



# LES BANQUES COOPÉRATIVES EN ALLEMAGNE : PERFORMANCE ET DÉFIS

HANS-HELMUT KOTZ\*  
ANDREAS HACKETHAL\*\*  
MARCEL TYRELL\*\*\*

*« Mais la difficulté qu'il y a à distinguer la bonne qualité de la mauvaise est inhérente au monde des affaires ; elle peut même expliquer de nombreuses institutions économiques et être en fait un des principaux aspects de l'incertitude. »*

*George Akerlof (1972)*

**H**istoriquement, les coopératives sont apparues comme des institutions d'entraide. Au début du XIX<sup>ème</sup> siècle allemand, elles étaient des organismes collectifs ayant pour but de faire face aux conséquences de la modernisation - nous parlerions aujourd'hui de mondialisation - fondées sur la solidarité. Les travailleurs agricoles, par exemple, libérés du servage par les réformes Stein-Hardenberg de 1811 et 1816, sans cautions pour emprunter et avec des perspectives de revenus trop aléatoires, étaient pratiquement incapables d'accéder à l'emprunt. Les conditions de prêt exigées par les propriétaires en raison des risques étaient souvent prohibitives. C'était encore plus vrai pour les financiers qui, à défaut d'autres

prêteurs, disposaient d'un pouvoir considérable sur le marché. En conséquence, la liberté nouvelle des travailleurs demeurait pratiquement virtuelle. Au même moment, dans le sillage de l'industrialisation naissante, les artisans et les producteurs locaux devaient également faire face à une détérioration rapide des prix relatifs, qui pesaient lourdement sur leurs revenus et les rendaient très vulnérables aux chocs, même temporaires. Dans un tel contexte, obtenir des financements pour y faire face devenait presque impossible. En outre, la situation des travailleurs sur les marchés des biens de consommation comme sur celui du logement était plutôt mauvaise. Là aussi, emprunter pour faciliter la consommation ou l'investis-

\* Membre du Directoire de la Deutsche Bundesbank à Francfort.

\*\* Professeur de finance à la European Business School.

\*\*\* Professeur associé à l'Université de Francfort.

sement immobilier était impossible. Un soutien mutuel - le mutualisme - était une solution rationnelle, ne fût-ce que du point de vue du propre intérêt de l'emprunteur : il réduisait les obstacles à l'accès (au crédit), réduisait le pouvoir des acteurs du marché et renforçait le pouvoir individuel.

En réponse à tous les problèmes mentionnés ci-dessus d'accès aux marchés ou même de leur inexistence, des coopératives sont apparues qui avaient une grande variété d'activités et d'orientations. Mais fondamentalement, leur genèse découle des fonctions qu'elles remplissaient, à savoir des systèmes coopératifs destinés à répondre aux coûts élevés de transaction. Faire face à ceux-ci impliquait des frais fixes élevés, découlant principalement d'asymétries d'information ou d'absence d'incitations. Ces coûts de transaction (de même que leurs dérivés : coûts de recherche et de traitement de l'information, ressources nécessaires à la surveillance et au contrôle) faisaient que le coût par transaction et donc les coûts marginaux diminuaient en fonction du volume d'affaires. Cela se traduisait, presque naturellement, par des monopoles locaux, engendrant la possibilité de discrimination par les prix.

Si cette description peut paraître trop économique, la recension habituelle est plus pittoresque et peut-être génétiquement plus exacte : on dit alors que les coopératives sont « les fruits de la simple nécessité ». Et c'est de là que proviennent les principes directeurs du secteur coopératif, à savoir : entraide, autonomie, autogestion et ... solidarité<sup>1</sup>.

D'un point de vue économique, donc, les coopératives avaient pour objet la défense des consommateurs et des travailleurs, des petits producteurs et des fermiers sans terres. Elles étaient des organisations destinées à accroître le pouvoir de ces groupes à l'achat (biens de consommation, logement) aussi bien qu'à la vente (mise sur le marché des produits). En agissant collectivement, les *Genossen* pouvaient augmenter leurs chances de surmonter les défis de l'industrialisation, de réduire leur dépendance à l'égard de certains clients ou de renforcer les possibilités d'accès au crédit. Les « Coopératives » remédiaient en fin de compte aux effets négatifs de la puissance du marché notamment celles découlant des inégalités d'accès à l'information. En outre, et pas seulement au plan idéologique, des objectifs non économiques furent importants. Historiquement, pour la cohésion du mouvement dont sont issues les organisations actuelles.

