones rurales et le secteur agricole en particulier. Ces deux types de coopératives s'inspiraient de trois principes :

- l'auto-assistance : les efforts des associations visaient à favoriser les intérêts (économiques) des membres ;
- la responsabilité personnelle : les membres assument collectivement les risques que comportent leurs activités communes (sans aucun recours à l'aide du secteur public) ;
- l'autogestion : les tâches de l'association doivent être uniquement effectuées par ses membres.

Ainsi, l'ensemble des membres d'une association partageait un engagement commun³. Quant aux coopératives de crédit, leur principale activité consistait à emprunter et prêter à leurs membres (c'était en fait leur unique activité jusqu'en 1973). Le passif des banques coopératives était donc essentiellement composé des dépôts des membres, alors que leur actif était en grande partie investi dans des prêts à des petites entreprises et des garanties immobilières. Soit dit en passant, l'homogénéité entre les emprunteurs des coopératives facilitait le contrôle du risque de crédit, puisqu'il s'agissait de la raison économique principale de leur existence, tout en les rendant plus vulnérables aux incidents spécifiques (pour des raisons de manque de diversification).

Jusqu'à aujourd'hui, l'un des principes de base des coopératives a été de favoriser les intérêts des membres, conceptuellement en fournissant des services en termes de qualité et/ou de modalités que les concurrents ne pourraient pas fournir. Cependant, il faut admettre que, depuis que les prêts à des non-membres sont légalement autorisés et que, par conséquent, la distinction entre les membres et les clients s'est estompée, la mission de favoriser les intérêts des membres est devenue difficile à développer et encore plus compliquée à mettre en œuvre.

Les fonds propres des banques coopératives se composent du capital social des membres, des bénéfices non distribués et, caractéristique assez exceptionnelle, de ce que l'on appelle les réserves prudentielles. C'est l'obligation, pour les membres, de fournir des ressources supplémentaires (limitées à un montant défini du capital versé), afin de préserver la survie de l'institution lors des périodes difficiles.

En outre, les coopératives de crédit se soumettent à une restriction concernant leurs activités régionales, qui peut être justifiée par leurs connaissances spécifiques des conditions locales (particulières). Elles sont particulièrement aptes, en référence aux termes de George Akerlof, à distinguer la bonne qualité des emprunteurs de la mauvaise

dans leur domaine de compétences, dans lequel elles ont une capacité particulière à acquérir et traiter les informations sur la solvabilité.

Les banques centrales coopératives, dont le nombre est passé à deux au début de l'année 2000 (la DZ Bank, banque fédérale basée à Francfort, et la WGZ basée à Düsseldorf), ont été créées à la fin du XIX^{ème} siècle pour organiser les échanges de fonds entre les unités excédentaires et déficitaires au sein du secteur coopératif. Malgré un regroupement important, notamment durant le dernier quart de siècle, elles ont conservé cette fonction de gestion des liquidités intra-sectorielles. En outre, elles sont chargées de toute activité qui dépasserait la capacité des banques locales, en raison de la taille ou de la complexité du produit impliqué. Elles fournissent donc, en particulier, des services liés aux marchés des capitaux et aux activités internationales.

SITUATION ACTUELLE

Au cours des années 1980, le volume d'activité des coopératives de crédit et de leurs banques centrales a progressé plus rapidement que l'activité bancaire globale en Allemagne. Mais depuis le début des années 1990, le secteur des coopératives a perdu des parts de marché relatives (Deutsche Bundesbank, 1998). Les rapides progrès réalisés en matière de traitement des données, et donc la progression importante de la contestabilité des marchés, ont entraîné des pressions importantes sur les marges dans l'intermédiation bancaire traditionnelle, ce qui revient, en deux mots, à financer des prêts (à long terme) avec des dépôts à court terme (c'est-à-dire des dépôts à vue). Les clients étant sollicités par des alternatives attrayantes, les dépôts sont devenus de plus en plus onéreux, alors que l'octroi de crédit, dans un marché extrêmement compétitif, était dans le même temps de moins en moins attrayant. Cela s'est avéré particulièrement pour les banques coopératives allemandes axées sur une clientèle locale, ainsi que leurs confrères des caisses d'épargne, qui, en outre, ne pouvaient pas compenser leur perte de rentabilité (absolue et relative) par une augmentation proportionnée des activités hors bilan, basées sur les commissions.

