

RIUESS - XIIIème Rencontres
ANGERS - France
5 au 7 juin 2013

Penser et faire l'ESS aujourd'hui.
Valeurs, Statuts, Projets ?

www.riuess.org
<http://riuess2013.sciencesconf.org>

Le service des banques coopératives aujourd'hui : Des valeurs aux pratiques

Gilles CAIRE

Maître de conférences HDR de Sciences économiques – Responsable du Master Professionnel *Droit et développement de l'économie sociale et solidaire*

CRIEF (EA 2249) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des sciences sociales – 2 rue Jean Carbonnier – TSA 81100 - 86073
Poitiers cedex 09

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : gilles.caire@univ-poitiers.fr

Pascal GLEMAIN

Maître de Conférences en Gestion-HDR en ESS

CIAPHS (EA2241) – Université Rennes 2-Ueb

Adresse : UFR Sciences Sociales - département AES. Université de Rennes 2 - Place du Recteur
Henri Le Moal CS24307 - 35043 Rennes cedex

Courriel : pascal.glemain@univ-rennes2.fr

Sophie NIVOIX

Maître de conférences HDR de Sciences de Gestion – Responsable du Master Professionnel *Droit et marketing*

CEREGE (EA 1722) – Université de Poitiers

Adresse : Faculté de Droit et des sciences sociales - 2 rue Jean Carbonnier – TSA 81100 - 86073
Poitiers cedex 09

Tel/Fax : 05 49 45 31 35 / 05 49 45 40 37

Courriel : sophie.nivoix@univ-poitiers.fr

Cette communication s'inscrit dans une recherche-action collective 2012-2014 sur « *La place et les spécificités des banques coopératives et mutualistes en Pays de Loire* », portée par l'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de la CRESS Pays de Loire, en partenariat avec sept banques coopératives.

Résumé

Ce texte est consacré à souligner les différences, mais aussi les ressemblances en matière de services entre banques coopératives et banques capitalistes en France. Après une présentation de l'importance des banques coopératives en France, nous montrons que le service est placé au centre du modèle bancaire coopératif, mais qu'il existe une certaine confusion sur les destinataires de cet objectif : le client ou le sociétaire. Puis nous caractérisons ces services en matière de tarifs pratiqués pour les particuliers, de spécificités des produits proposés, de qualité des conseils et de services aux professionnels.

1. Introduction : De la mise en valeur des valeurs

Depuis trois ans, les réseaux bancaires coopératifs français ont largement recentré leurs stratégies de communication sur leurs spécificités coopératives. Ainsi depuis 2010, le Crédit mutuel conduit une campagne continue de spots TV autour du slogan « Une banque qui appartient à ses clients, ça change tout ». En 2012, au moment même où il essuie de très fortes pertes à l'international et notamment en Grèce, le Crédit agricole axe une partie de sa communication sur le thème « Une banque coopérative qui dynamise l'économie locale » et « qui s'engage près de vous ». Le Crédit coopératif quant à lui affirme « Nous sommes les banquiers d'une idée. L'idée d'une finance utile à tous ». De son côté, le groupe Banque populaire propose en 2013 le « premier web-documentaire » sur le modèle coopératif intitulé « Vous avez dit populaire. Osez l'originalité ».

Ces campagnes grand public cherchent à promouvoir les valeurs de l'économie sociale autour des dimensions de conseil, d'éthique, de responsabilité, de participation, de solidarité, de proximité. De quoi ce retour « sur » les valeurs est-il le signe ? Est-ce l'expression pour ces banques d'une transition en cours, dans un contexte international de transformations structurelles des systèmes financiers et de réformes des systèmes de régulation publique bancaire ? Ce changement de message est-il voulu comme un retour aux sources ? S'apparente-t-il à une forme d'autosuggestion, de style « méthode Coué », dans un contexte d'isomorphisme institutionnel inévitable ? Ou est-il plutôt défensif et tactique au regard de l'opinion publique et des autorités politiques et monétaires (régionales, nationales, européennes et mondiales), de type « *fair-washing* » (par analogie au *green-washing*) ? Quoi qu'il en soit, ces nouveaux axes de communication remettent au premier plan la question de l'existence d'un modèle bancaire coopératif, qui peut s'entendre au double sens du mot modèle.

Un modèle, c'est tout d'abord celui de l'architecture, de l'épure. Il s'agit de dégager les principes essentiels, communs aux différents réseaux coopératifs mais aussi différenciants au regard du modèle capitaliste. Mais un modèle c'est aussi un idéal, possédant de grandes qualités, dont on cherche à se rapprocher et que l'on souhaite diffuser parce qu'on le pense meilleur que les autres. Autrement dit, et depuis ses origines, la coopération se pense comme une configuration économique à la fois différente et meilleure.