Après ce rappel historique qui est intéressant en lui-même parce qu'il met en lumière les caractéristiques structurelles du secteur - ses traits particuliers - nous nous concentrerons dans ce bref aperçu sur les activités du secteur coopératif dans le domaine du crédit, qui est devenu en fait le domaine d'activité principal des coopératives. Nous partons de deux questions directrices : quelles sont les caractéristiques distinctives des coopératives, et ces caractéristiques augurent-elles d'avantages compétitifs pour l'avenir ? Nous concluons que la proximité reste un atout en raison de la demande des clients pour des produits bancaires qui soient à la fois



pratiques et performants sur les coûts.

### STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DU SECTEUR BANCAIRE COOPÉRATIF ALLEMAND

En général, le système financier allemand est habituellement (et correctement) considéré comme plus ou moins articulé autour des banques. En outre, il est important de noter que deux groupes d'institutions, les banques du secteur coopératif et les Caisses d'Épargne, dominent le secteur bancaire allemand. Dans les marchés de détail, elles constituent les principales institutions de dépôt et fournissent la plupart des crédits pour les ménages et les petites et moyennes entreprises. C'est pourquoi il est important de comprendre ce qui rend ces deux piliers si particuliers et comment ils contribuent à cette prééminence des banques dans l'ensemble du système financier allemand. Dans la mesure où le groupe des banques coopératives et celui des Caisses d'Épargne sont très semblables dans leurs traitements des clients privés et des entreprises ainsi que dans la structure de leur organisation (*Verbund*), les raisonnements développés dans le paragraphe suivant bien que se rapportant aux coopératives, s'appliquent aux deux groupes. Cependant, dans une section ultérieure, nous aborderons aussi brièvement les différences qui ont de l'importance selon nous entre le secteur coopératif et celui des Caisses d'Épargne.

### Comprendre la logique d'un système bancaire ou financier

Pour commencer, il est utile de comprendre la logique d'un système bancaire ou financier, c'est-à-dire la manière dont sont en général abordés la collecte et le traitement de l'information<sup>2</sup>. Les problèmes d'information sont le fondement de la théorie moderne de l'intermédiation financière, qui cherche à expliquer pourquoi les intermédiaires financiers et les marchés financiers existent et comment les dispositifs institutionnels du secteur financier doivent être vus comme des mécanismes qui permettent de réduire les asymétries d'information ou d'atténuer l'impact des problèmes d'information. Dans la mesure où l'information, en tant que bien économique, a des caractéristiques très particulières, ce qui en fait dans une certaine mesure un bien public, on peut rencontrer des problèmes d'incitation dans sa production, sa distribution et son utilisation. En raison de caractéristiques cachées - imperceptibles - et/ou d'actions dissimulées, le marché de l'information peut connaître des dysfonctionnements. Sur le plan de l'information, on peut distinguer l'« externalisation » et l'« internalisation » comme deux manières fondamentalement différentes de traiter l'information dans les systèmes économiques.

#### L'externalisation de l'information

L'externalisation se rapporte à un système où l'information est complètement intégrée au système des prix et



transmis via des prix relatifs au public dans son ensemble, sous-tendant la prise de décision. Évidemment, pour faciliter l'externalisation de l'information par les prix, un environnement financier et réglementaire garantissant un ensemble d'informations fiables est utile, et soutient en fin de compte le système de gouvernance d'entreprise. Le système financier anglo-saxon est marqué par une très large obligation de divulgation d'informations<sup>3</sup>. Seule une telle caractéristique permet la production d'un volume suffisant d'informations « quantitatives », c'est-à-dire d'informations qui peuvent être vérifiées par des tierces parties et donc constituer la base d'un système de prix informatif.