Le géant endormi perd-il de son influence ?

Pendant la majeure partie des cinquante dernières années, au moins en termes de parts de marché, le secteur bancaire coopératif disposait de plus de pouvoir que les *Großbanken* (grandes banques) allemandes, bien plus réputées au niveau international. C'est de là que provient la notion de géant endormi. Mais aujourd'hui, cet avantage en taille globale n'existe plus, même s'il faut reconnaître que le nombre de grandes banques est passé, dans le même temps, à quatre.

LES BANQUES DU SECTEUR COOPÉRATIF ALLEMAND SONT-ELLES CONSTRUITES
SUR UN AVANTAGE COMPARATIF DÉCLINANT ?

Tableau n°2
Parts de marché
(en % du volume d'activité total du secteur bancaire)

	1970-1979	1980-1989	1990-2000	1990-1998
Grandes banques	10,8	10,8	14,4	12,8
Caisses d'épargne	23	21,3	17,8	18,5
Landesbanken	16,6	16,7	19,4	18,7
Coopératives de crédit	9,3	11,5	10,3	10,8
Banques centrales des banques coopératives	3,9	4,1	3,5	3,5

Source : Deutsche Bundesbank et calculs personnels ; la somme des chiffres n'atteint pas 100 % parce que les succursales des banques étrangères, des banques privées, des banques hypothécaires et des banques spécialisées ne sont pas prises en compte.

Par conséquent les banques du secteur coopératif semblent se situer dans un déclin relatif depuis presque dix ans (voir tableau n°2 ci-dessus). Leur activité économique s'est élevée à 550 Md€ (auxquels il faut ajouter 215 Md€ pour les deux banques centrales) contre un bilan total des grandes banques de 1 000 Md€ actuellement. Cette perte de dynamisme se vérifie également dans le secteur des caisses d'épargne, avec un bilan total combiné d'environ 2 355 Md€ (parmi lesquels les caisses d'épargne représentent 985 Md€ et les *Landesbanks* représentent 1 370 Md€ en termes d'actif total). Il est néanmoins important de remarquer que le volume d'activité des caisses d'épargne axées sur le plan local n'a progressé, en grande partie, que de manière équivalente aux coopératives (voir tableau n°3). En d'autres termes, les instituts de crédit les plus petits et les plus axés sur une clientèle locale ont perdu des parts de marché au bénéfice des plus grandes entités.

Tableau n°3
Croissance du volume d'activité
(en %)

	1970-1979	1980-1989	1990-2000
Grandes banques	13,7	7,3	18,1
Caisses d'épargne	11	6,8	6,9
Landesbanken	12,6	7,3	14
Coopératives de crédit	15,7	9	6,9
Banques centrales des banques coopératives	12,4	7,7	9,4

Source : Deutsche Bundesbank et calculs personnels

Mais le plus inquiétant, c'est que même si les performances générales du secteur bancaire, à en juger par le bénéfice d'exploitation, le coeffi-

cient d'exploitation et le rendement des capitaux propres, ont chuté depuis le milieu des années 1990, cette tendance a été particulièrement prononcée pour les banques du secteur coopératif. En effet, alors que le produit net des intérêts des grandes banques a été divisé par deux entre le début des années 1970 et la seconde moitié des années 1990, cette différence entre le produit des intérêts et les dépenses relatives aux avoirs productifs n'a diminué que d'un quart sur la même période (voir tableau n°4) pour les banques du secteur coopératif. Toutefois, si les grandes banques ont saisi l'opportunité de se développer dans d'autres activités, notamment les activités hors bilan, cette voie était inaccessible aux banques locales.

