

# LA FINANCE MUTUALISTE À LA CROISÉE DES CHEMINS

**OLIVIER PASTRE**

**PROFESSEUR, UNIVERSITÉ PARIS VIII**

**KRASSIMIRA GECHEVA**

**CHERCHEUR, UNIVERSITÉ PARIS IX**

Le mutualisme est une interaction entre deux ou plusieurs espèces, dans laquelle le symbiote et l'hôte tirent tous les deux profits de cette relation qui est obligatoire pour les deux espèces (bénéfices réciproques). La relation entre l'anémone de mer et le poisson clown est un bon exemple de mutualisme.

Dictionnaire de biologie

## I. Aux origines du mouvement mutualiste

Préparée par la réflexion et l'expérimentation dès la première moitié du 19<sup>e</sup> siècle, l'économie mutualiste obtient droit de cité et se structure **après les années 1850**. Le mouvement coopératif va progressivement toucher de nombreuses sphères de l'activité économique mais là où son influence est, peut-être, la plus durable et son expérience, probablement la plus aboutie, c'est dans l'activité de crédit et dans celle d'assurance/assistance.

Le développement du mouvement mutualiste, depuis ses débuts, n'a pas été linéaire. Au 19<sup>e</sup> siècle des phases d'expansion et de repli se succèdent, amorcées par des vagues de faillites dans le secteur, dues fréquemment au manque d'expérience et aux erreurs de gestion, mais aussi à l'attitude **ambiguë** de l'Etat vis-à-vis de ces **organismes**.

Commenté [P1]: et celle ouvertement hostile du marché

### a. Les racines théoriques : entre pragmatisme et idéalisme

De nombreuses théories, économiques et politiques, promeuvent les vertus de l'idéal solidaire : l'économie mutualiste est née dans le creuset des utopies, tant libertaires que communautaires, du 19<sup>e</sup> siècle. Mais les institutions de l'économie coopérative sont, avant tout, le produit d'expérimentations empiriques et leur histoire s'est construite du bas vers le haut (*bottom-up*), de la pratique vers la théorie.

L'histoire mutualiste est aussi celle d'un incroyable métissage d'idées et d'inspirations : les sources d'inspiration du mouvement coopératif et mutualiste du 19<sup>e</sup> siècle sont aussi multiples qu'hétéroclites. Ceci explique en partie, d'ailleurs, l'extrême hétérogénéité du mouvement mutualiste mais aussi la difficulté de raconter une histoire commune :

- Les premières institutions financières coopératives s'inscrivent directement dans la tradition des solidarités traditionnelles pré-industrielles (celles des confréries, confessionnelles ou professionnelles, du compagnonnage ou des premières structures coopératives rurales comme les fruitières) : dans l'organisation par métiers ou dans le rôle de la religion, on retrouve l'héritage de ces formes de solidarité traditionnelles.
- L'utilité de l'économie solidaire, ou du moins de certaines formes d'économie solidaire, en particulier des institutions de crédit, est aussi reconnue et promue par certains des grands penseurs de l'école libérale. Walras y voit un puissant moyen de promotion de l'épargne populaire, qui, à cette époque d'intense accumulation, est « parée » de toutes les vertus : « l'avènement des travailleurs à la propriété du capital par l'épargne, voilà en deux mots tout le système des associations populaires »<sup>1</sup>. Le modèle de Schulze-Delitzsch fondé sur l'idée d'union, le refus de l'assistanat et la rémunération du capital investi sera la traduction concrète des idées libérales et sera à l'origine des banques populaires allemandes (Volksbanken)
- Les chrétiens essaieront d'imposer une vision plus paternaliste du rôle des institutions coopératives en alliant solidarité et charité. Le modèle chrétien-social de Friedrich Raiffeisen, réunissant la responsabilité solidaire illimitée des sociétaires, la constitution d'un fonds de réserve inaliénable, la non-rémunération du capital, le bénévolat et les privilèges associés au statut de sociétaire, donnera lieu au premier réseau de coopératives de crédit rural.
- L'utopie socialiste et communautaire de Proudhon et de Saint-Simon Simon (mais aussi Fourier et Cabet) laissera une empreinte indélébile sur les fondements de l'économie solidaire moderne, et ce malgré l'échec des expériences d'Owen ou de Fourier.
- Les doctrines solidaristes de la seconde moitié du 19<sup>e</sup> siècle, comme celles de Léon Bourgeois, voient dans les institutions de l'économie mutualiste la « voie médiane », entre capitalisme et socialisme, entre libéralisme et étatisme.

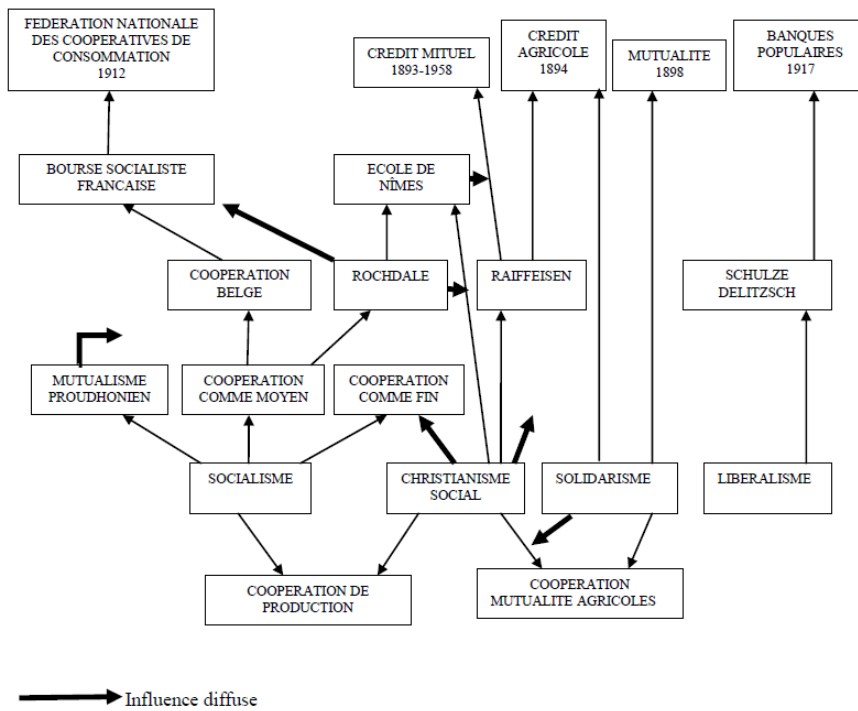
Commenté [P2]: entreprises coopératives pour la fabrication du fromage

Les influences qui façonnent les principes mutualistes sont donc multiples. Ces idées voyagent autour

<sup>1</sup> Léon Walras, « Les associations populaire de consommation, de production et de crédit », Paris, 1865.

de l'Europe, à l'instar du modèle Raiffeisen, expliquant les affinités de fonds qui existent encore entre les mutualistes européens. Mais leur impact va différer d'un pays à l'autre, instillant ainsi les germes des différences qu'on observe aujourd'hui entre les différents modèles coopératifs européens.

Figure 1: Les grands courants de l'économie sociale



Source: A. Gueslin, *L'Invention de l'Economie Sociale*, Economica, 1998.

b. Les débuts de la finance coopérative

Quelle que soit la source d'inspiration, les différentes expériences mutualistes du 19<sup>e</sup> siècle répondent toutes au besoin ou au désir d'adaptation d'une partie de la population à la nouvelle donne

économique générée par l'industrialisation. Les historiens s'accordent ainsi à considérer ces premières institutions financières solidaires comme une tentative de suppléer aux défaillances de marché et comme un moyen de réintégrer dans l'économie de marché des populations que la marche rapide du progrès économique et de l'industrialisation du 19<sup>e</sup> siècle avait laissé à la marge.

Ainsi, chacune des entreprises coopératives s'est développée historiquement pour remplir certaines fonctions auprès de populations bien définies (rôle du Crédit Mutuel Raiffeisen dans les milieux confessionnels face à une république laïque; rôle du Crédit Agricole auprès des agriculteurs ; contribution des Banques Populaires au financement des artisans et des petits entrepreneurs ; rôle des caisses Desjardins auprès des québécois, etc.)

- *Les origines de la banque coopérative*

En pleine Révolution Industrielle, absorbées par les grands projets d'infrastructures du 19<sup>e</sup> siècle, les banques privées restèrent inaccessibles pour les classes populaires et la petite bourgeoisie, des clients trop risqués et pas assez rentables pour ces institutions.

C'est à ce type de clientèle que vont s'adresser les banques coopératives qui se multiplient en Europe à partir des années 1850 et qui vont inventer un nouveau métier bancaire : celui de la banque de détail.

Commenté [P3]: imprécision à corriger ?

**Tableau 1: Création des premières banques coopératives**

Pays	
Allemagne	1864 - Création de la première association-caisse de prêt de Heddesdorf par Friederich Raiffeisen.  1850 – Fondation par Hermann Schultze du premier organisme coopératif – Vorschussvereine (banque du peuple) – à Delitsch.
Autriche	1850 – Fondation de la première Volksbank sur le modèle Schultze-Delitsch.  1886 – Création de la première coopérative de crédit inspirée du modèle Raiffeisen à Mühlendorf avec le soutien du parlement régional.
Italie	1865 – Création sous l'impulsion de Luigi Luzzatti des premières banques coopératives italiennes selon le modèle Schultze-Delitsch (Banca Popolare di Castiglione, Banca Popolare di Cremona, Banca Popolare di Faenza et Banca Popolare di Milano).  1883 - Création, selon le modèle Raiffeisen, de la première Banche di Credito Cooperativo à Loreffia, à l'initiative de Leone Wollenborg.

France	1878 – Création de la première banque populaire à Angers, à l’initiative de Ludovic de Besse.  1882 – Création en Alsace de la première caisse du Crédit Mutuel créée sur le modèle Raiffeisen.  1894 – Création par la loi du Crédit Agricole, la première caisse coopérative agricole voyant le jour en 1885 (Crédit Agricole de Bligny).
Pays Bas	1898 – Création de la Cooperatieve Centrale Raiffeisen Bank à Utrecht, d’inspiration protestante, et de la Cooperative Central Boerenleenbank à Eindhoven, d’influence catholique.
Espagne	1865 – Création des premières caisses coopératives en Espagne.
Finlande	1902 – Création des premières coopératives de crédit, fédérées en 1903 dans le groupe coopératif OKO.