Ainsi, les banques coopératives se sont constituées au XIX^e siècle autour de la problématique de l'accès aux services bancaires pour des populations qui en étaient exclues, les « petits », paysans, artisans, commerçants, ouvriers... Elles ont ainsi proposé des produits d'épargne adaptés en termes de montants, de frais, de sécurité du capital, de régularité du rendement, et des crédits s'opposant à l'usure. Puis plus tard à partir des années 1960, dans le cadre de la bancarisation des particuliers, et notamment avec la loi de 1969 sur la mensualisation des salaires, elles ont puissamment contribué à la démocratisation des divers moyens de paiement (compte, chèque, carte). Par rapport à ce contexte initial, et pour le dire très rapidement, la spécialisation par catégorie professionnelle a disparu¹, et les produits se sont progressivement banalisés. Néanmoins, les banques coopératives affirment toujours leurs différences.

Dans ce texte, nous nous proposons de tester ces « promesses » et ces « croyances » dans la plus-value coopérative, en nous centrant sur l'étude des services fournis par les banques coopératives². Sont-ils fondamentalement différents de ceux offerts par les banques capitalistes³ ?

¹ Au sein des groupes coopératifs, quelques caisses reposent encore sur l'homogénéité socio-professionnelle : la Casden-BP (enseignants), le CMPS (Crédit mutuel des professionnels de santé), le CME (Crédit mutuel enseignant).

² Ce thème ne constitue qu'un des éléments de la Recherche-action collective menée, dont les résultats complets sont publiés dans Glémain P. (dir.), *La place et les spécificités des banques coopératives et mutualistes en Pays de Loire*, Rapport à l'Observatoire régional de l'économie sociale et solidaire de la CRESS Pays de Loire. Concernant l'aspect gouvernance, le lecteur pourra se référer à : Caire G. (2010), De la démocratie locale dans certaines banques coopératives, *RECMA*, n°316, mai ; et Caire G., Nivoix S. (2012), La démocratie sociétariale vue d'en bas. Observations sur des assemblées générales locales de banques coopératives, *Revue Française de Gestion*, n°220, janvier, p.17-30

³ Nous employons dans ce texte le terme banque capitaliste, au sens de maximisation de la rentabilité du capital, et non au sens de facteur de production (dans ce sens les banques coopératives sont aussi éminemment capitalistiques). Par ailleurs les termes banques commerciales, SA, classiques s'appliquent aussi aux banques coopératives et le terme non coopératif est aussi problématique.

Pour ce faire, après une brève présentation de l'importance des banques coopératives en France, et donc de leurs services pour la population (2), nous montrons que le service est placé au centre du modèle bancaire coopératif, mais qu'il existe une certaine confusion sur les destinataires de cet objectif : le client ou le sociétaire (3). Puis nous caractérisons ces services en matière de tarifs pratiqués pour les particuliers (4), de spécificités des produits proposés (5), de qualité des conseils (6) et de services aux professionnels (7). Enfin, nous concluons sur la faiblesse des différences de services entre groupes bancaires coopératifs et capitalistes (8).

2. Le paradoxe français : le marché des services bancaires est dominé par la coopération

En termes de total de bilan consolidé (tableau 1), les trois groupes bancaires coopératifs français sont dans le top 20 des banques européennes⁴, la seule autre banque coopérative dans ce top 20 étant le groupe néerlandais Rabobank (avec 752 milliards d'euros d'actifs). Le groupe Crédit agricole est la 3^e banque européenne avec une taille d'actifs d'un niveau très proche (2008 milliards) de celui des deux premières banques, la britannique HSBC (2041 milliards) et l'allemande Deutsche Bank (2022 milliards). Les trois groupes coopératifs représentent ainsi la moitié du secteur bancaire français⁵, détenant 3800 milliards d'euros soit 53% des actifs totaux, et générant 68 milliards soit 50% du PNB (Produit net bancaire, qui mesure la contribution des banques au PIB).

Mais lorsqu'on considère exclusivement l'activité sur le territoire français⁶, le secteur coopératif est largement prédominant : 67% du PNB réalisé sur le territoire français, 72% des emplois, 76% des clients, 83% des agences (hors bureaux de poste). En effet, les trois groupes sont très centrés sur le marché national – en moyenne 83% du PNB est réalisé en France et 88% de l'actif y est détenu – alors que la Société générale et BNP-Paribas sont beaucoup plus tournés vers l'international, avec respectivement seulement 43% et 32% de PNB réalisé en France.