Tableau n°4
Produit net des intérêts
(% du volume d'activité)

	1971- 1975	1976- 1980	1981- 1985	1986- 1990	1991- 1995	1996- 2000	1971- 2000
Grandes banques	2,62	2,36	2,80	2,51	2,29	1,32	2,32
Caisses d'épargne	3,07	3,12	3,43	2,92	2,98	2,59	3,02
Landesbanken	0,80	0,78	0,79	0,72	0,67	0,63	0,73
Coopératives de crédit	3,48	3,26	3,55	3,01	3,09	2,63	3,17
Banques centrales des banques coopératives	1,12	0,96	1,27	0,94	0,89	0,72	0,98
Moyenne	2,22	2,10	2,37	2,02	1,98	1,58	2,04

Source : Deutsche Bundesbank et calculs personnels

Récemment, en raison de leur spécialisation sectorielle, les coopératives ont été durement touchées par les diverses maladies d'animaux et leurs répercussions sur l'agriculture et le secteur agro-alimentaire. Par conséquent, les dotations aux provisions pour pertes sur crédits ont dû être proportionnellement augmentées. De plus, ayant été particulièrement impliqué dans l'instabilité des cours du *Neuer Markt*, où l'activité d'introduction en Bourse a littéralement décollé en 1997, l'effondrement de ce segment du marché allemand des valeurs depuis 2000 a eu des conséquences perceptibles sur les banques du secteur coopératif, et en particulier sur leur banque centrale.

En fin de compte, au cours du dernier quart de siècle, le bénéfice net d'exploitation avant impôts a fortement baissé : de 0,92 % des avoirs productifs à 0,57 %, soit une chute de près de 40 % et donc une baisse beaucoup plus importante que dans le reste du secteur. C'est également vrai pour l'évolution du rendement de l'actif, après déduction des taxes et des éléments exceptionnels.

LES BANQUES DU SECTEUR COOPÉRATIF ALLEMAND SONT-ELLES CONSTRUITES
SUR UN AVANTAGE COMPARATIF DÉCLINANT ?

Tableau n°5
Bénéfice net d'exploitation avant impôts
(% du volume d'activité)

	1971- 1975	1976- 1980	1981- 1985	1986- 1990	1991- 1995	1996- 2000	1971- 2000
Grandes banques	0,68	0,67	0,76	0,85	0,61	0,51	0,68
Caisses d'épargne	0,69	0,84	1,08	0,70	0,84	0,68	0,81
Landesbanken	0,31	0,31	0,19	0,21	0,20	0,23	0,24
Coopératives de crédit	0,92	0,85	0,93	0,65	0,85	0,57	0,80
Banques centrales des banques coopératives	0,53	0,46	0,65	0,48	0,31	0,40	0,47
Moyenne	0,63	0,63	0,72	0,58	0,56	0,48	0,60

Source: Deutsche Bundesbank et calculs personnels

Tout cela n'est pas de bon augure pour les banques coopératives. Cette tendance est-elle inexorable ? Du point de vue des clients, les institutions financières se font essentiellement concurrence dans deux domaines : en premier lieu, dans les prix explicites, c'est-à-dire les modalités, et en second lieu dans les coûts ou avantages implicites, c'est-à-dire en termes d'accès et de commodité. Commençons par le dernier point : pour les clients, l'un des principaux avantages des banques locales est leur faible coût d'accès à la gamme de produits et services que proposent généralement les banques universelles. Concernant les modalités, elles sont globalement un fait qu'il faut accepter puisqu'elles sont, dans une fourchette relativement restreinte, principalement déterminées sur un marché contesté, ou non-segmenté. Ainsi, le bénéfice net ou la rentabilité d'une banque résulte essentiellement des décisions concernant la répartition des ressources disponibles et la gamme de produits à proposer aux clients. Pour obtenir de très bons résultats, le moyen d'action est donc de minimiser les coûts supportés par unité d'actif. C'est là que survient la question essentielle sur la taille minimum efficace des coopératives.

La réponse politique : le regroupement des forces

Même si une réorientation fondamentale des branches d'activité, c'est-à-dire une restructuration substantielle du passif et de l'actif, ne semble pas réalisable (vu la mission des coopératives), l'économie de la prestation d'au moins quelques-uns des services que fournissent les banques coopératives semble être constituée aussi bien d'économies d'échelle que d'économies d'envergure. Se pose alors une question déterminante : les coopératives sont-elles simplement trop petites pour tirer parti de ces avantages ?