### L'internalisation de l'information

L'internalisation, par contre, qui est une autre manière de résoudre ou au moins d'atténuer les problèmes d'information et les problèmes de coopération et de coordination en matière d'information, repose sur l'instauration et le maintien d'une relation de proximité entre les acteurs d'une transaction : la proximité est un moyen naturel pour générer de l'information. Des relations étroites et durables, en outre, renforcent la crédibilité. À l'inverse, si des informations inexacts étaient diffusées, un tel comportement opportuniste serait sanctionné. La proximité, donc, permet à la confiance de se développer, la confiance étant un « bien » dont la valeur ne peut être préservée qu'en agissant de manière loyale. Ainsi, la création, la transmission et l'utilisation d'information au sein d'une relation étroite ou dans un réseau

de relations constituent ce que l'on peut appeler une « internalisation de l'information ». Ce terme souligne que l'information reste dans les limites d'un cercle restreint de destinataires et d'utilisateurs. En outre, cette information est « propriétaire » c'est-à-dire qu'elle n'est pas - ou alors seulement dans une certaine limite - traduite dans les prix.

L'internalisation de l'information est, cela va de soi, particulièrement pertinente dans le domaine des prêts aux petites entreprises et de la banque de détail dans son ensemble. Dans ces domaines, de nombreux faits sont difficilement observables ou vérifiables. C'est pourquoi la problématique de la distance a son importance, notamment à cause de ce qu'on appelle l'information « qualitative » (*soft information*). Si l'on garde à l'esprit que la personnalisation des procédures d'octroi des prêts (*relationship lending*) est une caractéristique particulière du système bancaire allemand envers les petites et moyennes entreprises, on peut se demander qu'elle est la contribution des banques coopératives et des Caisses d'Épargne dans ce domaine.

Tout d'abord, ces banques sont avant tout centrées sur ce qui se passe localement. Cela veut dire qu'elles récoltent les dépôts et accordent des prêts seulement dans un périmètre délimité. Elles connaissent leurs clients, tirent avantage de la proximité, et elles ont investi dans une relation globale à long terme. Celle-ci leur permet d'exploiter une palette d'informations plus riche dans leur activité de prêt et, en fait, de réutiliser l'information. En outre, et ceci est la caractéristique principale, la prise de décision est délocalisée. L'information qualitative ne peut être enregistrée de



façon totalement objective. En conséquence, un chargé de clientèle ne pourra la transmettre sans difficulté à ses supérieurs. Si cet agent travaillait au sein d'une hiérarchie plus large, il y aurait toujours le risque que quelqu'un de plus haut placé dans l'organisation décide qu'il est préférable d'affecter ailleurs les capacités d'investissement, avec pour conséquence la réduction des allocations locales de capitaux. C'est pourquoi, particulièrement si la décision de prêt n'est pas seulement fondée sur des données « matérielles » (comme dans les méthodes de « *credit scoring* »), cette organisation a quelque importance. Dans une structure hiérarchique, comme les responsables du crédit ne peuvent agir sur la base d'informations, ce type d'information n'est tout simplement pas recueilli. Ex ante, cela signifie que les agents de crédit feront moins d'efforts pour connaître la situation et les perspectives de leurs clients. Dans ces conditions les enquêtes de crédit sont formelles, schématiques. Avec la décentralisation, au contraire, le responsable des prêts a plus de latitude pour allouer les fonds de sa banque comme il le juge opportun. Il y a une moindre probabilité que son effort de production d'information soit gaspillé et donc, ses incitations à produire, et à agir, sur la base des informations qualitatives sont relativement fortes<sup>4</sup>.

### L'organisation en réseau

De ce point de vue analytique, il est facile de comprendre pourquoi, dans le secteur bancaire coopératif de l'Allemagne (et celui des Caisses d'Épargne), nous pouvons observer une structure en réseau, à savoir le

*FinanzVerbund*. Ce réseau est composé de banques coopératives locales, qui sont responsables de toutes les activités bancaires personnalisées dans leurs territoires respectifs (principe de régionalisation). (La partie transactionnelle, ou *back-office*, avec ses importants frais fixes, est externalisée vers le réseau ou Verbund, comme nous le verrons plus loin.) Cette structure organisationnelle décentralisée permet aux banques coopératives locales, que l'on appelle les institutions primaires, d'établir des relations fortes avec leurs clients et de tirer parti des informations qualitatives qui ne pourraient, autrement, ni être transmises de manière crédible, ni être exploitées.