Tableau 1 : Le poids du secteur bancaire coopératif ; données 2012

2012	Groupes bancaires coopératifs			Part sect. coop	Groupes bancaires capitalistes		Banque publique
	Crédit agricole	Crédit mutuel	BPCE		Société générale	BNP-Paribas	
<i>Données consolidées en milliards d'€</i>							
Total Actifs	2008	645	1147	53%	1250	1907	196
Classement européen	3 ^e	20 ^e	10 ^e		8 ^e	4 ^e	43 ^e
PNB	31	15	22	50%	23	39	5
<i>Données France</i>							
Actifs France/Actifs total	83%	91%	92%	88%	77%	52%	>99% ⁷
PNB France /PNB total	82% ⁸	85%	84%	83%	43%	32%	>99%
Part PNB France	30%	15%	22%	67%	12%	15%	6%
Emploi France	113 153	67 000	127 000	72%	60 063	58 450	31000
Agences France	9090 (7013 hors LCL)	5362 (3300 hors CIC)	8000	61% 83% hors bureaux	2357	2250	10 000 (bureaux de poste)

⁴ source : SNL's top 50 European big bank list 2013

⁵ La part du secteur coopératif est calculée sur les données des 6 groupes sous revue. Les autres banques présentes sur le territoire français (filiales de banques étrangères comme HSBC France, de compagnies ou de mutuelles d'assurance comme Axa Banque ou Groupama banque, de constructeur automobile (Renault) ou d'entreprise de distribution (Carrefour...) représentent environ 5% du marché de la banque de détail.

⁶ La décomposition repose sur le lieu d'enregistrement comptable des activités.

⁷ L'activité du groupe est réalisée quasi intégralement en France à l'exception des filiales étrangères de CNP Assurances.

⁸ De 2007 à 2011, ce coefficient se situait autour de 72%. Les difficultés du Crédit agricole à l'international, au premier rang en Grèce, et son corollaire la revente des activités impliquées expliquent cette remontée brutale.

				<i>de poste</i>			
Clients France	21 millions	30 millions	36 millions	76%	9 millions	7 millions	11 millions

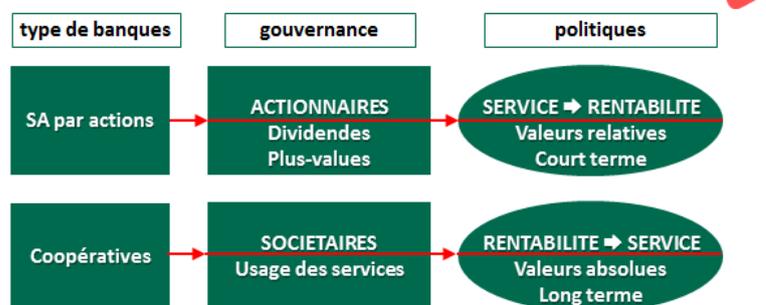
Sources : Documents de référence des différents groupes bancaires

Selon l'indicateur d'appréciation choisi (PNB, emploi, agences, clients), les services proposés par les banques coopératives représentent donc entre les 2/3 et les 3/4 du marché français.

3. Finalité d'une banque coopérative : au service de l'homme, de la communauté, du client, du sociétaire ?

Les banques coopératives affirment que l'inversion de la logique capitaliste de maximisation du profit par satisfaction de la clientèle change fondamentalement la donne. Le schéma ci-dessous extrait d'un Powerpoint de présentation du Crédit agricole utilisé en réunions de Caisses locales est éclairant sur ce point :

Figure 1 : la finalité coopérative vue par le Crédit agricole
Que signifie être un banquier mutualiste ?



✓ Dans le modèle des sociétés de capitaux, la rentabilité est la finalité de l'entreprise : le service rendu devient un outil pour maximiser cette rentabilité.

✓ Dans le modèle des sociétés coopératives, c'est le service qui est la finalité. La rentabilité est un moyen pour rendre le meilleur service possible.

Source : FNCA (2012), *Nos fondements coopératifs et mutualistes*

Dans le même document, plusieurs éléments textuels valorisent une approche différente du service bancaire : « Nous avons le souci de placer l'entreprise au service de l'humain » ; « Notre métier est fondé depuis ses origines sur l'utilité et le service » ; « Le Crédit Agricole offre des produits et des services accessibles à tous » ; « Nous sommes une banque universelle de proximité » ; « Notre responsabilité : être présent dans les bons et les mauvais moments » ; « Le mutualisme s'inscrit au cœur de la relation client ».

Ces affirmations sont à replacer dans un contexte plus large. L'ensemble des textes de référence de l'ESS sont en effet unanimes pour affirmer que la finalité en économie sociale est le service, la réponse aux « vrais » besoins, en opposition à la finalité capitaliste de maximisation du profit. Par contre concernant les destinataires de cette « qualité » de services, les interprétations sont plus diverses.