En résumé, cela semble être le diagnostic principal de l'association des coopératives allemandes. D'où la proposition d'unir les forces en présence. Et en effet, un grand nombre d'études montrent que les économies liées à la taille existent. Cependant, il faut l'avouer, cette sensibilité à la taille varie en fonction des différentes branches d'activité. Dans le même temps, les différentes études concluent que ces économies semblent s'épuiser aux environs de 600 M€, et les déséconomies d'échelle apparaissent assez rapidement (Berger et Humphrey, 1997 ; Wagenvoort et Schure, 1999). Ces résultats sont tout de même intéressants pour les banques du secteur coopératif allemand puisque, si on les prend au pied de la lettre, environ 80 % des coopératives étaient incapables de minimiser leurs coûts moyens à cause d'une taille inadéquate à la fin des années 1990 (voir tableau n°8 ci-dessous).

La question essentielle permettant d'orienter l'approche de l'association des coopératives (la BVR) a donc été la suivante : quels services, pour des raisons de taille minimum efficace, devraient être centralisés ou, du point de vue d'une coopérative locale, externalisés ? En fait, ce processus d'externalisation vers une institution gérée par des associations régionales ou fédérales existe depuis longtemps dans le secteur coopératif (ainsi que dans le secteur des caisses d'épargne), par exemple en matière de services de paiement, d'expertise comptable ou d'informatique. C'est en effet dans ces domaines que les associations, en tant que prestataires à moindre coût, trouvent leurs principales raisons d'être. Elles proposent des conseils stratégiques et marketings, elles offrent des services de comptabilité externe et elles assurent le fonctionnement de systèmes informatiques centralisés.

Tableau n°8
Volume d'activité des coopératives de crédit en 1997

Volume d'activité (« Deutsche Mark »)	Nombre d'établissements	Chiffres absolus cumulés	% cumulé
< 100 millions.	556	556	23
100 M < 250 M	839	1395	57,6
250 M < 500 M	535	1930	79,8
500 M < 1 milliard	319	2249	92,9
1 milliard < 5 milliards	159	2408	99,5
5 milliards et plus	12	2420	100

Source : BVR

Quoi qu'il en soit, les banques inférieures à une certaine taille sont évidemment pénalisées lorsqu'elles fournissent des services sensibles à la taille. Cela s'explique essentiellement par les frais fixes élevés liés aux investissements technologiques. En outre, la réglementation a également

LES BANQUES DU SECTEUR COOPÉRATIF ALLEMAND SONT-ELLES CONSTRUITES
SUR UN AVANTAGE COMPARATIF DÉCLINANT ?

déjà contribué à la réalisation d'économies d'échelle. Un exemple typique a été fourni par les réglementations sur les conditions minimums en matière d'activités commerciales. La mise en œuvre des prochaines règles de Bâle II, et notamment les modèles internes des banques pour l'évaluation de crédit, iront dans cette direction avec encore plus de vigueur. Une fois encore, les associations fourniront les modèles respectifs aux banques locales. En outre, pour autant que le fait d'accorder des crédits soit une activité de traitement transactionnel, les associations de coopératives et les associations de caisses d'épargne s'emploient actuellement à créer ce que l'on appelle des « usines à crédit ». Elles seront chargées de toutes les tâches administratives et post-montage, étant essentiellement motivées par les économies d'échelle.

Le modèle économique sous-jacent qui transparait derrière tout ceci est une séparation fonctionnelle des produits bancaires individuels qui sont, du point de vue des clients, multi-fonctionnels par nature (Merton et Bodie, 1995). L'objectif est de décomposer les produits financiers en leurs différents éléments constitutifs, afin de réaliser des économies d'échelle dans la mesure du possible.

Mais après cette fragmentation des chaînes de valeur, où les coopératives locales trouveront-elles leur place ? Un moyen instructif de comprendre ce qui se passe sur les marchés bancaires est de concevoir leur structure comme une combinaison de trois dimensions (Walter, 1988) : les clients desservis, la zone géographique couverte et, enfin, les produits fournis. Concernant les coopératives (ainsi que les caisses d'épargne axées sur le local), les clients auxquelles elles s'adressent sont essentiellement des petits épargnants/investisseurs et des PME ; leur zone géographique est limitée localement et la plupart des produits qu'elles proposent ne génèrent pas de marges importantes puisque ce sont des produits de base. Les raisons du manque de rentabilité semblent donc être structurelles, c'est-à-dire en rapport avec les paramètres structurels de la mission première des coopératives (ou plus généralement des caisses d'épargne).