On peut trouver de nombreuses preuves concrètes de ces considérations théoriques. Par exemple, même aux États-Unis, où pour les raisons mentionnées ci-dessus les prêts personnalisés sont plus difficiles à mettre en œuvre, Berger et al. (2005) ont clairement montré, sur la base d'importantes quantités de données sur les prêts aux petites entreprises, que les grandes banques plus centralisées sont moins bien placées pour la production et l'utilisation d'informations qualitatives. Ils ont également pu montrer que cette situation influait aussi considérablement sur les types de prêts utilisés. De même, en ce qui concerne l'Allemagne, Hackenthal (2007) a réalisé une étude de terrain sur 519 des principales banques du pays. L'objectif était de rechercher quels types d'informations ces banques incluaient dans leurs systèmes internes de credit rating. Les résultats étaient assez semblables à ceux de Berger, à savoir que les informations

« qualitatives » étaient sensiblement plus utilisées par les banques coopératives et les Caisses d'Épargne que par les banques privées.

### Limites de la décentralisation

Cependant, et c'est la deuxième considération générale que nous voulons souligner, la décentralisation et le principe régional ont également leurs inconvénients dans le domaine des activités de prêt. Nous verrons plus en détail ses effets sur l'efficacité opérationnelle et la concurrence dans un instant, mais deux inconvénients possibles de l'allocation décentralisée de capital devraient être mentionnés : premièrement, le risque que les responsables locaux soient « capturés » par leurs clients, et prennent des décisions qui entraînent des externalités négatives pour d'autres banques coopératives du FinanzVerbund ; et deuxièmement, par rapport à une grande banque centralisée, l'éventuelle inefficacité de la réallocation de capitaux sur l'ensemble des agences, les banques coopératives locales, dans une structure décentralisée. Le FinanzVerbund du secteur coopératif est bien conscient de ces risques. Par exemple, les organismes d'audit sont dotés de pouvoirs de contrôle étendus, ce que l'on pourrait considérer comme une mesure visant à réduire l'alea moral inhérent à la décentralisation. En outre, la centralisation de certaines activités de gestion des risques et le contrôle actif du risque de crédit ont permis l'émergence d'un système solide de gestion du risque au sein du secteur bancaire coopératif ces dernières années, et celui-ci compense

les incitations au refus du risque à l'échelon local.

Le deuxième inconvénient que nous mentionnions concerne le fait que dans le contexte de la décentralisation, les réallocations de capitaux entre des unités opérationnelles doivent être arbitrées par une sorte de mécanisme comparable à un marché « externe » des capitaux, alors que dans une structure hiérarchique elles sont mises en œuvre par la direction générale intégrée de la banque. Le risque éventuel d'inefficacité d'une structure décentralisée s'expliquerait par le fait que dans certaines circonstances la base d'informations sur lesquelles le mécanisme « externe » doit s'appuyer est moins performante que celle dont dispose une structure centralisée. Dans cette dernière, la direction d'une banque intégrée est à même de fonder ses allocations entre les agences sur des informations de meilleure qualité que celles du mécanisme de marché externe, car nous bénéficions en règle générale d'une complémentarité entre les puissants droits de contrôle de la direction et la forte incitation à produire de l'information. C'est pourquoi, il est facile de comprendre pourquoi le secteur bancaire coopératif est organisé en réseau avec la centralisation de certaines fonctions de back-office, de services communs fournis par des organismes centraux et des banques de compensation centrales. On peut aisément considérer cette structure comme un mécanisme destiné à organiser la réallocation de capital au sein des unités commerciales dans des conditions aussi efficaces que possible par rapport au contexte informationnel sous-jacent.



## BANQUES COOPÉRATIVES MICRO ET MACROQUESTIONS

Répetons-le, la décentralisation des activités bancaires a ses avantages et ses inconvénients. Des petites banques qui assurent elles-mêmes des fonctions sujettes à des économies d'échelle subiront des coûts d'exploitation plus importants que des unités plus vastes. Il y a, en fonction des secteurs d'activité, une taille minimum d'efficacité. En outre, les banques qui sont limitées à une seule région peuvent souffrir d'une insuffisante diversification des risques en raison d'une concentration des risques de crédit. De même, une plus grande volatilité des bénéfices et un risque de défaut plus élevé réduiront la valeur de la banque pour leurs propriétaires qui éprouveraient des difficultés à diversifier leurs portefeuilles - comme cela peut être le cas pour les 15 millions de sociétaires - propriétaires des coopératives de crédit et pour les nombreuses municipalités qui détiennent des Caisses d'Épargne. Cette section montre comment les banques coopératives allemandes dans leur ensemble ont résolu les difficultés dues aux problèmes de taille et de concentration des risques de crédit. Nous présentons en outre des données empiriques en matière d'efficacité productive et de profils de risques.