Avant même l’invention des modèles Raiffeisen et Schultze-Delitsch, la Grande Bretagne avait vu la naissance de premières institutions mutualistes bancaires, ancêtres des actuelles Building Societies. Ces groupements d’entraide collectaient et mettaient en commun l’épargne de leurs membres afin de leur permettre d’accéder à la propriété. Au départ à vocation transitoire, ces institutions vont devenir « permanentes » en 1850 avec une loi qui a aussi donné aux clients des mutuelles la possibilité de faire des dépôts sans forcément contracter un crédit hypothécaire et vice versa.

Le modèle de banque coopérative sera, toutefois, surtout développé en Europe Continentale, en Allemagne plus précisément, d’où il va s’exporter, avec un succès incontestable, vers les pays limitrophes, puis vers les autres pays européens.

Les multiples expériences de banques mutualistes durant ce 19<sup>e</sup> siècle vont, progressivement, forger et valider, parfois par l’échec, les spécificités de la banque coopérative moderne : rôle fondamental des réserves comme principale source de fonds propres, répartition des droits de vote, double qualité des sociétaires, ristourne coopérative, non (ou faible) rémunération du capital, **collecte de micro-dépôts pour financer les prêts et réciprocity** etc.

Nées généralement de l’initiative privée (à quelques exceptions notables près), les banques coopératives vont, petit à petit, se regrouper en réseaux régionaux, puis nationaux, sans véritablement franchir le cap de la centralisation avant le 20<sup>e</sup> siècle.

- *Les origines de l’assurance mutualiste*

Les origines de l’assurance mutualiste sont encore plus lointaines que celles des coopératives de **crédit**. On en retrouve des éléments fondateurs dans les caisses d’entraide des tailleurs de pierre qui existaient au IV<sup>e</sup> millénaire avant J.C. en Egypte ou dans les caisses de secours mutuel qui se développent au Moyen Age pour donner assistance aux personnes blessées dans des accidents. On trouve quelques exemples de sociétés mutuelles avant le 19<sup>e</sup> siècle : Mutuelles d’assurance pour les

moulins (Pays Bas, 1663) ; British Amicable Society for Perpetual Insurance Office (Angleterre, 1706) ; Caisses de secours contre l'incendie et les intempéries (France, 18<sup>e</sup> siècle).

La forme moderne de l'assurance mutualiste commence, toutefois, à se dessiner entre le milieu du 19<sup>e</sup> siècle et le début du 20<sup>e</sup> siècle. A cette époque, en effet, les profonds changements économiques et sociaux, et en particulier l'ampleur du mouvement d'urbanisation, qui accompagnent les différentes « vagues » de Révolution Industrielle, détruisent les cadres sociaux traditionnels, menacent les anciennes formes de solidarité et rendent indispensable l'invention de nouveaux mécanismes de cohésion et d'assurance contre les risques sociaux.

Pour reconstruire les solidarités sociales, trois options sont envisagées en France : la charité, qui rencontre l'opposition farouche des républicains ; le système géré par l'Etat, qui se heurte à une hostilité quasi-générale ; enfin, une voie médiane « mutualiste », qui est la seule à recueillir un consensus quasi-universel. Les mutuelles d'assurance et de santé se sont ainsi construites autour de l'idée selon laquelle elles ne sont pas là pour réaliser des profits mais pour répondre aux besoins de leurs sociétaires.

Commenté [P4]: cf la SSM, canalisée vers l'assurance sous le Second Empire

Qu'elle soit par nature démocratique (héritières de la tradition de compagnonnage) ou paternaliste, l'assurance mutuelle à ses débuts est, surtout, « corporatiste », structurée autour des solidarités de métier ou de région.

L'évolution du rôle des mutuelles au 19<sup>e</sup> siècle est marquée par une double évolution :

- Leur fonction économique sera progressivement élargie : consacrées, à leurs débuts, quasi-exclusivement à l'assurance maladie, les sociétés de secours mutuel vont progressivement mettre en place et développer des mécanismes d'assurance vieillesse, d'assurance vie, d'assurance chômage, de formation professionnelle...
- Leurs fonctions extra-économiques – de socialisation et de contestation – vont, en revanche, s'effacer.

La reconnaissance officielle de l'assurance mutuelle viendra avec la Charte de la mutualité (1898) qui va définir les contours du cadre moderne de l'activité des sociétés mutuelles d'assurance.

#### c. Etat et finance : une relation ambiguë

Selon une vision assez répandue, mais aussi réductrice, les institutions financières mutualistes (IFM) se sont créées et développées grâce à l'encouragement et à la protection de l'Etat.

Cette affirmation n'est pas totalement erronée car l'appui de l'Etat a, à de multiples occasions, contribué au développement du secteur financier mutualiste. Si le Crédit Agricole affronte avec succès

les turbulences financières des années 1930, contrairement à certaines caisses du Crédit Mutuel ou à certaines Banques Populaires, c'est, entre autres, grâce aux avantages que lui procurent sa structure hybride et le soutien de l'Etat. De manière plus générale, le traitement réglementaire et fiscal privilégié dont elles ont bénéficié a certainement permis aux banques coopératives d'occuper une place de premier ordre dans la collecte de l'épargne populaire ou dans le financement de certaines activités, [notamment après la seconde guerre mondiale](#).

Cette vision est, cependant, incomplète, voire réductrice. Dans la réalité, la relation entre Etat et IFM est nettement plus complexe et leur alliance infiniment moins constante, même si, du fait de leur mission sociale, les IFM ont inévitablement tissé des liens forts avec l'Etat.

L'histoire des relations entre Etat et IFM a, d'ailleurs, beaucoup varié d'un pays à l'autre. L'Etat n'a pas toujours joué un rôle de protecteur bienveillant comme en témoigne le déclin du mouvement coopératif en Italie durant les années 1930 et en Espagne dans la période franquiste. Au Royaume-Uni, la tolérance du pouvoir vis-à-vis des associations permettra le développement de mutuelles de crédit dès le début du 19<sup>e</sup> siècle. En France, en revanche, l'esprit de la Révolution est hostile à tout vestige de l'Ancien Régime et ira jusqu'à rejeter l'esprit associationniste (loi Le Chapelier de 1791).

Dans certains cas, l'Etat utilisera les réseaux coopératifs pour distribuer des crédits publics à des secteurs d'activité comme l'agriculture (Crédit Agricole en France, OKO en Finlande). Dans d'autres, les institutions financières mutualistes bénéficieront d'une totale autonomie financière (Volksbanken en Allemagne), une indépendance que l'Etat ne verra pas toujours d'un bon œil.

L'ambivalence de l'attitude de l'Etat vis-à-vis du secteur mutualiste sera peut-être mieux ressentie en France où « la posture de l'Etat est hésitante, réprimant, encourageant, parfois alliant habilement les deux dans le même texte... » (A. Gueslin). L'Etat se méfie des coopératives [de consommation](#) qu'il considère, souvent à raison, comme foyer de la contestation ouvrière, tout autant qu'il souhaite les utiliser pour « soulager la misère ouvrière ».

Mais si l'Etat n'a pas été toujours le protecteur bienveillant des mutualistes, c'est aussi parce que ces derniers se sont, par moments, construits « contre » lui. La voie mutualiste a ainsi souvent été adoptée pour faire face à certains problèmes sociaux en évitant l'ingérence directe de l'Etat.

Cette relation ambivalente a incontestablement laissé des traces sur le modèle coopératif et mutualiste. C'est la législation sociale du tournant du 20<sup>e</sup> siècle qui va tenter de protéger et d'encadrer le mouvement mutualiste en accélérant, par la même occasion, l'atténuation du caractère religieux des mutuelles et la rupture avec la tradition révolutionnaire ouvrière. C'est encore l'évolution de la réglementation qui va ouvrir la voie de la banalisation aux banques coopératives et aux mutuelles d'assurance même si elle n'est pas la seule à les y avoir entraînés.

La mise en perspective historique du développement de la finance mutualiste en Europe permet de mettre en relief deux caractéristiques fondamentales de ce mouvement :

- 1) La prééminence de l'approche *bottom-up*. Même si le mutualisme a été pensé et théorisé, c'est généralement au niveau microéconomique qu'il a été conçu et mis en œuvre. Le mutualisme est moins le fruit d'une conception globale de la société s'imposant par le haut que le produit

d'expériences de terrain qui ont évolué au gré des impondérables. Le mutualisme est, par construction, pragmatique. Il ne se berce pas de rêves et de « lendemains qui chantent ». A l'image de Jean Baptiste Godin, il imagine des familistères dont il modifie l'organisation au contact de la réalité. Ce poids de la réalité, historiquement et géographiquement déterminée, explique pour une large partie l'hétérogénéité fondamentale du mouvement mutualiste.

- 2) L'omniprésence de l'Etat (ou des Etats). Le mutualisme n'aurait pas pu se développer sans l'appui de l'Etat. Cette forme d'organisation sociale, à mi-chemin entre l'entreprise capitaliste et l'Etat tutélaire, a toujours entretenu des relations ambiguës avec ces deux modèles polaires. L'Etat a protégé le mutualisme, trop content de trouver là un relais à son action en faveur de la solidarité nationale. Qu'il s'agisse de la Charte de 1898 ou de la loi de 1920, l'Etat est longtemps intervenu pour encadrer et encourager le mutualisme bien souvent empêtré dans ses contradictions vernaculaires. Puis, au tournant des années 1980, l'Etat, non seulement s'est désintéressé du mutualisme, mais s'est mis à le prendre en grippe. Convaincu que le mutualisme avait profité de sa bienveillance pour se construire des rentes, l'Etat s'est vengé en rangeant le statut mutualiste au magasin des accessoires inutiles. Le mutualisme est alors devenu un archaïsme qu'il convenait, sinon de nier, au moins de marginaliser. La Commission Européenne a, dans ce domaine, depuis le début des années 1990, pris, avec dévotion, le relais de ce mouvement de rejet étatiste.

C'est sur la base de ce double constat qu'il est possible de caractériser le positionnement du mutualisme financier dans l'économie contemporaine.

## **II. Le développement du mouvement mutualiste au 20<sup>e</sup> siècle : un géant aux pieds d'argile**

Si le 19<sup>e</sup> siècle a vu la naissance des modèles coopératif et mutualiste et leur diffusion au travers de l'Europe, c'est au 20<sup>e</sup> siècle, et surtout à partir des années 1950, que la banque et l'assurance mutualistes vont évoluer vers leur forme et leur structure actuelles. Pourtant, au moment même où le modèle mutualiste donne les preuves de sa vigueur, il se verra brutalement remis en question de toutes parts. D'aucuns y verront, pendant un temps, la fin du mouvement mutualiste dans la banque et dans l'assurance des pays industrialisés.