C'est ainsi que, subordonné au contexte client/zone/produit, le débat sur le niveau optimal de regroupement est survenu (BVR, 1999). Malheureusement, l'économie n'offre pas de conseil précis quant à la taille optimale de rentabilité. Mais tout de même, comme mentionné précédemment, les économies d'échelle semblent s'épuiser lorsque l'on atteint environ 600 M€. En outre, même si notre « part d'agnosticisme » est plus probablement dirigée vers les plus gros chiffres, d'un point de vue purement économique, les déséconomies d'échelle semblent déjà apparaître dans des structures de taille relativement limitée. En d'autres termes, un certain nombre de fusions récentes, ainsi que

des tentatives de fusion, ont probablement été motivées par un raisonnement extra-économique.

C'est également l'approche qui guide la politique des banques coopératives allemandes. Dans cet esprit, le président de l'association allemande des banques coopératives, Christopher Pleister, met l'accent sur trois facteurs stratégiques : favoriser les intérêts des membres et des clients, renforcer l'entrepreneuriat local des banques coopératives et s'appuyer sur les associations pour fournir des services sensibles à la taille, qui ne seraient autrement pas abordables pour les coopératives locales (Pleister, 2000). L'objectif affiché est de réduire le besoin d'approvisionnement de services et donc, dans le même temps, d'augmenter le produit net des intérêts et le rendement des actifs.

L'approche officielle, suivant une stratégie récurrente, c'est-à-dire s'appuyant sur l'approche traditionnelle des coopératives, est fidèle à l'orientation bancaire universelle dominante. Ce qui, implicitement, réfute une proposition d'Holger Bonus et de ses collaborateurs. Ils appelaient, sous le titre *New ways of smallness*, à une réorientation des coopératives vers leurs membres, le modèle directeur étant un réseau de banques locales. Dans ce réseau, un organisme central était responsable 1- du contrôle de la qualité des services fournis par les banques locales ; 2- d'une approche commerciale commune visant à protéger le capital de marque et, enfin ; 3- de la maîtrise des risques que pourraient encourir les banques individuelles de ce réseau (ainsi que les répercussions négatives sur le secteur dans son ensemble).

LA PROXIMITÉ, UN AVANTAGE COMPARATIF DURABLE

De nombreuses questions demeurent : la perte de parts de marché au cours des années 1990 était-elle le résultat inévitable d'un avantage comparatif déclinant ? La moindre importance de la distance et l'attrait réduit de la proximité ont-ils entraîné inexorablement l'effondrement des banques régionales ? Quelles en seraient les conséquences pour l'accès au marché des petites et moyennes entreprises ou des clients des banques vivant dans des régions éloignées ? Même si, bien entendu, nous avons évoqué ici quelques réponses possibles à ces questions, certes de manière assez simpliste, elles n'en ont pas moins un intérêt évident d'un point de vue de politique publique.

Du point de vue des clients, le coût, la commodité et la fiabilité sont essentiels pour entretenir de bonnes relations avec les banques. Le prix d'accès global, et inversement les avantages de la proximité, semblent s'être réduits. Les distributeurs automatiques de billets et la banque électronique en sont des exemples frappants. C'est pourquoi, de prime abord, la proximité en termes de portée géographique semble avoir perdu de son charme. Tout cela semble même être un processus très

long. Visiblement, les petits épargnants apprécient la prestation de services sur place, avec la possibilité de demander conseil tout en faisant des affaires. Mais cette commodité a un coût. La question est donc la suivante : quel serait ce coût, dans un monde bancaire où le financement croisé est de moins en moins possible (et efficace) ?

Nous avons d'un côté les petits emprunteurs, qui présentent des perspectives moins transparentes et donc des besoins élevés en traitement de l'information, et d'un autre côté les banques locales, qui tiennent la fonction de comptes sociaux, offrant une technologie de sélection (avant l'octroi du crédit) et de surveillance (contrôle de conformité) qui permet de faire des économies sur ces coûts (Stiglitz et Weiss, 1990). Elles procurent un accès devenant, hélas, de moins en moins solide dans un environnement politique qui favorise une approche de l'évaluation de l'activité de crédit, basée sur des modèles, comme le feront les règles de Bâle en matière de fonds propres⁴.