### Micro-dimension : l'efficacité de la production de services

À la fin du troisième trimestre 2006, le secteur financier coopératif allemand

(FinanzVerbund) comptait 1 259 banques primaires, deux banques centrales - DZ Bank et WGZ Bank - et quelque 45 entités centrales prestataires de services et de produits aux banques primaires. Les banques primaires sont dotées d'une autonomie opérationnelle totale et elles utilisent les services et les produits des institutions centrales comme elles l'entendent. Cependant, la grande majorité des banques primaires dépendent en fait d'unités centrales et de configurations de réseau pour un grand nombre de produits et services. Par exemple, 25 coopératives de crédit allemandes seulement ne font pas partie du réseau national d'automates bancaires du secteur coopératif. En général, les fonctions bancaires qui concernent la gestion des clients sont assurées localement, alors que les fonctions de production (développement des produits et gestion) ou de traitement des transactions sont effectuées par des unités centrales, les banques locales étant essentiellement alors une « interface avec la clientèle ».

Les services de Gestion d'Actifs, par exemple, sont « produits » par l'unité centrale Union Invest, le deuxième gérant de fonds communs de placement d'Allemagne. Schwaebisch Hall Bausparkasse est le fournisseur central de crédit immobilier pour toutes les coopératives. Grâce à la puissance de vente des coopératives de crédit, Schwaebisch Hall est devenu la première société de prêts immobiliers du pays, avec une part de marché de 27 % à fin 2005. Les prêts à la consommation étaient habituellement accordés par les entités locales. À fin 2003, DZ Bank a acquis Norisbank, qui avait lancé le premier produit de prêt à la

consommation labellisé. Le nombre de coopératives qui vendent ce produit atteint désormais 900 banques et leur part dans les nouvelles ventes dépasse maintenant les 65 %. Les produits d'assurances sont produits par R+V Versicherung, une des plus grandes compagnies d'assurances allemandes.

La production de services de traitement des transactions et des infrastructures est également dans une large mesure confiée à des entités centrales. Plusieurs vagues de consolidation ont ramené le nombre de fournisseurs de services informatiques à deux seulement, l'un pour la partie sud du pays, l'autre pour la partie nord. Dans le sud, Fiducia administre plus de 55 millions de comptes clients, plus de 100 000 ordinateurs utilisés par le personnel et 20 000 automates bancaires. Le principal producteur de prêts fait également partie du FinanzVerbund. Avec ses 2 300 employés, la Kreditwerk a traité plus de 7,5 millions de prêts hypothécaires en 2005. Depuis 2004, tout le traitement des cartes de crédit est confié à une seule unité centrale et depuis 2003 DWP Bank ne traite pas seulement les transactions sécurisées de tous les clients des coopératives mais aussi celles des clients de près de 200 Caisses d'Épargne publiques et 33 banques privées commerciales (7,6 millions de comptes sécurisés et 35 millions de transactions en 2005). Une autre entité du secteur coopératif, BAG Hamm, s'est spécialisée dans le domaine de créances non recouvrables.

La gestion du risque est un troisième domaine dans lequel la coopération et la centralisation réduisent les désavantages inhérents à une taille réduite et à un périmètre restreint. Depuis l'an

dernier, les deux entités centrales utilisent une plateforme grâce à laquelle les coopératives de crédit locales peuvent diversifier leurs risques de crédit d'une manière synthétique. Les participants forment des pools contractuels et s'échangent ainsi les risques, tout en assurant une compatibilité de leur tarification<sup>5</sup> ?

De plus, la plupart des coopératives de crédit ont mis en place un système de notation du crédit pour les PME qui a été élaboré par l'association nationale des banques coopératives BVR. BVR offre également un système de gestion bancaire fondé sur la valeur qui comprend un certain nombre d'outils de contrôle. Tous les membres de BVR participent à un système de garantie ou de protection mutuelles. Chaque membre verse jusqu'à 0,2 % (plus 0,4 % en cas de situation exceptionnelle) du volume de leur portefeuille de prêts non bancaires en guise de contribution annuelle, et le système assure en contrepartie, de manière explicite, tous les dépôts non bancaires des institutions affiliées et protège également toutes les autres formes de dette à travers des garanties implicites. Les contributions sont plus élevées pour les coopératives de crédit qui supportent davantage de risques commerciaux définis par des critères communs au groupe (administrés par BVR). À la suite de ce vaste dispositif de protection mutuelle, l'agence de notation FitchRatings a attribué une note de crédit à long terme A+ (décembre 2006) à l'ensemble du FinanzVerbund.