En dehors de l'Angleterre, les IFM déjoueront les prévisions les plus pessimistes et, en apparence du moins, entreront dans le 21<sup>e</sup> siècle plus fortes que jamais. Mais, cette force apparente est également la source de leur fragilité croissante au fur et à mesure que leur modèle se dilue au gré des mutations qu'il subit.



- a. La consécration : confirmation et diffusion du modèle mutualiste jusqu'aux années 1990

On peut distinguer quatre vecteurs de développement du mouvement mutualiste au cours du 20<sup>e</sup> siècle :

- 1) Croissance géographique : expansion du réseau sur le territoire national

Enfants du décollage industriel des pays européens, les IFM vont rester, tout au long du 19<sup>e</sup> siècle, étroitement liées à leur région d'origine. La force de cet attachement local va en faire une des « marques de fabrique » de la finance mutualiste. Pourtant, dès l'après guerre, la spécialisation géographique des IFM va s'atténuer et ces institutions vont investir l'ensemble de l'espace national.

- 2) Croissance démographique : croissance du nombre de clients et ouverture à de nouvelles catégories de clientèle

Il faut distinguer ici le statut coopératif et le statut mutualiste.<sup>2</sup>

L'élargissement de l'emprise géographique des institutions financières coopératives va s'accompagner d'une atténuation progressive, quoiqu'inégale, de leur ancrage catégoriel et d'une diversification de leur clientèle. Cette mutation sera accompagnée et encouragée par l'évolution des réglementations nationales. Elle sera davantage marquée dans la banque, où les caisses coopératives vont, non seulement capter une clientèle de sociétaires de plus en plus nombreuse, mais aussi commencer à accepter, de plus en plus massivement, des clients non-sociétaires. Des institutions telles que le Crédit Agricole, Rabobank ou RZB (Autriche) ont ainsi évolué d'un acteur de niche, spécialiste de l'agriculture et servant essentiellement une clientèle rurale, vers un modèle de réseau universel à stature internationale.

Le statut mutualiste étant plus contraignant de ce point de vue, le profil de la clientèle des assureurs et banques mutualistes (comme les building societies britanniques) va évoluer plus lentement. Afin de contourner cette contrainte, certains groupes vont créer des structures *ad hoc* pour capter des clients

<sup>2</sup> Une coopérative est une société dont les parts sociales sont détenues par les salariés (coopérative de production) ou par des clients (coopératives de consommation). Une mutuelle en revanche est une société sans capital social. Elle n'appartient donc à personne : tous les adhérents sont, de droit, membres de l'assemblée générale et ont le droit de participer à la gestion de leur mutuelle. Les coopératives sont généralement des sociétés à but lucratif. Elles ont le droit de distribuer aux sociétaires une part de leurs bénéfices. Les mutuelles sont, quant à elles, des sociétés à but non lucratif : elles n'ont pas le droit de distribuer leurs bénéfices mais les utilisent pour renforcer leurs fonds propres, pour augmenter les garanties sur les contrats ou pour accorder des ristournes aux sociétaires. Aujourd'hui les coopératives de consommation peuvent servir des clients qui n'ont pas le statut de sociétaire. En devenant client d'une coopérative, on ne devient pas automatiquement sociétaire. Au contraire, en devenant adhérent d'une mutuelle, on devient automatiquement « copropriétaire ». A noter que la distinction entre banque coopérative et mutuelle d'assurance est propre à la France. Ailleurs, les banques ou les assureurs peuvent utiliser les deux statuts (exemple : banque mutualiste les building societies en Angleterre ; assureurs coopératifs en Belgique ou en Italie).

**Commenté [P5]**: mettre ce développement sous le signe du développement de la société de consommation et de la bancarisation afférente : adaptation naturelle du mutualisme.

qui ne répondent à leurs exigences statutaires.

### 3) Croissance industrielle : développement de nouveaux métiers

La déspecialisation géographique, en modifiant les besoins de leur clientèle, a incité les IFM à diversifier leurs activités, diversification de plus en plus poussée vers des métiers de plus en plus éloignés, non seulement de leurs compétences, mais aussi de leur mission d'origine.

### 4) Croissance à l'international : développement de nouveaux horizons

C'est aussi dans la période récente que certaines des IFM vont commencer à s'affranchir du cadre de leur marché domestique. Mais, malgré certaines réussites remarquées, cette « internationalisation » des banques coopératives est encore une ébauche. Le modèle mutualiste est, au départ, un idéal « international » qui a réussi à s'exporter au-delà même des frontières européennes. Pourtant, malgré des origines, des valeurs et même certains principes de fonctionnement communs, les IFM auront du mal à franchir les frontières de leurs marchés domestiques. Seuls quelques grands groupes se donneront les moyens nécessaires pour franchir cette étape et pour établir une présence internationale effective. Une présence, d'ailleurs, souvent précaire et limitée. Pour ne prendre qu'un exemple, face aux difficultés liées à la crise actuelle, le groupe autrichien OVAG a opté pour le repli et a cédé, en 2011, l'ensemble de ses activités en Europe Centrale.

En matière d'assurance, aussi, le regroupement d'institutions financières mutualistes sur le plan international sera rare.

Sur la base de ces quatre vecteurs de développement, à partir des années 1970, vont ainsi s'esquisser deux tendances de fonds dans la plupart des pays. D'une part, un mouvement de consolidation au sein de chaque IFM se traduisant par des regroupements d'institutions locales : leur couverture géographique va s'élargir, mais leur nombre va avoir tendance à diminuer. En Allemagne, le nombre de banques locales est ainsi passé de 7 000 en 1970 à 1138 en 2010. De même, aux Pays Bas, le nombre de banques locales diminuera de 481 en 1997 à 153 en 2008.

D'autre part, on assiste à la construction de véritables groupes coopératifs de plus en plus centralisés, même si, à ce niveau, les différences entre pays sont significatives. Dès le 19<sup>e</sup> siècle et l'apparition des premières institutions coopératives, se forment des réseaux de banques et de mutuelles d'assurance traversés de solidarités plus ou moins diffuses. Mais ce n'est qu'au 20<sup>e</sup> siècle que cette cohésion deviendra plus formelle et que les différents réseaux mettront en place des mécanismes de solidarité explicites. 1972 verra ainsi la création de Rabobank, unissant l'ensemble des coopératives de crédit hollandaises et de BVR, une association de deux groupes historiquement rivaux de banques coopératives allemandes, Raiffeisen et Volksbanken. En 1997, OP Bank Group deviendra l'institution nationale chapeautant l'ensemble des banques coopératives finlandaises. Même les pays, comme l'Espagne et l'Italie, où l'autonomie des banques coopératives locales est encore relativement élevée, ont connu, durant cette période, des changements amorçant une plus forte centralisation. L'institut central des Banques Populaires voit ainsi le jour en Italie en 1939 et celui du Crédit Coopératif en 1951.

En matière d'assurance, certains pays ont aussi mis en place des instruments permettant le regroupement d'institutions financières mutualistes.

Les transformations de l'activité des IFM vont laisser une empreinte sur le modèle de gouvernance mutualiste. Deux tendances en particulier vont susciter de vifs débats.

D'abord, l'intégration prononcée de nombreux groupes coopératifs semble les éloigner de plus en plus de leur structure traditionnelle très décentralisée et soulève des questions quant à la force de leur engagement local.

Ce processus de centralisation a, certes, été voulu par les institutions mutualistes, mais il leur a été également, d'une certaine manière, imposé. Ce choix a permis d'élargir leur gamme de produits et de toucher une clientèle plus large mais il a aussi provoqué le déplacement des centres décisionnels et la modification des rapports de force entre structures locales et entités centrales.

La seconde tendance de fonds dans l'évolution des mécanismes de gouvernance mutualiste est l'hybridation. Aujourd'hui, il n'existe plus, ou presque plus, de banques coopératives « pures ». Et on observe la même tendance, quoi qu'à un moindre degré, dans l'assurance. Ainsi, on rencontre des cohabitations de structures mutualistes et capitalistes à quasiment tous les étages des IFM.

Avec les spécificités culturelles et historiques, c'est aussi cette tendance qui a façonné le caractère unique de l'architecture des groupes coopératifs modernes. Elle a et aura un impact sur les mécanismes de gouvernance et de contrôle dans le modèle coopératif. Elle redéfinit non seulement les rapports des coopératives vis-à-vis leur environnement mais elle bouscule aussi les relations entre les différentes parties prenantes dans ces institutions.

#### b. Une remise en cause du modèle coopératif au tournant du 21<sup>e</sup> siècle

Les évolutions récentes des IFM suscitent de vifs débats concernant notamment :

- la croissance externe faite presque exclusivement par le biais de sociétés anonymes ;
- la marginalisation des activités d'origine : le plafonnement des activités de détail au territoire et la sortie de nombreuses activités du périmètre des entités régionales rend celles-ci moins importantes dans la formation du résultat et affaiblit leur position dans les mécanismes de gouvernance mutualiste ;
- la complexification de la répartition des pouvoirs dans les sociétés coopératives et dans les mutuelles et inversement le déclin, relatif, du principe « un homme, une voix ».

L'architecture de la gouvernance mutualiste est façonnée par la notion d'intérêt collectif au détriment, parfois, d'une plus grande efficacité économique. Elle est donc mal perçue par les marchés financiers.

Ces évolutions coïncident avec certaines tendances lourdes qui contribuent à accentuer la fragilisation du modèle mutualiste.

- 1) Vagues de démutualisation dans les années 1980 et démographie « plate » du mouvement mutualiste

Vers la fin des années 1980, s'amorce un mouvement de démutualisation notamment dans les pays anglo-saxons que certains interpréteront comme le « début de la fin » de la finance mutualiste dans les pays industrialisés.

**Tableau 2: Démutualisations récentes dans secteur des assurances**

Au Royaume Uni		Dans le reste du monde	
Scottish Mutual	1992	Sampa, Finlande	1987
Scottish Equitable	1993	Trygg-Hansa, Suède	1989
Provident Mutual	1995	Industrial, Finlande	1993
Clerical Mutual	1996	Swiss Life, Suisse	1997
Scottish Amicable	1997	Wasa SAR, Suède	1998
Norwich Union	1997	A-Insurancia, Finlande	2001
NPI	1998	National Mutual, Australie	1995
Scottish Widows	2000	Equitable, Etats Unis	1991
Scottish Life	2001		
Friends Provident	2001		
National Mutual	2001		

Ainsi, vers la fin des années 1980, en invoquant les limites que leur imposait le statut mutualiste en matière de croissance géographique et industrielle, certaines *building societies* britanniques vont choisir d'abandonner leur statut mutualiste. La démutualisation bancaire au Royaume-Uni va concerner 13 sociétés qui représentent près de 75% du marché des *building societies*.