Dans les Chartes de l'économie sociale, la finalité du service est exprimée de façon très générale et universelle - « le service de l'homme » (Charte CNLAMCA (Comité National de Liaison des Activités Mutualistes Coopératives et Associatives), 1980), « la primauté de la personne et de l'objet social sur le capital » (Charte européenne de l'économie sociale 2001) – sans que la distinction personne externe/membre ne soit clarifiée, ni ce que recouvre le service. De même le projet de loi relatif à l'économie sociale et solidaire présentée en Conseil des ministres le 24 juillet 2013, évoque « le bénéfice pour tous comme finalité » en « replaçant au cœur de la décision économique » l'homme et ses besoins, l'intérêt général, le progrès collectif.

Les textes liés à la coopération sont plus précis, la finalité est conçue comme « l'amélioration de la condition pécuniaire, sociale et familiale de ses membres » (Loi première des Equitables pionniers

de Rochdale, 1844), « la satisfaction des aspirations des membres et de leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs » (Déclaration de l'ACI sur l'Identité Coopérative Internationale, 2009, Déclaration sur l'identité coopérative, Coop FR, 2010), « au prix le plus juste » (Coop.fr). La coopérative est donc prioritairement (à défaut d'être exclusivement⁹) au service des sociétaires, et le service comporte une forte dimension économique. Ces textes insistent aussi sur un aspect plus dynamique de progrès, de développement humain : « la satisfaction des aspirations » (ACI), « la promotion individuelle et collective » (Coop.fr), « le développement des capacités économiques des personnes » (AIBC, Association Internationale des Banques Coopératives).

La Loi de 1947 (modifiée en 1992) sur la coopération insiste dans son article 1 (Livre V- Titre 1er - Chapitre II) sur trois « objets essentiels » : la réduction du prix (de revient ou vente), l'amélioration de la qualité, la satisfaction des besoins et la promotion des activités économiques et sociales des membres.

Dans le Code monétaire et financier, il n'y a pas de finalité générale définie pour l'ensemble des banques coopératives et mutualistes. Par contre trois d'entre elles sont considérées comme devant privilégier certaines catégories de professions¹⁰.

Pour l'EACB (European Association of Co-operative Banks, déclaration *More than a Bank, a co-operative Bank*, 2012), les opérations des banques coopératives « sont conçues pour servir les intérêts des consommateurs, ce qui est possible car la maximisation du profit n'est pas le premier objectif ». Le terme de membre n'apparaît donc pas au (premier) niveau du service, de l'usage mais au (second) niveau de la propriété. Le membre est un client qui acquiert une dimension de propriétaire, mais il ne devient pas pour autant un consommateur particulier¹¹. Autrement dit la question de la double qualité donne lieu à deux interprétations :

(ACI, coop.fr, Loi 1947)	Membre = usager privilégié + copropriétaire
(EACB)	Membre = client indifférencié + copropriétaire

Cette différence d'interprétation est pour nous cruciale dans l'analyse de la différence d'une banque coopérative. Autre exemple de divergence d'« exégèse », à la Caisse d'épargne et au Crédit agricole seuls les clients de la Caisse régionale peuvent devenir sociétaires. Par contre à la Banque populaire et au Crédit mutuel, on peut être sociétaire sans être client¹².

Enfin, les deux textes de « banques éthiques » se caractérisent de façon décalée, se fixant pour finalité « d'œuvrer pour le bien commun et le droit au crédit » (FEBEA (Fédération Européenne de Finances et Banques Ethiques et Alternatives), Charte, 2002 et texte 2012), « d'agir pour le développement durable en faveur des personnes exclues, des communautés et de l'environnement » (GABV (Global Alliance for Banking on Values), Déclaration de 2009). A la centralité donnée à la double qualité par les textes coopératifs, double qualité qui demeure prioritairement dans une logique économique utilitariste, est substituée d'emblée une ambition d'intérêt général, qui n'apparaît que dans un second temps dans les autres textes.

⁹ Pour les pionniers de Rochdale, l'exclusivisme (l'accès aux services n'est ouvert qu'aux sociétaires) était inhérent à la forme coopérative.

¹⁰ Banques populaires : commerçants, industriels, fabricants, artisans, patrons bateliers, sociétés commerciales, professions libérales ; Crédit agricole : agriculteurs et ruraux ; Crédit maritime : pêcheurs maritimes, cultivateurs maritimes. Par contre, le texte ne prévoit pas de public cible pour le Crédit mutuel (« toute personne physique ou morale »), ni pour la Caisse d'épargne, spécifiant cependant les objectifs de solidarité et de lutte contre l'exclusion. Mais suite aux mouvements de dérégulation financière débutés dans les années 1980, ces dispositions ne semblent plus avoir d'implications pratiques.