Les gains précis en efficacité opérationnelle que chaque coopérative de crédit retire de ces fonctions centralisées aux économies d'échelle crois-





santes sont évidemment difficiles à mesurer. Cependant, un nombre d'études empiriques a évalué la productivité moyenne des coopératives de crédit allemandes par rapport aux grandes banques commerciales. Dans une contribution récente, Kötter (2005) applique des analyses stochastiques à une série de données provenant de toutes les banques allemandes entre 1993 et 2003. Il conclut qu'en moyenne, en dépit du fait que les coopératives ont des ratios coût/revenus plus élevés, elles enregistrent des meilleurs résultats que leurs homologues dans le domaine de l'efficacité des coûts. En outre, l'efficacité des coûts moyens des coopératives n'a été que légèrement inférieure à celle des Caisses d'Épargne et supérieure à celle des grandes banques commerciales. Nous avançons l'hypothèse que les banques coopératives ont plutôt bien réussi à compenser les désavantages de la taille et de la concentration en recourant à des unités centrales pour leurs services de production et de traitement.

#### **Autres aspects microéconomiques : la structure de gouvernance**

Sur le fond, trois éléments fondamentaux définissent le groupe des banques coopératives, de même que le groupe des Caisses d'Épargne : une structure de propriété particulière, le principe régional et une organisation en réseau. Certes, d'un point de vue analytique, il y a quelques différences entre les deux groupes dans la manière dont ils appliquent le principe régional et, comme nous venons de le dire, dans

l'organisation de leurs réseaux. La structure de propriété, par contre, constitue une vraie distinction entre elles. Alors que les Caisses d'Épargne sont détenues par les municipalités ou d'autres collectivités locales (les *länder*, notamment), ce qui implique, dans certaines conditions, un soutien à l'économie locale, les coopératives de crédit locales appartiennent à leurs sociétaires, qui sont généralement aussi leurs clients. En conséquence, avec leurs clients comme propriétaires, l'objectif naturel des coopératives est la maximisation du service au client.

Un tel objectif s'accompagne nécessairement d'une structure de gouvernance où les décisions sont prises sur la base d'un sociétaire, une voix. En conséquence, quel que soit le nombre d'actions qu'un client détient dans la coopérative, chaque membre ne dispose que d'un vote. En dépit du fait évident que les coopératives locales sont gérées par des dirigeants salariés, une telle structure de gouvernance a pour résultat que les décisions importantes sont prises collectivement par les sociétaires. Dans le cadre de leurs travaux sur les contrats imparfaits (*incomplete contracts*) fondés sur la théorie des « droits de propriété » des sociétés, Hart et Moore (1998) analysent la structure optimale d'une société en se fondant sur deux situations opposées : les coopératives sans but lucratif et la propriété extérieure qui implique une maximisation du profit. Ils montrent que, dans le cas d'une concurrence parfaite, un propriétaire extérieur à l'entreprise obtient le meilleur résultat. Cependant, comme nous le savons tous, dans un système financier dominé par les banques et où

les prêts personnalisés sont le modèle dominant de financement, la concurrence parfaite n'est qu'une fiction. C'est pourquoi, la deuxième conclusion de Hart et Moore nous intéresse davantage. Dans le cas où les membres d'une coopérative ont des préférences communes, ils votent à l'unanimité pour la meilleure décision.

Pourquoi ? La décision collective fondée sur la base du principe démocratique « un homme, une voix » peut être inefficace dans le cas où les intérêts des membres sont fortement divergents, car le choix du vote décisif (vote médian) peut ne pas refléter le choix moyen. En conséquence, assez évidemment, l'homogénéité des opinions au sein des sociétaires est bonne pour les coopératives. Une conséquence de ce raisonnement est que les coopératives fonctionneront bien si leurs activités sont bien délimitées, car dans cette hypothèse les intérêts des sociétaires sont probablement sur la même ligne. Et c'est exactement ce que font les coopératives de crédit allemandes : les banques primaires sont relativement petites (mais tout de même, dans leur secteur d'activité, généralement d'une taille qui permet l'efficacité), et leurs membres homogènes. La nature de leurs activités est définie avec précision avec, pour ce qui est des préférences des sociétaires, la délégation à des entités centrales des activités qui pourraient s'avérer plus conflictuelles.