Ce mouvement touchera également l'assurance comme en témoigne le tableau ci-dessus.

Du surcroît, le mouvement mutualiste ne se renouvelle plus : en dehors du monde émergent, il n'y a plus de nouvelles institutions mutualistes créées et la croissance des groupes existants ne revêt plus qu'exceptionnellement la forme mutualiste.

Ainsi, lorsqu'Axa a voulu acquérir Equitable et National Mutual, pour se développer respectivement aux Etats-Unis et en Asie Pacifique, elle est passée par la voie de la démutualisation, même si les deux cibles étaient à l'origine des mutuelles.

## 2) Hybridation du modèle coopératif

Cette tendance se traduit par :

- l'introduction de véhicules cotés afin de fournir des services financiers spécifiques ;
- le développement de l'activité sur les marchés de capitaux et l'acquisition de parts de marché par croissance externe, y compris à l'international ;
- l'explosion du périmètre de consolidation des groupes coopératifs, la primauté des filiales cotées dans la formation du résultat et la difficulté de contrôle *bottom-up* lorsqu'il s'agit de groupes très étendus<sup>3</sup>.

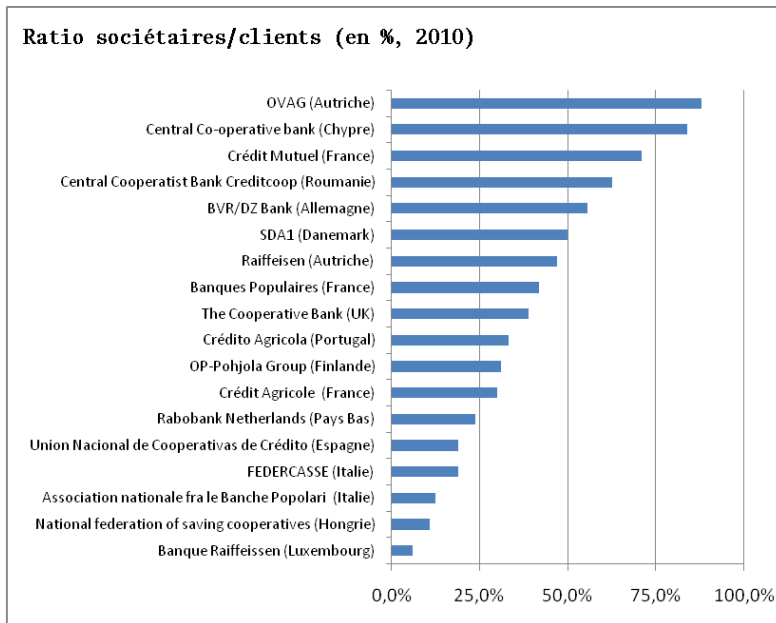
## 3) Affaiblissement de la base sociétaire des banques coopératives

Afin de poursuivre leur croissance, les banques coopératives ont progressivement élargi leur offre à des non-sociétaires. D'où un affaiblissement de leur base sociétaire.

---

<sup>3</sup> Groenveld, H. (2011) "The cooperative banking model: performance and opportunities", mimeo.

Figure 2:



Source : ECBA, 2011

#### 4) Banalisation des comportements

Ceci se traduit par la banalisation des offres, des tarifs, des comportements commerciaux, des attitudes contentieuses et, in fine, des relations avec les clients et l'environnement.<sup>4</sup>

La banalisation introduit une rupture dans l'alignement des intérêts des parties prenantes et une évolution du niveau des prix et des structures tarifaires. En matière de contentieux, on assiste à un renversement de la logique traditionnelle : « ce qui est bon pour le client est bon pour la maison et, donc, bon pour le sociétaire ».

Par ailleurs, on constate une faiblesse de l'innovation sociale alors que de nouveaux domaines d'action pourraient être explorés : développement durable, protection de l'environnement, prévention des risques naturels, lutte contre l'exclusion bancaire, lutte pour le maintien du pouvoir d'achat, ISR.

<sup>4</sup> 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 », Center for European Policy Studies, Brussels.

Arrivés à ce stade, on est amené à se poser une question fondamentale : les IFM sont-elles appelées à disparaître ? Deux séries de facteurs remettent, en effet, en cause les supposés avantages compétitifs du modèle mutualiste :

1) Un changement d'environnement qui se traduit par :

- l'effacement du lien territorial. La coopération est née au sein de collectivités fortes. Les liens horizontaux (*peer monitoring*) instituaient une forme de régulation puissante, capable de contrebalancer l'intérêt économique immédiat. Ces liens se sont distendus.
- la rupture des solidarités intertemporelles. La coopération s'est développée dans des milieux à faible mobilité géographique et professionnelle, favorables à la solidarité intergénérationnelle. L'accélération de la mobilité géographique et professionnelle, le développement des solidarités publiques (Sécurité Sociale) ont contribué à amoindrir le rôle de ce type de solidarités.
- un contexte économique de plus en plus exigeant en matière de résultats financiers. Aujourd'hui, la performance est la condition de la survie. Le résultat financier est l'indicateur qui supplante tous les autres.
- la montée des individualismes. Alors que le territoire et le métier jouaient comme appartenance commune, facilitaient la résolution des conflits et instituaient un principe d'intérêt commun supérieur, à présent, chaque acteur est appelé à poursuivre son propre intérêt, les règles et normes actuels privilégiant les droits des individus par rapport à ceux du collectif.
- le rôle dominant du marché. Plus aucune entreprise n'est hors marché. Les marchés financiers deviennent la référence – tendance qui se traduit par le poids croissant des normes comptables et des agences de notation.

2) Des mutations réglementaires dont la crise accélère la mise en œuvre

- Le principe de séparation des rôles et des intérêts, adopté comme principe majeur dans les nouvelles réglementations internationales, est en contradiction partielle avec l'esprit de l'entreprise coopérative, fondé sur la participation à ses instances des clients, ce qui institutionnalise le conflit d'intérêt.
- L'évolution des normes prudentielles internationales (Bâle III et Solvency II) met l'accent sur les résultats. Ces réglementations poussent ainsi à la centralisation des décisions et à la disparition de l'autonomie des banques régionales (centralisation du traitement des moyens de paiement, de la gestion des risques).

- Le surplus de transparence qu'exigent ces nouvelles normes n'est pas toujours cohérent avec certains principes fondateurs du mutualisme et pousse ainsi les IFM à s'aligner sur le mode de fonctionnement des entreprises privées.

Ces tendances de fonds qui, pour nombre d'entre elles, semblent irréversibles, rentrent en contradiction avec les principes du mutualisme. Ce modèle se trouve-t-il, de ce fait, menacé dans son existence même ? Nous ne le pensons pas, à une condition et une seule : que les IFM prennent la mesure exacte des défis qu'elles auront à relever pour faire de la crise, non pas un handicap concurrentiel, mais un véritable levier de modernité.

### **III. La résilience du modèle mutualiste**

Malgré de nombreuses vicissitudes, la finance mutualiste occupe, à l'aube du 21<sup>e</sup> siècle, encore une place centrale dans les secteurs financiers européens.

#### a. Un poids considérable

##### 1) Le secteur des banques coopératives

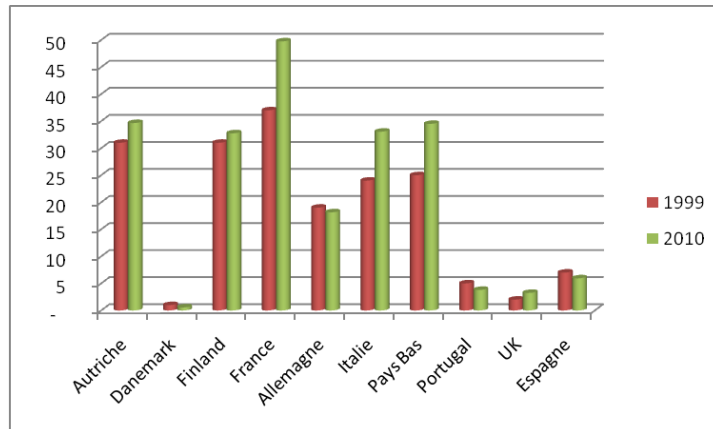
Fin 2010, les principales banques coopératives européennes<sup>5</sup> ont plus de 180 millions de clients à travers l'Europe, dont plus de 50 millions sont également des sociétaires. Les banques coopératives jouent ainsi encore un rôle de premier plan dans de nombreux pays européens.

---

<sup>5</sup> Il s'agit des institutions coopératives en Autriche, Bulgarie, Chypre, Danemark, Finlande, France, Allemagne, Grèce, Hongrie, Lituanie, Luxembourg, Pays Bas, Pologne, Portugal, Roumanie, Slovaquie, Espagne, Suède, Royaume Uni.



**Figure 3: Evolution du secteur des banques coopératives entre 1999 et 2010 (en part de marché crédit+dépôts)**



Source ECBA, 2011

**Tableau 3: Part de marché des banques coopératives dans quelques pays européens, 2010**

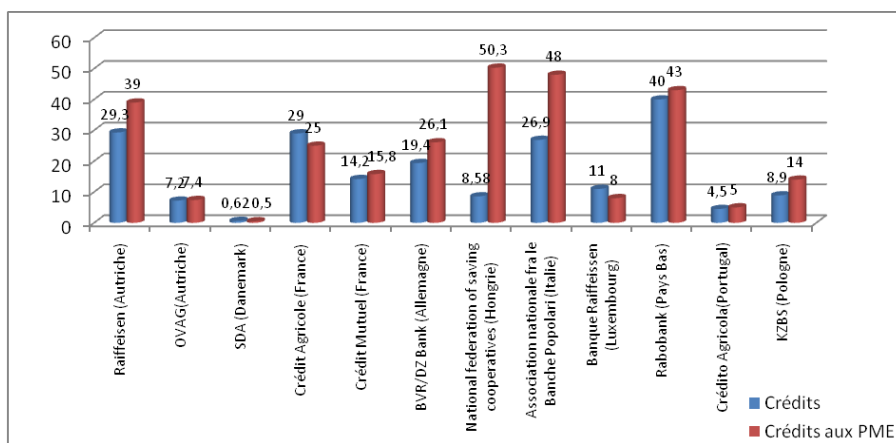
Pays	Banques	Part du marché des crédits (%)	Part du marché des dépôts (%)
Autriche	Raiffeisen	29.3	25.5
	OVAG	7.2	7.3
Chypre	Central Co-operative Bank	19.34	20.35
Danemark	SDA	0.62	0.51
Finlande	OP-Pohjola Group	32.5	33
France	Crédit Agricole	29	25
	Crédit Mutuel	14.2	17
	Banques Populaires	6.7	7.6
Allemagne	BVR/DZ Bank	19.4	16.9
Hongrie	National federation of saving co-operatives	8.58	2.77
Italie	Association nationale fra Banche Popolari	26.9	24.7
	FEDERCASSE	7.3	7.2
Luxembourg	Banque Raiffeisen	11	11
Pays Bas	Rabobank Netherlands	40	29
Portugal	Credito Agricola	4.5	3.1

Royaume Uni	The Cooperative Bank	5	1.5
Espagne	Union Nacional de Cooperativas de Credito	6.62	5.26

Source: ECBA, 201

Le poids des banques coopératives est plus important encore dans leurs métiers traditionnels : crédits hypothécaires, crédits aux PME, financement de l'agriculture, collecte de l'épargne, etc.