¹¹ « *Clients can become members/owners of co-operative banks with relatively small investments.* »

¹² Le Crédit mutuel intègre cependant un critère territorial : le sociétaire doit « habiter ou exercer sa profession ou avoir un intérêt personnel ou familial dans la circonscription de la Caisse ». Pour les Banques populaires, le candidat sociétaire est admis « à condition d'avoir été agréé par le Conseil d'administration et d'avoir été reconnu digne de crédit. En cas de refus d'admission, le Conseil d'administration n'a pas à faire connaître les motifs de son refus. »

4. De meilleurs prix pour les particuliers ?

La question du prix est une des questions traditionnelles en matière de coopératives de consommation : « lutte contre la vie chère », « bon prix », « juste prix », « prix le plus juste », « prix véridique »... On sait également que cela ne signifiait pas chez les Pionniers de Rochdale vendre en dessous du prix courant, mais plutôt à un prix égal ou légèrement inférieur à celui du commerce, avec un système de ristournes, de bonis en fin d'année des excédents au prorata du volume d'achats. Par ailleurs les questions de la qualité, de l'absence de fraude étaient indissociables de ce paramètre du prix.

La multiplicité de l'offre bancaire et la complexité des tarifications rendent difficiles une comparaison globale de tarifs entre banques coopératives et capitalistes. Et il ne s'agit pas de faire un « palmarès consommateur », mais de voir si le calcul des tarifs est communément différent de la banque commerciale, tout d'abord sur l'angle services bancaires aux particuliers. Nous utilisons ci-dessous le comparateur bancaire du Monde sur le profil employé¹³ :

Tableau 2 : Comparaison des tarifs particuliers – profil employé

	Coût annuel	Ecart entre Caisses régionales
Crédit municipal de Paris	80€	-
LCL	103€	-
Banque postale	107€	-
Crédit coopératif	114€	-
BNP Paribas	122€	-
HSBC	120€	-
Caisse d'épargne	127€	111 à 159€
Société générale	129€	-
Crédit agricole	134€	117 à 184€
Banque populaire	142€	94 à 188€
Crédit mutuel	150€	117 à 193€
CIC	157€	-

Source : Le Monde.fr, *Quelle banque choisir ? Palmarès bancaire selon votre profil*, mis en ligne le 05.02.2013

NB : Pour les groupes bancaires coopératifs nous avons procédé à la moyenne simple des caisses régionales sans pondération du nombre de clients respectifs. Nous avons exclu de l'analyse les banques en ligne, Groupama Banque et MACIF banque.

Plusieurs points intéressants ressortent de ce tableau :

- les banques coopératives ne sont pas globalement moins chères que les banques capitalistes ;
- les banques publiques sont plus accessibles, mais LCL l'est également ;
- par contre, les différences au sein de chaque groupe entre Caisses régionales sont très significatives : rapport entre la moins chère et la plus chère de 1,4 pour la Caisse d'épargne, de 1,6 pour le Crédit mutuel et le Crédit agricole, de 2 pour la Banque populaire. Ces écarts font que 3 banques coopératives sont parmi les 5 plus chères au niveau national¹⁴.
- on peut ajouter que dans le cas du Crédit agricole la filiale commerciale est moins chère (LCL) et dans le cas du Crédit mutuel plus chère (CIC).

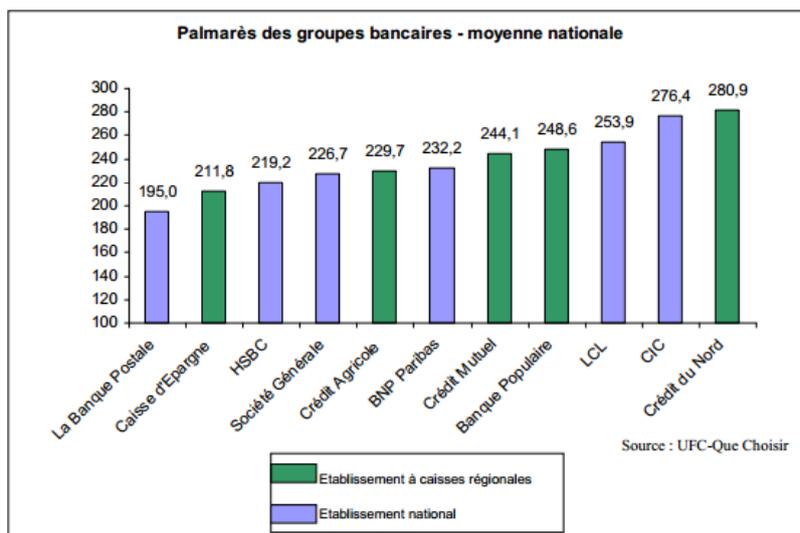
¹³ Caractéristiques du profil : CB internationale à débit différé ; 1600 € revenus domiciliés/mois ; Dépenses CB : 500 € en zone euro/mois ; Retraits DAB : 5/mois dont 3 dans sa banque ; Retraits DAB : 4 x 100 € hors zone euro/an ; Découverts : 300 € sur 4 jours/mois et 800 € d'autorisation ; Découverts : 5 dépassements/an ; Prélèvements : 6/mois dont 1 mis en place dans l'année ; Virement permanent mensuel : 1 initié au guichet ; Chèque de banque : 1/3 ans ; Accès internet