### **Macro-dimension : effets sur la concurrence**

Dans son « Rapport d'enquête sur le secteur de la banque de détail » de

janvier 2007 la Commission européenne admet que les banques coopératives (et les Caisses d'Épargne) pourraient avoir à créer des réseaux pour remédier aux insuffisances découlant de leur faible taille et d'une faible standardisation. La Commission souligne, cependant, que la coopération bilatérale et multilatérale entre membres de ces réseaux ne doit pas nuire à la concurrence bancaire. La question de savoir si les réseaux bancaires comme le FinanzVerbund coopératif allemand et le groupe des Caisses d'Épargne allemand, avec leur principe régional, leur modèle économique et leur stratégie marketing similaires, portent atteinte à la concurrence, ne peut être résolue que par une approche empirique. Les observations semblent aller dans le bon sens, celui d'un renforcement de la concurrence.

Une comparaison des ratios de concentration en Allemagne, ou ratios Herfindahl, avec ceux d'autres pays (comme on le fait souvent) ne suffira pas pour deux raisons : premièrement, les résultats dépendent essentiellement de ce que les banques d'un réseau sont dénombrées individuellement ou en groupe et, deuxièmement, le marché spécifique des banques allemandes de réseau est le périmètre local et non le pays tout entier. Fischer et Hempell (2006) ont réalisé une analyse approfondie des indices Lerner moyens (prix moins coût marginal/prix) des banques en réseau dans 400 marchés allemands locaux. Ils ont conclu que les indices Lerner ont sensiblement diminué au cours des années 1990, ce qui indique que la concurrence a augmenté pendant une période durant laquelle la coopération, entre banques coopéra-



tives (et Caisses d'Épargne), avait nettement augmenté. En d'autres termes, la concurrence proprement dite a augmenté. En outre, les récents indices Lerner moyens sont au même niveau que les indices Lerner observés par Angelini et Cetorelli (2003) pour les marchés locaux italiens, où les banques de réseau ont joué un rôle beaucoup plus modeste. D'autres études sont manifestement nécessaires pour obtenir des résultats plus solides sur les effets concurrentiels des réseaux bancaires, mais les indications dont nous disposons ne démontrent pas de distorsions de la concurrence. C'est pourquoi, nous avançons même la thèse que la concurrence est en réalité renforcée par cette configuration.

### **Conclusion : Qu'est-ce qui ne va pas avec les banques décentralisées ?**

Un certain nombre de questions subsistent : la perte de parts de marché dans les années 1990 était-elle la conséquence inévitable de l'érosion d'un avantage comparatif ? L'importante décroissance de la distance et le recul de l'intérêt que présente la proximité annoncent-ils la disparition inexorable des banques régionales ? Quelle sera la conséquence de tout ceci pour l'accès au marché des petites et moyennes entreprises ou des clients des banques qui vivent dans des localités isolées ? Bien que nous ayons répondu ici, c'est vrai, à ces questions éventuelles d'une manière assez directe, elles ont manifestement leur importance du point de vue d'une politique

publique. Mais ces questions s'adressent à tous les acteurs de la banque de proximité, c'est-à-dire, dans le cas de l'Allemagne, aux Caisses d'Épargne aussi bien qu'aux banques coopératives. Donc, existe-t-il une différence entre institutions bancaires qui puisse avoir un impact sur leurs avenir respectifs ?

Pour les clients, les coûts, la commodité et la fiabilité sont essentielles dans leur relation avec leur banque. La demande pour des services bancaires, en général, ne fait pas preuve d'une grande élasticité. Néanmoins, le prix global de l'accès - et à l'inverse les avantages de la proximité - semblent avoir diminué. Les automates bancaires ainsi que la banque électronique, en sont des exemples évidents. Donc, à première vue, la proximité au sens géographique du terme semble avoir perdu de son attrait. Cependant, tout cela semble évoluer lentement. Les petits épargnants sont apparemment attachés à la fourniture de services sur place, avec la possibilité de demander conseil pendant leurs opérations. Cette proximité, cependant, a un coût. La question qui se pose est donc : à quel prix ? dans un monde bancaire ou les péréquations (cross-subsidization) sont de moins en moins possibles (et efficaces) ?