**Figure 4: Part de marché des banques coopératives en matière de crédits et de crédits aux PME (2010)**



Source ECBA, 2011

A contrario, même si certaines d'entre elles se sont diversifiées avec succès vers de nouveaux métiers, le poids des mutualistes sur ces nouveaux marchés reste encore, à quelques exceptions près, relativement secondaire.

## 2) Le secteur de l'assurance mutualiste

Les sociétés mutualistes occupent, globalement, une place centrale dans le secteur des assurances de la plupart des pays industrialisés. En Europe, sur plus de 7 000 sociétés d'assurance 70% sont mutualistes qui servent plus de 120 millions de personnes dans le domaine de la santé et de la prévoyance.

Aux Etats-Unis aussi on compte plus de 1 000 sociétés d'assurance mutualiste qui représentent plus de 30% du secteur de l'assurance américain alors que les dix premières sociétés d'assurance japonaises

sont des mutuelles.

Le poids de l'assurance mutualiste varie selon les métiers et selon les pays. Elle représente environ 25% du marché de l'assurance en Europe, plus de 25% sur le marché de l'assurance non-vie et plus de 20% de l'assurance-vie en 2008. Son poids est, toutefois, inégalement réparti sur le continent européen.

D'une part, il y a les marchés sur lesquels les mutualistes sont les acteurs majoritaires, ou du moins de premier ordre, comme l'Autriche, l'Allemagne ou la France. Dans les pays comme la Belgique et l'Italie, le poids des mutualistes est, en revanche, moins important, quoique significatif, alors que, au Royaume-Uni et au Portugal, leur présence est marginale. Enfin, en dehors de la Hongrie et de la Pologne, les assureurs mutualistes ne sont présents dans les nouveaux pays membres de l'UE qu'au travers de filiales cotées et leur présence y est, globalement, marginale.

**Tableau 4: Part de marché des mutuelles d'assurance en Europe**

Pays	Part de marché de l'assurance
Autriche	60%
Danemark	45%
France	40%
Allemagne	50%
Norvège	40%
Belgique	20%
Italie	20%
Pays Bas	30%
Espagne	30%
Royaume-Uni	5%
Portugal	5%
Etats Unis	30%
Japon	38%
Monde	24%

Source: ICMIF, *Mutual Market Share 2007-2008*.

#### b. Des avantages comparatifs incontestables

C'est une vision politique de la société et du risque qui justifie le modèle coopératif et qui fonde la différence entre l'entreprise mutualiste et les autres:

- L'intérêt collectif prime sur l'intérêt privé.
- Un lien fort existe avec un territoire ou avec une population de même qu'entre les différents « stakeholders ».
- Engagé dans le temps, le sociétaire bénéficie du travail et des efforts des générations antérieures ; il s'efforce ainsi de transmettre aux générations futures un outil amélioré, enrichi, plus puissant.
- Le principe démocratique (« une personne une voix ») protège l'entreprise de toute appropriation particulière.
- La proximité relationnelle exerce un mode de régulation implicite mais puissant qui repose sur le risque de réputation. Ce mécanisme favorise les externalités positives.<sup>6</sup>

Au plan théorique, l'entreprise coopérative est donc une entreprise de marché, qui poursuit un autre objectif et obéit à d'autres principes que l'entreprise privée.<sup>7</sup> Ces différences engendrent des divergences en matière d'organisation, de gouvernance, de financement et d'objectifs. Si l'on analyse la littérature académique, sept niveaux d'analyse peuvent être distingués.

##### 1) Spécificité de la clientèle

La clientèle des banques coopératives est issue essentiellement des classes moyennes. En 1996, 2/3 de la clientèle du Crédit Agricole, du Crédit Mutuel et des Caisses d'Épargne gagnait moins de 1200 euros par mois et plus de 50% vivait dans une commune de moins de 20 000 habitants.

Les implantations des banques coopératives sont moins concentrées dans les grands centres urbains. 40% de la population française vit dans des communes de moins de 5 000 habitants: les banques privées n'y disposent que de 10,5% de leurs guichets, alors que, pour les caisses d'épargne, ce ratio est

---

<sup>6</sup> Groenveld, H. (2011), « The cooperative banking model: performance and opportunities », mimeo

<sup>7</sup> 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", Center for European Policy Studies, Brussels.

de 43% et, pour le Crédit Mutuel, de 54%. A contrario, dans les communes de plus de 100 000 habitants, où vivent 15% de la population, les banques privées gèrent 30% de leurs guichets contre 12 à 15% pour les banques mutualistes.

Cette spécificité de la clientèle prédispose, a priori, à une moindre volatilité de celle-ci.

#### 2) Gestion des risques

Théoriquement, les banques coopératives sont moins risquées car le double statut des sociétaires-clients a comme conséquence une moindre pression exercée sur les dirigeants pour assurer une rentabilité plus élevée mais aussi, nécessairement, plus volatile (Drake & Llewellyn<sup>8</sup>).

La structure juridique d'une société anonyme prédispose les actionnaires à chercher à prendre davantage de risques. En effet, face à un investissement risqué, le principe de la responsabilité limitée permet de capter l'ensemble des gains en cas de succès et limite les pertes en cas d'échec. Dans une IFM, les sociétaires/adhérents étant à la fois propriétaires et déposants, en cas d'échec, les pertes qu'ils encourent sont plus élevées, alors que, en cas de succès, leurs gains sont limités (la majorité des profits étant conservée sous formes de réserves).<sup>9</sup>

#### 3) Connaissance de la clientèle

La connaissance intime de leurs clients permet aux banques coopératives d'établir des relations sur le long terme (long term contractual relationship) et les rend donc mieux adaptées à opérer dans un environnement marqué par d'importantes asymétries d'information.

#### 4) Efficacité commerciale

Par le passé, les banques coopératives ont souvent joué un rôle central (voire dominant) sur certains marchés comme le financement de l'agriculture, les crédits hypothécaires ou l'assurance-vie. Leur organisation et leur modèle de gouvernance semblent leur conférer un avantage dans les métiers qui impliquent une relation de longue durée.

#### 5) Efficacité des mécanismes de gouvernance

La coopération unit ce qui est séparé via la double qualité du sociétaire (voire la triple lorsque les

---

<sup>8</sup> Drake, L. & Llewellyn, D. (1998), « Mutuels in the financial system », Financial Stability Review, pp. 33-45.

<sup>9</sup> Cihak, M & Hesse, H. 2006, « Cooperative Banks and Financial Stability, » IMF Working Paper, No. WP/07/02. Beck, T, Hesse, H., Kick, T. & Von Westernagen, N. 2009, « Bank ownership and stability: evidence from Germany », Bundesbank Working Paper Series.

sociétaires deviennent administrateurs).

Certains conflits d'agence sont ainsi évités. Le fait que les profits mis en réserve constituent la principale source de fonds propres pour les banques coopératives a, en effet, tendance à aligner les intérêts des différentes parties prenantes. En ce qui concerne les conflits entre propriétaires et dirigeants, les fonds apportés par le sociétaire étant essentiellement des dépôts exigibles à vue, la menace de départ du sociétaire a donc des conséquences plus immédiates sur les sources de financement que celle de l'actionnaire et peut donc exercer une forte pression sur les dirigeants.

Pour les conflits d'agence qui subsistent, des mécanismes existent qui permettent d'en limiter les conséquences. Le modèle coopératif est un modèle subtil où la légitimité de l'élection et celle du résultat se combinent. Le Président et le Directeur Général incarnent cette double légitimité, l'une qui procède de l'élection par les sociétaires, l'autre qui procède du résultat au sens large : résultat financier, résultat managérial, résultat d'image, de réputation ou de positionnement. L'expérience a prouvé que ce système fonctionne, qu'il est même un remarquable outil de prévention des conflits, des crises, des dérives du pouvoir solitaire ou des modes. C'est un modèle moins formel : l'appartenance prime sur la règle, sur la compétence ou sur le résultat.

#### 6) Externalités positives

La coopération structure, associe. Elle contribue à l'intégration des minorités, qu'il s'agisse des minorités par l'origine, la langue ou la religion, ou des minorités professionnelles.

Par ailleurs, la coexistence au sein d'un même système bancaire de différentes formes institutionnelles qui ont des attitudes face au risque, des incitations, des « business models », des pratiques managériales, des politiques et des comportements différents est favorable à la stabilité de l'ensemble du système (via l'absence de corrélation des comportements)<sup>10</sup> et offre aux clients un choix plus diversifié de produits financiers.<sup>11</sup> L'existence de diversité dans les structures institutionnelles d'un système financier est ainsi favorable à la croissance économique et à la réduction de la pauvreté.<sup>12</sup>

#### 7) Efficacité financière

Historiquement, les banques coopératives ont tendance à avoir à la fois une rentabilité moins élevée<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Drake, L. & Llewellyn, D. T. « Mutuals in the financial system »,

<sup>11</sup> Michie, J. (2010), « Promoting corporate diversity in the financial services sector, Kellogg College, University of Oxford. Ayadi, R., Llewellyn, D., Schmidt, R., Arbak, E. & De Groen, W. (2011) « Investigating diversity in the banking sector in Europe: key developments, performance and role of cooperative banks », Center for European Policy Studies, Brussels.

<sup>12</sup> Cuevas, C. & Fisher, K. (2006), « Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation and supervision », World Bank Working Paper n°82.