¹⁴ **Banque populaire occitane 188€ ; Crédit Maritime Méditerranée 193€ ; Crédit Mutuel Bretagne 193€ ; Banque Dupuy de Parseval 202€ ; Banque Marze 203€**

- dans aucune banque, il n'existe de tarification spécifique sociétaire. Hors Crédit coopératif¹⁵, il n'y a pas de système de ristourne, sauf à y assimiler les remises sur la carte sociétaire au Crédit agricole (cf. plus bas).

L'enquête 2010 de l'organisme de défense de consommateurs UFC-Que choisir 2010¹⁶ conduit à des constats globaux identiques (aucune différence fondamentale entre les groupes mutualistes et les banques capitalistes, hétérogénéité des tarifs selon les caisses régionales...) - même si les bases de calcul n'étant pas les mêmes¹⁷ le classement banque par banque est sensiblement différent (notamment concernant LCL).

Figure 2 : Moyenne des tarifs pratiqués par les groupes bancaires



Source : UFC-Que Choisir

5. Des produits spécifiques ?

L'exclusivisme (i.e. les services sont réservés exclusivement aux coopérateurs et ne sont pas accessibles à des personnes non sociétaires) est abandonné aujourd'hui par la très grande majorité des coopératives de consommation. De même, les banques coopératives sont largement ouvertes aux clients non sociétaires, qui sont majoritaires au Crédit agricole et à la BPCE.

Tableau 3 : Part de sociétaires parmi les clients particuliers (2012)

CA	CM	BPCE	Crédit coop	Crédit maritime	NEF	BFM
33%	65%	24%	Particuliers : 11% Pers. Morales : 56%	65%	100%	-

Sources : Documents de référence des différents groupes bancaires

¹⁵ « Les sociétaires emprunteurs (personnes morales) perçoivent la ristourne coopérative. Le versement de la ristourne coopérative peut être assimilé au remboursement d'un « trop-perçu ». Chaque sociétaire emprunteur (personne morale) y a droit au prorata des intérêts qu'il a versés. Elle correspond à une réduction d'intérêts calculés sur un ensemble d'opérations réalisées avec le Crédit Coopératif sur l'exercice. Elle est comptabilisée à la date de la décision de l'Assemblée générale des associés ayant statué sur la répartition du résultat ».

¹⁶ Tarifs et mobilité bancaires : le désolant palmarès des banques !

¹⁷ Sur la base de 8 tarifs dont les coûts sont additionnés : Carte bancaire internationale à débit immédiat ; Carte bancaire haut de gamme (Gold/Premier) à débit différé ; Retrait distributeur hors réseau banque (15 retraits par an) ; Mise en place en agence d'un virement occasionnel externe (3 virements par an) ; Mise en place d'un prélèvement automatique sur organisme financier ; Commission d'intervention par incident de paiement ; Assurance sur les moyens de paiement ; Abonnement annuel au service transactionnel par téléphone et internet.

Le Crédit agricole¹⁸ et le Crédit mutuel ont encore pratiqué jusqu'à très récemment l'obligation de souscrire des parts sociales en cas de demande de prêt immobilier ou personnel (avec parfois un montant de parts sociales à souscrire proportionnel au montant du crédit accordé). Cette pratique tend à disparaître car le montant de ces parts « obligatoires » doit être intégré dans le taux effectif global (TEG) du crédit. Dans le cas contraire, la banque risque, selon une jurisprudence de la Cour de cassation, d'être déchue des intérêts du crédit.