Cela correspond à au moins deux dimensions de politique publique : d'une part, dans le cas allemand, un certain nombre de banques (notamment les grandes) ont réaffecté leurs capitaux. Plutôt que de se tourner vers les PME, elles ont opté pour des activités enregistrant des rendements (espérés ou plutôt promis) plus séduisants des capitaux propres (exemple : gestion de patrimoine, activité pour compte propre, activité de fusions et acquisitions). Résultat, actuellement (printemps 2002), un débat houleux fait rage en Allemagne à propos de l'accès des PME aux fonds externes. Ironie du sort, après avoir politiquement fait pencher la barre en défaveur des petites banques, l'une des idées évoquées consiste même à créer une *Mittelstandsbank* (c'est-à-dire une banque du secteur public s'occupant exclusivement des problèmes des PME concernant l'accès au marché, pour lesquels des données empiriques existent). D'autre part, les instituts de crédit à but non lucratif, auxquels appartiennent le secteur coopératif ainsi que les caisses d'épargne détenues par le secteur public, dans la mesure où ils se sont abstenus d'essayer d'atteindre, en moyenne et sur le long terme, des objectifs de rendement irréalisables, se sont acquittés d'une fonction stabilisatrice. Sachant que davantage d'instituts de crédit, sur la base d'un sophisme de composition, essayent d'atteindre des objectifs irréalisables, nous devons peut-être nous contenter d'un rôle stabilisateur moins important.

Néanmoins, traitant d'une question similaire et s'appuyant sur une analyse similaire il y a quelques années, Jacques Drèze concluait avec optimisme que « l'avenir des petites entreprises et des petites villes était prometteur » et, par conséquent, celui des petites banques également (Drèze, 1997, p. 418). Il émettait cependant une réserve, à savoir que les petites banques devaient relever le déficit résultant principalement de



l'économie de coûts fixes du développement produit et de l'informatique. La principale raison pour laquelle il affirme que *piccolo è bello* (ce qui est petit est joli), et qu'il le restera, est « l'association entre la petite dimension d'une part et la continuité et de profondes racines locales d'autre part » (*ibid.*, p. 421).

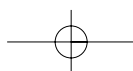
Par conséquent, les banques locales ont encore largement leur place. Concernant les déposants ou les investisseurs, elles peuvent s'appuyer sur leur avantage relatif en termes de coûts d'accès et de commodité. Et en ce qui concerne les prêteurs, même dans un environnement de titrisation accrue, leur atout stratégique le plus important est que l'information requise pour évaluer la solvabilité est très localisée et hautement spécifique. Même si l'on peut évidemment imaginer une séparation des trois fonctions remplies lors de l'octroi de crédit (c'est-à-dire l'évaluation pré-contractuelle du crédit et le suivi post-contractuel, l'octroi d'une garantie à propos de la solvabilité et, enfin, l'attribution effective du prêt), le lien entre ces fonctions, concernant les perspectives floues, enrichit de façon décisive la crédibilité du processus d'évaluation (Stiglitz et Weiss, 1990). Le crédit a nettement plus de poids que la notation.

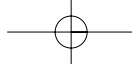
NOTES

1. Voir le rapport de la Deutsche Bundesbank (1998) : « Entwicklung des Bankensektors und Marktstellung der Kreditinstitutsgruppen seit Anfang der neunziger Jahre », dans *Monatsbericht*, mars, pages 33-64. Les trois piliers évoqués sont les banques commerciales privées, dominées par (à l'époque) quatre grandes banques (Deutsche, Dresdner, Commerz et HypoVereinsbank) ; les caisses d'épargne publiques (ou plutôt municipales) ainsi que leurs banques centrales fédérales et régionales ; et les banques coopératives, associées alors à leurs deux banques centrales, la régionale WGZ et, au sommet, la DZ-Bank, suite à la fusion entre la SZ-Bank régionale et la DG-Bank fédérale.

2. En fait, entre 1990 et 2001, le nombre de coopératives de crédit a été divisé par deux et, à la fin de la période, il ne restait que deux banques centrales. Il est important de remarquer que le regroupement, résultant de structures de gouvernance et juridiques différentes entre les groupes bancaires, a lieu exclusivement au sein des secteurs.