<sup>13</sup> A noter que l'origine du capital des banques spécifiques et certaines spécificités dans leur fonctionnement (pas de distribution de dividendes, proximité avec les clients) leur permet d'avoir un avantage en matière de

et un niveau de risque plus faible que les banques privées.

Si le niveau de la rentabilité financière y est moins élevé, les indicateurs d'efficacité comme le *cost income ratio* ont des niveaux équivalents.

Les indicateurs de solidité financière sont, quant à eux, aussi voire plus élevés que ceux de leurs concurrents commerciaux.

En raison de leur moindre exposition au risque, et en dehors de quelques cas, la plupart des banques coopératives ont traversé sans dégâts majeurs les premières années de la crise financière actuelle. Ensemble, les banques coopératives représentent ainsi 8% des pertes directes du secteur bancaire européen, alors que leur part de marché moyenne est de 20%.<sup>14</sup>

Face à ces différents éléments d'ordre théorique et empirique, comment expliquer la crise existentielle qui semble secouer une partie au moins de la finance coopérative? Comment expliquer les difficultés financières qu'ont rencontrées, au cours des dernières années, certaines IFM? Comment expliquer les tensions qu'a pu connaître la gouvernance de certains réseaux coopératifs? Comment expliquer l'érosion des parts de marché sur certains métiers que pratiquent les IFM? Pour répondre à ces questions et pour trouver des solutions à ces problèmes, il faut à ce stade se tourner vers l'avenir.

#### IV. Trois défis à relever

La crise économique actuelle rebat complètement les cartes dans la finance. Un nouvel environnement et de nouvelles règles de jeu : toutes les banques sont, de gré ou de force, obligées de revisiter leur « business model ». Pour que cette remise à plat se fasse de la façon la moins contrainte et la plus ambitieuse possible, encore faut-il être sûr de ses bases. Avant de définir avec le plus de précision possible les voies d'un renouveau du mutualisme financier européen, il paraît nécessaire de mettre en relief les principes fondateurs du modèle sur lequel ce mouvement s'appuie. Commençons par rappeler à nouveau quels sont les marqueurs distinctifs du modèle mutualiste. Ceux-ci sont, à l'origine, au nombre de six :

- 1) une circonscription restreinte ;
- 2) la responsabilité illimitée des sociétaires
- 3) la constitution d'un fonds de réserve inaliénable

---

marges d'intermédiation. (Drake, L. & Llewellyn, D. « The economics of mutuality: a perspective on UK building societies », in J Birchill, *The new mutualism*, Routledge, London, 2004). Miles (1991, "Economic issues in the reform of building societies legislation", Brickbeck college, mimeo) estime cet avantage de marge à pres de 0,5% pour les building societies anglaises.

<sup>14</sup> (Groenveld, H. 2011, « The powerful differentiators of co-operative banks », 2nd Euricse International Conference on Cooperative Finance and Sustainable Development, 9-10 June 2011.)

- 4) l'interdiction de distribuer des dividendes
- 5) l'attribution de prêts aux seuls sociétaires
- 6) le caractère honorifique et gratuit des fonctions d'administrateurs<sup>15</sup>

Ces principes fondateurs, inscrits dans les gènes du mouvement mutualiste, ont, certes, connu des destins divers au fil de temps. L'enrichissement même du mutualisme à la source d'autres cultures d'entreprise a dénaturé certains d'entre eux. L'essentiel demeure et peut être prolongé par ce que l'on peut appeler l'ADN mutualiste qui, lui-même, repose sur trois principes :

- un partage du pouvoir symbolisé par la doxa : « un homme – une voix »
- une relation au temps qui fait du long terme l'horizon naturel du mutualisme
- une relation au profit et à son usage qui dépasse la vision parfois étriquée de l'actionnaire de l'entreprise privée<sup>16</sup>.

C'est sur ces bases que l'on peut essayer de caractériser les trois défis qu'ont à relever aujourd'hui les IFM.

### 1. Le défi de l'hétérogénéité

Nous l'avons dit, les institutions financières mutualistes se sont développées sur la base d'expériences concrètes de terrain et l'hétérogénéité de ce mouvement n'est que le reflet de cette approche pragmatique de type *bottom-up*.

Cette hétérogénéité est le fruit d'évolutions divergentes et de circonstances historiques spécifiques. Il faut souligner, par ailleurs, que des différences existent non seulement entre marchés nationaux mais parfois aussi au sein du même marché.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> André Gueslin : « Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques » REF, N°67, Août 2002, p. 23

<sup>16</sup> Le partage des excédents n'empêche pas la recherche du cash-flow mais les principes mutualistes conçoivent le profit comme un moyen et non pas comme une fin en soi.

<sup>17</sup> Oliver Wyman, 2008, « Cooperative banks : customer champion » Financial services; Van Drepenbeek, 2007, "Cooperative as a business organization: lessons from cooperative organization history", University of Maastricht.



a) Mode d'intégration

Les évolutions récentes dans les réseaux mutualistes et coopératifs sont à l'origine d'une structure d'autorité circulaire :

- D'une part, les entités locales sont propriétaires et exercent un contrôle sur l'activité des institutions centrales (autorité *bottom-up*).
- D'autre part, les institutions centrales ont acquis, au fur et à mesure, des moyens de contrôle sur l'activité des entités locales (autorité *top-down*).

Ce schéma général est aujourd'hui reconnaissable au sein de tous les réseaux coopératifs. Cependant, l'organisation de ceux-ci varie aujourd'hui fortement d'une institution à l'autre, et ce à plusieurs niveaux.

- Niveaux hiérarchiques. Certains réseaux ont une structure plus simple, comprenant seulement deux niveaux – une entité centrale et des entités locales ou régionales. Le mutualisme allemand a, par exemple, évolué vers ce type de structure. C'est également le cas du groupe Banques Populaires en France.  
  
D'autres groupes comportent trois niveaux hiérarchiques : des entités régionales en plus des entités locales et des entités nationales.
- Force des liens d'intégration / Nature et périmètre du pouvoir de l'entité centrale. Les coopératives néerlandaise, finlandaise et, dans une certaine mesure, françaises, se distinguent par l'importance de l'autorité exercée par l'entité centrale sur les structures décentralisées. Dans le cas des coopératives hollandaises, la banque centrale est également chargée (par la banque centrale) de la supervision des banques locales du groupe. Elle doit ainsi superviser toute opération de croissance géographique.
- Activités qui font objet de centralisation. Les banques coopératives en Allemagne fonctionnent de manière très décentralisée. Elles conservent une grande marge de manœuvre et leur indépendance dans la plupart des domaines. De même, très peu de services sont centralisés dans les réseaux italiens : seuls le conseil, l'analyse et la recherche y font véritablement objet de centralisation et les moyens de paiement font objet d'une centralisation partielle.
- Liens de solidarité entre membres du réseau. Les liens de solidarité entre banques membres d'un réseau coopératif n'ont pas tous la même intensité. Ainsi, bien que la quasi-totalité des réseaux coopératifs se soient dotés au cours du 20<sup>e</sup> siècle d'un système de cautionnement mutuel, le fonctionnement de celui-ci présente d'importantes différences concernant :

- o l'importance des garanties accordées, qui peuvent aller de la simple caution à la responsabilité **solidaire** (*joint liability*).
- o le périmètre des établissements qui y participent : généralement la totalité des banques d'un réseau mais pas toujours.
- o la nature de ce système : obligatoire et automatique dans certains cas, simplement optionnel dans d'autres.

b) Modèle de gouvernance

Les mutuelles :

Si quelques grands principes de gouvernance sont partagés par la plupart des IFM, les modalités d'organisation du gouvernement d'entreprise sont très différentes d'un pays à l'autre.

**Tableau 5: Différences dans l'organisation du gouvernement d'entreprise des IFM européens**

	Belgique	Danemark	Espagne	Royaume Uni	Suède	Allemagne	France	Italie	Pays Bas
Direction	Moniste	Moniste	Moniste	Moniste	Moniste	Duale	Moniste / Duale	Moniste / Duale	Moniste / Duale
Démocratie directe	Obligatoire	Optionnelle	Obligatoire	Obligatoire	Optionnelle	Optionnelle	Optionnelle	Optionnelle	Optionnelle
Double qualité du directeur général	Interdit	Interdit	Autorisée	Autorisée	Interdit	n.a.	Autorisée	Autorisée	n.a.
Recommandation légale d'administrateur externe	N'existe pas	N'existe pas	N'existe pas	N'existe pas	Existe	N'existe pas	Existe	N'existe pas	Existe
Incompatibilité des fonctions d'administrateur et de salarié	Non	Non	Non	Non	Non	Non	Oui	Non	Non

Cette hétérogénéité tend à se renforcer avec l'hybridation du modèle mutualiste. On a ainsi des

banques presque 100% coopératives où ce modèle prévaut à tous les étages (Rabobank), d'autres qui combinent la structure mutualiste pour les banques locales et actionnariale pour les banques régionales et centrales, d'autres encore qui permettent la cohabitation des structures mutualistes et actionnariales au sein même des banques locales (Italie).

Il est à noter que les traitements réglementaires différenciés tendent à accentuer les différences entre les modèles coopératifs des différents pays européens. Dans les pays où les coopératives financières existent, la loi ne reconnaît pas leur spécificité et ne définit pas de la même façon le périmètre de leurs activités. Dans certains pays (Allemagne, Autriche), la loi reconnaît les coopératives financières comme une forme juridique à part entière et définit des principes et des règles de fonctionnement spécifiques. A l'opposé, certains pays appliquent des règles juridiques identiques à toutes les institutions financières (Norvège, Danemark). Entre ces deux extrêmes, dans la plupart des pays, la réglementation reconnaît la spécificité des institutions coopératives mais le cadre réglementaire qui leur est appliqué est simplement une extension d'un cadre légal plus général (France, Royaume-Uni, Italie, Belgique, etc.).

Le traitement différencié des banques coopératives atteint probablement son paroxysme en Italie où les autorités réglementent différemment les deux types de banques coopératives. Les BCC (Banca di Credito Cooperativo) sont réglementées de manière très différenciée, bénéficiant certes d'avantages (exonération fiscale des profits mis en réserve) mais au prix de nombreuses contraintes (pas de possibilité d'émission de titres négociables, au minimum 70% des profits mis en réserve, périmètre des activités délimité, sociétaires bénéficiant d'une préférence, expansion géographique des activités limitée). Les Banche Popolari sont, elles, réglementées de manière plus souple et, à bien d'égards, plus proche des banques privées.