Très récemment, les banques coopératives se sont lancées dans la création de produits spécifiquement sociétaires. Ainsi des Caisses régionales de Crédit agricole ont mis en place un DAT (dépôt à terme sociétaire, dont la rémunération évolutive est basée sur la rémunération des parts sociales), un Livret sociétaire (à la rémunération bonifiée par rapport à un livret classique¹⁹) ou une Carte sociétaire. Cette dernière possède les mêmes fonctionnalités qu'une carte bancaire traditionnelle, mais a pour particularité, outre le fait d'avoir un visuel spécifique, de générer à chaque paiement ou retrait, un versement de la part de la Caisse Régionale d'un ou deux centimes d'euros sur un fond destiné aux initiatives locales ou régionales. Certaines caisses (comme par exemple Charente-Périgord) doublent ce « bonus » d'une déduction en fin d'année du même montant de la cotisation de la carte bancaire du sociétaire. On remarque cependant que cela ne représente en moyenne qu'une réduction de l'ordre de 3€ sur l'année, soit environ 7% de ristourne sur le tarif habituel carte²⁰.

6. Conseillers ou vendeurs ?

En matière bancaire, le produit est complexe, à considérer sur plusieurs périodes, et porte sur des sommes potentiellement élevées, avec des risques particuliers, d'où un besoin de conseils renforcés. Le « bon conseil » est supposé être une caractéristique de la coopérative bancaire. Nous aborderons cette thématique sous l'angle des modes de rémunérations des chargés de clientèle.

Prenons l'exemple du Crédit agricole²¹, où les rémunérations des chargés de clientèle sont décomposables en 3 éléments : une rémunération fixe qui représente en moyenne 75% du total ; une rémunération collective variable liée à la participation légale et à l'intéressement (accord conventionnel propre à chaque caisse) en fonction des résultats de la Caisse régionale (de l'ordre de 10% à 15%) ; et une rémunération individuelle variable, extraconventionnelle. Ce sont les modalités de détermination de ce dernier élément qui nous intéressent ici. Cette rémunération dépend de l'entretien de bilan annuel entre le directeur de l'agence et le chargé de clientèle sur la base d'une prime plafond qualifiée de 100%. Pour chaque gamme (crédit, épargne liquide, épargne de marché, assurance), il existe des objectifs annuels au niveau de la Caisse régionale, qui sont ensuite répartis sur des groupes d'agence (par exemple d'une ville) puis entre ces agences. Le directeur de l'agence est chargé de l'atteinte de ces objectifs et de leur répartition entre les chargés de clientèle. Il n'y a donc pas de commissionnement direct, mais une pression indirecte²² via des suivis d'objectifs réguliers collectifs (semaine, mois, trimestre) qui auront des effets via l'entretien annuel, sur la prime extraconventionnelle (qui dépend aussi de la fréquence des rendez-vous et des questionnaires de satisfaction des clients du conseiller) et sur la carrière. Il est à noter que la pression des syndicats a limité le poids de la rémunération annuelle extraconventionnelle. Ces modes de rémunération ne sont pas nouveaux, les politiques de rémunération n'ont pas évolué avec la crise, ce sont seulement les objectifs qui évoluent. Par contre, il a pu exister des concours incitatifs du type chèque cadeau, soirée au Lido, bonnes bouteilles, mais ils semblent avoir disparus au cours des 5 dernières années.

¹⁸ Au Crédit agricole, jusqu'en 2005, lorsqu'un couple souscrivait un emprunt, le mari devenait automatiquement propriétaire de parts sociales. C'est un des éléments d'explication de la surproportion d'hommes parmi les sociétaires.

¹⁹ Tonic sociétaire au Crédit mutuel.

²⁰ Calcul sur la base des données du Site GIE Carte bleues : par an un détenteur moyen effectue 127 paiements et 26 retraits par carte et le coût moyen d'une carte nationale est de 46€.

²¹ Entretien réalisé avec un responsable syndical régional.

²² Au moment de l'introduction de CASA en bourse, il n'y a pas eu de commissions directes, mais des objectifs commerciaux par agence et une très forte pression car la fenêtre de lancement était limitée : « *Tout le monde était sur le pont* » selon l'expression d'un conseiller lors d'un entretien.

Le rapport Amis de la terre/ATTAC (2011)²³ et le dossier de 60 millions de consommateurs (2012)²⁴ permettent de disposer d'informations sur les autres banques. A la Caisse d'épargne, les conseillers ont une part variable dans leur rémunération, part plafonnée à 12% (en moyenne elle est de 7%). Cette part variable est fondée sur les résultats individuels, sans rémunération à l'acte, et d'agence²⁵. Il existe épisodiquement des challenges avec chèques cadeaux entre conseillers et entre agences. Au Crédit coopératif, il n'y a pas de rémunération en fonction des produits placés mais les chargés de clientèle particuliers (20% des chargés de clientèle) ont une part de rémunération variable liée au « taux d'équipement » de leurs clients. Au Crédit mutuel la part variable se fait uniquement sous forme de participation aux bénéfiques, mais il existe cependant des objectifs à l'année pour chaque agence.