Alors que la technologie a probablement réduit l'importance de la distance - dans toutes ses acceptions - connaître son client semble néanmoins encore être un avantage. De même, si l'on se place dans la perspective de partie « actif » du bilan, connaître son client (les fameux cinq C : caractère, capacité, capital, caution et couverture) est important, notamment dans la

phase de montage du dossier de crédit. Pour les petits emprunteurs aux perspectives moins transparentes et qui demandent donc un important travail de traitement de l'information, les banques locales, qui assurent la fonction de comptables sociaux, fournissent une analyse (screening) pour un coût maîtrisé (avant l'octroi du crédit) et des moyens de surveillance (contrôle du respect des conditions) qui permettent de réduire de tels coûts<sup>6</sup>. Mais il y a aussi des activités manifestement sensibles aux effets d'échelle. C'est ici, comme nous l'avons déjà souligné, qu'intervient la taille du réseau du regroupement. En fait, alors que le nombre d'institutions de crédit du secteur coopératif a diminué de manière importante au cours de la décennie écoulée (de 2.200 à 1.250), leur solidité a sans aucun doute été renforcée, notamment par le fait de l'externalisation au niveau d'une structure centralisée des activités qu'elles ne pouvaient pas assurer elles-mêmes pour des raisons de taille optimale d'efficacité.

Notre analyse soulève deux questions qui concernent la politique publique : premièrement, dans le cas de l'Allemagne, un certain nombre de banques - notamment de grandes banques - ont délaissé les opérations avec les PME au profit d'autres activités plus attrayantes (dont on attend, ou plutôt dont on espère) en terme de retour sur investissement (par exemple gestion d'actifs, transactions pour compte propre, fusions et acquisitions). Les institutions de crédit à but non lucratif, auxquelles appartiennent le secteur coopératif et les Caisses d'Épargne du secteur public, dans la

mesure où elles se sont abstenues de chercher - dans l'ensemble et depuis longtemps - à réaliser des objectifs de rentabilité inatteignables, ont exercé une fonction stabilisatrice. Alors qu'un nombre croissant d'institutions de crédit, sur la base de montages fallacieux, visent des objectifs inaccessibles, nous devons peut-être accepter la diminution de ce rôle stabilisateur.

Cependant, sur une question semblable et sur la base d'une analyse similaire, Jacques Drèze a conclu avec optimisme il y a quelques années que « l'avenir des petites entreprises et des petites villes était prometteur » et qu'il en serait de même pour les petites banques<sup>7</sup>. Il pose cependant une condition, à savoir que les petites banques répondent aux défis que représentent notamment le problème des coûts fixes élevés du développement des produits et de la technologie de l'information. La raison centrale de cette affirmation que « piccolo è bello » et le restera étant pour lui « la combinaison d'une petite dimension avec la continuité et des racines locales profondes ».

En conséquence, il existe un vaste champ d'activité pour les banques locales. Pour ce qui est des déposants ou des investisseurs, les banques locales peuvent fonder leur avantage relatif sur les coûts d'accès et la commodité. Dans le domaine des financements, même dans un environnement de titrisation croissante des prêts, leur avantage stratégique le plus important est que l'information nécessaire pour évaluer la solvabilité est très locale et hautement spécifique. Bien que l'on puisse



très bien imaginer une séparation des trois fonctions en cause dans l'octroi d'un crédit - évaluation préalable précontractuelle et surveillance post-contractuelle, identification d'une garantie de solvabilité, et finalement octroi du prêt proprement dit - la

réunion de ces fonctions, dans un contexte d'informations souvent peu fiables, augmente de manière décisive la crédibilité du processus local d'évaluation<sup>8</sup> qui est l'avantage comparatif caractéristique des institutions bancaires localement implantées.

#### NOTES

1. Cette dernière étant tout particulièrement importante dans la perspective du Rapport moral sur l'argent dans le monde, 2006.
2. Voir Schmidt/Tyrell, 2005.
3. Pour une description théorique, voir Hackethal, Schmidt, Tyrell, 2002.
4. Pour un modèle d'une telle relation fondée sur la méthode des contrats incomplets, voir Stein, 2002.
5. Pour une perspectives analytique, voir Gintschel/Hackethal, 2004.
6. Stiglitz et Weiss, 1990.
7. Drèze, 1997.
8. Stiglitz et Weiss, 1990.