Du côté des assureurs, tous les acteurs qui interviennent sur ce marché n'exercent pas exactement les mêmes activités même si certains cloisonnements ont tendance à s'estomper. En règle générale, les mutuelles de santé sont spécialisées dans l'assurance santé complémentaire alors que les organismes mutualistes de prévoyance sont, quant à eux, spécialisés dans la prévoyance.

Par ailleurs, à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, la plupart des pays industrialisés se sont dotés de systèmes publics de protection sociale. Les choix publics en la matière vont définir le périmètre d'activité des mutuelles :

- Dans certains pays, les mutuelles d'assurance santé vont gérer l'intégralité du régime obligatoire de protection sociale (Belgique)
- Dans d'autres, c'est l'Etat (ou les autorités locales) qui prennent en charge le régime obligatoire, les mutuelles étant appelées à jouer uniquement un rôle complémentaire.
- Dans d'autres, enfin, l'Etat et les mutuelles vont se partager la gestion des risques sociaux.

L'Etat a, certes, dans certains cas, tenté de gommer les différences de traitement réglementaire entre

mutualistes et non mutualistes, notamment en matière fiscale. Mais cette tentative semble plutôt avoir accentué les différences. Aujourd'hui, dans la plupart des pays européens, les mutuelles de santé sont ainsi régies selon des codes spécifiques, alors que les mutuelles d'assurance obéissent au code général des assurances.

Ces hétérogénéités multiples entre IFM ont des conséquences à plusieurs niveaux :

- La possibilité ou non d'émettre des titres négociables influence le coût et l'accès aux financements externes et cet accès, plus ou moins facile, affecte la capacité des banques coopératives à effectuer des opérations de croissance externe classiques.
- L'organisation des systèmes de garanties croisées a également un impact sur le coût de financement des banques coopératives.
- Les différents degrés d'intégration débouchent sur un traitement différencié par les superviseurs réglementaires. Par exemple, l'évaluation des risques et des fonds propres peut se faire sur une base consolidée ou non.
- L'hétérogénéité des statuts explique la réduction de la capacité de rapprochement, notamment transfrontière. Dans cette ouverture internationale, la voie capitalistique (Raiffeisen, CASA,...) a été la forme privilégiée, mais pas exclusivement (OVAG + DZ + Banques Populaires).
- Les différences de culture et de structure peuvent aussi rendre difficile la coopération entre réseaux coopératifs de différents pays.

Les IFM vont, à l'avenir, avoir à relever le défi de l'internationalisation. Dans cette voie, la croissance externe, qui s'est révélée bien souvent coûteuse dans le passé récent, ne pourra plus être utilisée de manière exclusive. Les IFM doivent apprendre à coopérer sous d'autres formes. Celles-ci restent, bien souvent, à inventer.

Plus généralement, les IFM devront chercher tous les moyens possibles pour faire jouer entre elles des économies d'échelle qui seul leur permettront d'affronter la concurrence à armes égales. Ceci exigera d'elles des abandons de souveraineté managériale, mais celles-ci, que de nombreuses banques privées ont déjà consenti en réponse à la crise, devraient être moins pénalisantes a priori, car les ressorts du jeu concurrentiel ne sont pas les mêmes pour les IFM que pour les banques privées. La concurrence entre IFM existe, certes, et va s'intensifier mais elle peut ne pas être « tous azimuts ». Retour aux racines du mutualisme.

Le mouvement coopératif n'est-il pas né, il y a près de deux siècles, pour créer et développer des solidarités nouvelles? Dans ce domaine, les IFM doivent retrouver une de leurs vertus originelles : l'anticonformisme, voire l'insolence...

## 2. Le défi de l'efficacité

A priori, les institutions financières mutualistes devraient, sur un plan strictement théorique, se révéler plus efficaces que les banques privées car, du fait de leur proximité avec leur clientèle, elles devraient minimiser les asymétries d'information qui complexifient, et pénalisent donc, la relation bancaire.

Malgré cet a priori et sans que la démutualisation se trouve justifiée sur un plan autre qu'idéologique, les années 1980 ont été marquées par une remise en cause, effective et générale en Grande Bretagne, diffuse et ponctuelle en Europe Continentale, du modèle mutualiste en Europe. Ce qui est vrai pour le secteur bancaire, l'a aussi été pour le secteur de l'assurance.

Avec le recul, il est amusant de relire, à ce stade, certains articles publiés dans les revues académiques ou professionnelles à la fin des années 1980. On y prévoyait, à l'instar de ce qui venait de se passer dans le secteur bancaire en Angleterre, une irréversible démutualisation de la banque et de l'assurance européenne.

Qu'en a-t-il été dans les faits ? Comme parfois en économie, c'est le contraire qui s'est produit. Si l'on prend l'exemple de la France, certes atypique dans ce domaine, tous les rachats de banque d'une certaine taille, à l'exception du CCF racheté par HSBC, ont été le fait de banques mutualistes (Crédit Mutuel – CIC, Crédit Agricole – Crédit Lyonnais, Banques Populaire – Natexis, Caisse d'Epargne-Ixis).

On serait tenté, ici, de suggérer aux politiques et aux fonctionnaires qui ont ardemment milité en faveur de la démutualisation de relire leurs classiques économiques et, avant d'engager de nouvelles réformes, de faire un petit détour par la littérature académique. A la lecture de celle-ci, force est de constater que, si la gouvernance mutualiste peut induire, en application de la théorie de l'agence, une moindre efficacité, la spécificité du lien de clientèle mutualiste (théorie des asymétries d'information) a l'effet inverse. En raison de ces forces contradictoires, on peut dire ainsi, au risque (limité) de paraître un peu caricatural, que, si l'institution financière mutualiste ne se différencie pas de son homologue « capitaliste » par une plus grande (ou moins grande) efficacité, elle l'emporte en termes de stabilité.

Ainsi, en a-t-il été au moins jusqu'à l'orée du 21<sup>e</sup> siècle. Car le modèle mutualiste a rencontré de graves difficultés à l'orée du troisième millénaire. D'une certaine manière, ses succès ont constitué la matrice de ses échecs. En effet, consolidées sur leurs bases traditionnelles (le marché national et l'activité de banque commerciale), de nombreuses institutions financières mutualistes ont mis en œuvre une politique de développement agressive dans des domaines qui pouvaient s'apparenter à des « terra incognita » et, en particulier, la BFI et l'international. Se taillant des parts de marché, principalement par croissance externe, dans des métiers (ou des pays) qui reposaient sur une culture d'entreprise souvent orthogonale à celle de la mutualité, ces institutions, saisies par le syndrome du « Mr le Trouhadec saisi par la débauche » (Jules Romain) allaient, du fait de la crise, payer au prix fort leur infidélité managériale. La question qui se pose aujourd'hui est celle du sens à redonner à la nécessaire politique de développement de ces institutions.

### 3. Le défi réglementaire

L'IFM n'est pas construite sur le même modèle que l'entreprise capitaliste. Elle n'obéit pas à la même logique. Vouloir lui appliquer des recettes qui se sont révélées payantes pour les entreprises privées a toutes les chances d'aboutir à des absurdités.

En théorie, le droit européen s'applique aux mutuelles comme à n'importe quelle autre forme de société. En pratique, cependant, certains textes, en n'intégrant pas les spécificités des mutuelles, ont pour effet, de les exclure des avantages dont bénéficient des entreprises privées.

Et d'autres textes ont, eux, pour effet de pénaliser les IFM par rapport à leurs concurrentes directes. N'oublions pas que le droit européen a été bâti autour d'un modèle qui est celui de l'entreprise privée et de l'économie de marché et que tout écart par rapport à ce modèle est a priori suspect aux yeux des régulateurs européens. Au fil du temps, des efforts ont, certes, été accomplis par Bruxelles pour mieux tenir compte des spécificités des IFM mais le chemin reste long à parcourir pour que le modèle coopératif soit enfin considéré comme un modèle à part entière pouvant, dans certaines circonstances, se révéler plus efficace que le modèle « capitaliste » et justifiant ainsi d'être utilisé comme référence.

Ce qui est vrai des règles européennes, l'est aussi des normes en cours d'élaboration au niveau international. Cela est vrai pour les normes comptables qui se refusent à moduler les règles de « fair value » pour les adapter aux spécificités mutualistes. Mais cela est encore plus vrai pour les règles prudentielles qui s'appliquent aux banques (Bâle III) et, plus encore, pour celles qui s'appliquent aux compagnies d'assurance (Solvency II). On pourrait évoquer ici aussi les agences de notation auxquelles a été conféré – on ne sait trop pourquoi – un statut de régulateur (au sens strict) auquel leur gouvernance ne pourrait, a priori, pas leur laisser prétendre. Ces agences, dont la clairvoyance avant la crise n'a pas été aveuglante, c'est le moins que l'on puisse dire, ne stigmatisent pas, en tant que telles, les IFM mais parviennent mal à juger ce qui fait la résilience de ce modèle et qui justifierait donc une grille de notation spécifique.

Face à de tels défis, la réponse mutualiste tient en un seul mot : pédagogie. La pédagogie est indispensable pour expliquer – et réexpliquer sans cesse – ce qui fonde l'originalité du modèle mutualiste, en quoi celui-ci est plus solide que les autres modèles et, surtout, en quoi il paraît mieux adapté à la période de crise que nous traversons. Les cibles d'une telle pédagogie doivent être multiples si l'on veut que se produise une véritable « cross-fertilization » des messages adaptés à chaque public. Journalistes, politiques, analystes et régulateurs sont les cibles principales mais ne sont pas les seules. Le monde académique et celui des ONG ont aussi leur place dans cet effort d'information, de communication et de conviction auquel le retard accumulé dans ce domaine doit donner une ampleur sans précédent.

## V. Douze commandements pour l'avenir

Le modèle mutualiste se trouve aujourd'hui à la croisée des chemins. Soit il se refuse de tirer les conséquences de ses maladresses passées et, comme les autres institutions financières, de la crise actuelle, du genre « Circulez, il n'y a rien à voir » ou encore « Business as usual ». Dans ce cas, les mêmes causes produisant les mêmes effets, il y a fort à craindre que les échecs de demain seront encore plus retentissants que ceux d'hier.

Soit, solution polaire, le modèle mutualiste tire comme principal enseignement de ses difficultés actuelles que le repli sur soi constitue la meilleure parade contre le « vent mauvais » de la crise. Une position à mi-chemin entre « small is beautiful » et « pour vivre heureux, vivons cachés ». Cette « tentation de Venise » nous semble aussi funeste que celle de « l'empire (qui) contrattaque ».