3. Il est sans doute intéressant de remarquer qu'aujourd'hui, dans un certain nombre de pays en voie de développement, nous retrouvons des caractéristiques assez similaires à celles de ces dispositifs de crédit qui étaient en vigueur en Allemagne au milieu du XIX^{ème} siècle. Pour surmonter l'obstacle des coûts prohibitifs liés à la sélection d'emprunteurs solvables et au fait de contrôler que leurs activités ultérieures seraient conformes aux modalités établies, une assurance mutuelle parmi les emprunteurs s'est avérée très efficace. Par exemple, la célèbre banque Grameen du Bangladesh résout les problèmes d'information intrinsèques du crédit à petite échelle octroyé aux paysans sans ressource et sans terre, en consentant des crédits uniquement à un groupe de cinq emprunteurs, de façon séquentielle. Le respect du plan de remboursement est une condition *sine qua non* pour que le responsable du groupe, qui est le dernier de la file, reçoive à terme son crédit. Cela crée une réelle motivation pour sélectionner avec soin les membres





LES BANQUES DU SECTEUR COOPÉRATIF ALLEMAND SONT-ELLES CONSTRUITES
SUR UN AVANTAGE COMPARATIF DÉCLINANT ?

potentiels du groupe, tout en contrôlant que les emprunteurs initiaux se soumettent aux règles. Dans le cas contraire, les membres du groupe se verraient refuser tout accès futur au crédit.

4. Nous devons avouer que nous sommes sceptiques quant à certaines conséquences de l'approche de Bâle II. Dans la mesure où les propositions des emprunteurs sont généralement floues (c'est-à-dire difficiles à évaluer dans toutes leurs dimensions), les modèles disponibles d'évaluation de crédit semblent être des dispositifs assez médiocres. Dans le même temps, en situation de conflit d'opinions, les responsables des prêts s'abstiendront de négliger l'évaluation négative d'un modèle puisque, après coup et en cas de problème, leurs supérieurs pourraient les convoquer pour qu'ils expliquent pourquoi ils n'ont pas respecté les modèles. Bien entendu, un tel comportement incitatif entraîne une maximisation des erreurs de type II.

BIBLIOGRAPHIE

ASCHHOFF Gunther et Eckart HENNIGSEN (1995) : *Das deutsche Genossenschaftswesen. Entwicklung, Struktur und wirtschaftliches Potential*, Frankfurt : Fritz Knapp Verlag

BERGER Allen et David HUMPHREY (1997) : « Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research », in : *European Journal of Operations Research*, vol. 98 (March), pp. 175-212

BONUS Holger *et al.* (1999) : « Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit », *Arbeitspapier* Nr. 16, Institut für Genossenschaftswesen, Universität Münster

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (2000) : *Bündelung der Kräfte*, Bonn

DRÈZE Jacques (1997) : « Piccolo è bello, anche per la banche. Portrà durare? », in : Cesarini, Francesco *et al.* (eds.): *Credito e sviluppo. Banche locali cooperative e imprese minori*, Milan: Il Mulino, pp. 417-439

MERTON Robert and Zvi BODIE (1995) : « A Conceptual Framework for Analyzing the Financial Environment », in : Dwight Crane *et al.* (1995): *The Global Financial System: A Functional Approach*, Cambridge: Harvard Business School Press, pp. 3-31

MOORE Robert (1998) : « Concentration, Technology and Market Power in Banking: Is Distance Dead? », In : Federal Reserve Bank of Dallas, *Financial Industry Studies*, December 1998, pp. 1-10

PLEISTER Christopher (2000) : « Überlegungen zur Zukunft der Genossenschaftsbanken », talk given at Norddeutscher Bankentag, Lüneburg

STIGLITZ Joseph and Andrew WEISS (1990) : « Banks as Social Accountants and Screening Devices for the Allocation of Credit », in : *Greek Economic Review*, vol. 12, supplement, pp. 85-118

WAGENVOORT Rien and Paul SCHURE (1999): « Who are Europe's efficient bankers? », in : *EIB Papers*, vol. 4, no. 1 pp. 105-126

WALTER Ingo (1988) : *Global Competition in Financial Services*, Cambridge : Ballinger-Harper & Row