Entre ces deux voies, vouées à l'échec, il nous semble possible d'en esquisser une troisième qui, sans garantir « le beurre, l'argent du beurre et le sourire de la crémière », offre la possibilité d'une croissance renouvelée sans trahison des principes fondateurs du mutualisme.

Pour esquisser cette troisième voie, il convient de commencer par clore les faux débats. Il ne sert à rien de s'interroger sans fin sur les avantages et les inconvénients de la cotation en bourse. Le problème du mutualisme financier (et de la finance en général) n'est pas un problème de statut mais un problème de missions. La cotation, de ce point de vue, ne peut pas être considérée comme une fin en soi mais comme un moyen, très utile dans certaines circonstances.

De même, il ne sert à rien de poser aujourd'hui le problème de l'internationalisation sous forme binaire. Ce n'est pas « oui » ou « non » à l'international. Les seules questions sont « Pourquoi ? » et surtout « Comment ? ». Renoncer à l'international serait aussi absurde que se retirer complètement de la BFI, au prétexte que ces formes de développement présentent des risques que ne présenteraient pas les métiers traditionnels de la finance mutualiste. Foutaise ! Le problème n'est pas le risque, qui existe toujours dans la Finance (que ce qui ne croient pas à la possibilité de bulles immobilières à venir s'abstiennent d'empêcher les autres de penser...); le vrai problème ce sont la mesure du risque et sa gestion. Point barre !

Ayant renoncé à ces débats stériles, il est alors possible de se tourner vers les vraies questions qui se posent aujourd'hui au modèle mutualiste. La réponse à ces questions peut être esquissée (et esquissée seulement) si l'on s'en tient, modestement, aux fondements de la théorie économique et aux principes du mutualisme. Cette réponse tient, nous semble-t-il, en douze commandements :

- 1) Tu retrouveras tes racines. Sans interrogation approfondie sur les véritables ressorts du mouvement mutualiste, point de salut. Car point de consensus possible entre les forces, nécessairement centrifuges, qui fondent la dynamique mutualiste.
- 2) Tu ne tourneras pas le dos à la modernité. Ce que l'on appelle (de manière trop fruste) la mondialisation est irréversible, à horizon prévisible au moins. Y renoncer, c'est,

inexorablement, se marginaliser.

- 3) Ta réflexion sera nécessairement politique. La mutualité n'est pas un statut mais un projet. C'est donc en termes de projet (et donc, nécessairement, de dépassement des contradictions) que l'avenir du mutualisme se construira.
- 4) Ton approche sera nécessairement *bottom-up*. Car cette démarche est le propre de la démarche historique du mutualisme. Et aussi car l'approche *top-down* (du type « les marchés financiers sont, par essence, efficaces » ou encore « les Etats des pays développés peuvent s'endetter sans limites ») a vu ses axiomes mis à bas par la réalité.

A ces quatre commandements fondamentaux doivent s'adjoindre huit commandements opérationnels.

- 5) Connais-toi toi-même. La recherche, théorique et empirique, sur le mutualisme est totalement et dramatiquement sous-développée. Pour ne prendre qu'un exemple, et non des moindres, il paraît évident que, sans effort de recherche continu et soutenu, il ne sera pas possible de lutter à armes égales contre les chimères de la démutualisation qui ne pourront pas ne pas renaître de leurs cendres dans les années à venir.
- 6) Ta gouvernance tu remodeleras. « Le mutualisme c'est comme les voitures diesel : le démarrage est parfois poussif mais, une fois parti, c'est le rouleau compresseur ». Cet aphorisme décrit bien le mutualisme d'hier. Mais le moteur diesel s'est grippé au début du 21<sup>e</sup> siècle. Il convient donc d'opérer un recouplage pour que ne soient plus confondus, d'une part, vitesse et précipitation et, d'autre part, débats et atermoiements.
- 7) Aux clientèles spécifiques tu dois te consacrer. Le mutualisme n'a rien à gagner à se dissoudre dans le grand bain acide de la mondialisation. Il s'est créé pour servir des métiers ou des régions délaissés par la banque privée. Cette spécialisation a fait son originalité et sa force. Cette spécialisation doit, non pas se réduire, mais se renouveler. Dans un pays comme la France, dont la gérontocratie est à l'origine de l'arthrose économique, la clientèle spécifique que le mutualisme doit conquérir de manière plus volontariste qu'aujourd'hui est la jeunesse, quelle que soit son origine ou son obédience économique.
- 8) L'informatique tu ne mépriseras pas. La banque, mutualiste ou non, est devenue une véritable industrie. Il faut donc construire, là où c'est possible, des usines performantes. Une usine performante c'est une usine informatisée et dont l'informatique n'est pas construite pour être résolument incompatible d'un atelier à l'autre. Il n'y aura pas d'euphémisation des institutions financières mutualistes si un vaste chantier informatique n'est pas ouvert à l'échelle de ce continent.
- 9) La formation tu privilégieras. L'importance du capital humain pour redresser la compétitivité économique (d'une institution financière comme d'une nation) est, certes, devenu un poncif, à force d'être répété, sans être véritablement articulé concrètement. Il n'en reste pas moins une vérité incontournable. Et son contenu est au moins aussi important que son volume. La formation doit ainsi permettre d'adapter les personnes aux mutations technologiques et réglementaires mais doit aussi donner la priorité à l'apprentissage de ce qui doit donner envie



de « travailler ensemble » et de « travailler différemment ».

- 10) L'internationalisation tu poursuivras. Aucune institution financière ne peut prétendre exister dans le monde sans une stratégie d'internationalisation affirmée haut et fort. Quand on sait que la Chine et l'Inde représenteront plus de 50% du PNB mondial dans moins de trente ans, on ne peut se cantonner à son « pré carré », fut-il européen. Les erreurs qui ont été commises dans le passé dans ce domaine, tiennent à la cible, pas au projet. Les banques conseil et autres cabinets de consultants feraient mieux, à l'avenir, d'essayer de comprendre leurs clients plutôt que de chercher à hypnotiser ceux-ci. La croissance externe « bête et méchante » n'est peut-être pas ainsi la voie royale de l'internationalisation mutualiste.
- 11) A l'homogénéisation des statuts tu œuvreras. Les réglementations prudentielles en cours de négociation à l'échelle internationale (Bâle III et Solvency II) souffrent d'un défaut majeur : vouloir mesurer à une toise unique des réalités très contrastées. Si ces règles sont trop frustes car trop homogènes, le mutualisme financier européen est, lui, encore trop hétérogène et trop fragmenté. De même qu'un vaste chantier informatique européen s'impose, un vaste chantier juridique européen doit être mené à bien pour que soient rendus compatibles des statuts historiquement vernaculaires sans pour autant gommer les particularismes locaux qui fondent la spécificité et l'efficacité des institutions mutualistes. Vaste et périlleux chantier...
- 12) Du « lobbying » tu te serviras. Commençons par appeler « un chat, un chat ». Dans la guerre économique, que la crise n'a fait qu'exacerber, il faut savoir défendre ses intérêts et faire reconnaître sa spécificité. Toutes les entreprises, toutes les industries, tous les pays le font. Sauf les institutions financières mutualistes européennes ! Ou si peu. Pour convaincre, il faut une stratégie clairement affichée et des moyens adaptés. Les mutualistes ont des « pudeurs exquises » face au « lobbying ». Cette attitude pudique est respectable et a eu un sens en un autre temps. Autres temps, autres mœurs. Ne pas se donner les moyens de convaincre les législateurs et les régulateurs, plus présents que jamais en cette période de crise systémique, est tout bonnement suicidaire. Aux mutualistes de se convaincre de cette « impérieuse nécessité ».

## Bibliographie

- AMICE (2010), « The market share of mutual and cooperative insurance in Europe 2008 ».
- 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 », Center for European Policy Studies, Brussels.
- Beck, T., Hesse, H., Kick, T. & Von Westernagen, N. (2009), « Bank ownership and stability: evidence from Germany », Bundesbank Working Paper Series.
- Cihak, M. & Hesse, H. (2006), « Cooperative Banks and Financial Stability », IMF Working Paper, No. WP/07/02.
- Cuevas, C. & Fisher, K. (2006), « Cooperative financial institutions: issues in governance, regulation and supervision », World Bank Working Paper n°82.
- Drake, L. & Llewellyn, D. (1998), « Mutuals in the financial system », Financial Stability Review, pp. 33-45.
- Drake, L. & Llewellyn, D. (2004), « The economics of mutuality: a perspective on UK building societies », in J Birchill, *The new mutualism*, Routledge, London.
- EACB (2011), « Key statistics: co-operative banks ».
- Groenveld, H. (2011), « The cooperative banking model: performance and opportunities », mimeo.
- Groenveld, H. (2011), « The powerful differentiators of co-operative banks », 2<sup>nd</sup> Euricse International Conference on Cooperative Finance and Sustainable Development, 9-10 June 2011.
- Gueslin, A., (2002), « Les banques de l'économie sociale en France : perspectives historiques » REF, N°67, p. 23.
- ICMIF (2010), « Mutual Market Share 2007-2008 ».
- Michie, J. (2010), « Promoting corporate diversity in the financial services sector », Kellog College, University of Oxford.
- Miles, D. (1991), « Economic issues in the reform of building societies legislation », Brickbeck college, mimeo.
- Wyiman, O. (2008), « Cooperative banks : customer champion » Financial services.
- Walras, L., (1865), « Les associations populaire de consommation, de production et de crédit », Paris.

## Table des matières

I.	Aux origines du mouvement mutualiste financier.....	1
a.	Les racines théoriques : entre pragmatisme et idéalisme .....	1
b.	Les débuts de la finance coopérative.....	3
c.	Etat et finance : une relation ambiguë.....	6
II.	Le développement du mouvement mutualiste au 20 <sup>e</sup> siècle : un géant aux pieds d'argile.....	8
a.	La consécration : confirmation et diffusion du modèle mutualiste jusqu'aux années 1990....	8
b.	Une remise en cause du modèle coopératif au tournant du 21 <sup>e</sup> siècle .....	11
III.	La résilience du modèle mutualiste .....	16
a.	Un poids considérable .....	16
b.	Des avantages comparatifs incontestables.....	20
IV.	Trois défis à relever .....	24
1.	Le défi de l'hétérogénéité.....	25
2.	Le défi de l'efficacité .....	29
3.	Le défi réglementaire.....	30
V.	Douze commandements pour l'avenir.....	31
	Bibliographie.....	35