La BNP et la Société générale reconnaissent quant à elles pratiquer le commissionnement. La BNP a un commissionnement complexe par points (ex : livret 10 points ; assurance-vie 100 points) étalés dans le temps (« à la signature puis à l'utilisation ») et réparti par « famille de besoin » (banque, épargne etc.) et non par produit. A la Société générale, tous les collaborateurs peuvent recevoir une rémunération variable selon des objectifs définis en début d'année en fonction des performances commerciales et de la satisfaction client, et certains salariés sont commissionnés en fonction des produits placés.

Sur ce point, il semble donc y avoir une différence de pratique assez ténue entre banques coopératives et non coopératives. Il n'y a certes pas de commission par produit, mais les objectifs globaux et le benchmark ont des effets : « *non commissionné ne signifie pas non objectif* ». Et donc la pression à la vente est identique en volume, mais peut-être un peu plus neutre dans sa répartition, (l'ensemble des produits d'une même famille étant pondéré du même coefficient, il n'y aurait donc pas d'incitation financière à proposer un produit plutôt qu'un autre).

Ce questionnement autour des modes de rémunération des conseillers bancaires nous semble révélateur de plusieurs difficultés :

- dans une coopérative de consommateurs - et plus largement dans toute l'ESS marchande - tant que l'on est sur du bénévolat désintéressé, il n'y a pas d'incitations à vendre plus tel produit plutôt qu'un autre. La situation du salarié-vendeur est quant à elle ambiguë : comment transformer les valeurs et principes dans les pratiques commerciales, les produits ? Faire du chiffre, c'est aussi plus de bénéfiques, et c'est aussi en conséquence potentiellement des meilleures conditions de crédits pour les sociétaires.

- Les modes de management des ressources humaines en ESS peuvent-ils être originaux, malgré des formations et des recrutements identiques ? Comme pour l'utilité sociale, cela nécessite des critères d'évaluation de la performance au travail novateurs et originaux²⁶. Une rémunération fixe et un intéressement collectif semblent logiques. Mais comment récompenser la performance sans « pousser au crime » ?

- Pourquoi faudrait-il vendre tant de livrets sur l'année x puis tant de parts sociales sur l'année suivante ? Faut-il vendre « plus », « mieux », « différemment » ? Quel peut être le rôle des administrateurs locaux et régionaux et leurs poids vis-à-vis des managers dans la détermination de la stratégie de tarification des services ? La question de la transparence n'est pas que financière, c'est aussi une transparence sur les stratégies produits adoptées.

²³ *Les banques sous pression citoyenne. L'heure de rendre des comptes*, 73 p.

²⁴ *Votre argent est-il bien placé ?*, Dossier du n°476, octobre

²⁵ Fin 2007, la Caisse d'épargne Rhône-Alpes avait mis en place un système de benchmark des performances des salariés, des uns par rapport aux autres au sein de chaque agence, et aussi entre agences, qui déterminait la part variable de la rémunération de chaque salarié. Aucun objectif n'était imposé officiellement, ni aux agences, ni aux salariés, le seul objectif était de faire mieux que les autres. Les outils informatiques permettaient à tout le monde de suivre en direct, depuis chaque poste, ce que faisaient chacun des commerciaux de toute la banque. Le système a fait l'objet d'une condamnation au motif que « *l'organisation collective de travail basée sur le benchmark compromet gravement la santé des salariés* » (Tribunal de Grande Instance de Lyon, 4 septembre 2012 n° RG 11/05300)

²⁶ Le taux de rotation des salariés peut aussi être un indice : si les salariés sont satisfaits de leur travail, ils tendent à être plus fidèles à leur employeur.

7. Quels services aux « professionnels » ?²⁷

Historiquement, les banques coopératives ont émergé à la fin du XIXe siècle pour permettre l'accès au crédit des petits producteurs indépendants, agriculteurs, artisans, commerçants, clientèles délaissées par les banques d'affaires. Qu'en est-il aujourd'hui ?

En 2012, en collaboration avec l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), la société de conseil PI-R2 Alliance-PME Bank a interrogé en ligne 1269 dirigeants de PME ou de TPE françaises, non filiales de grands groupes, échantillon représentatif de cette population aussi bien en termes géographiques que sectoriels. L'enquête était composée de treize questions relatives à 4 thèmes donnant lieu à 4 notes (la note globale est la moyenne des quatre notes) :

- la qualité de la relation avec la banque et son conseiller clientèle : horaires d'ouverture de l'agence, accessibilité et disponibilité du conseiller, qualité des services en ligne, propension de la banque à récompenser ses clients fidèles ;
- la tarification : qualité et transparence des informations, rapport entre le prix payé et le service offert) ;
- l'accès au crédit : délais d'obtention, bonne compréhension du métier et de la problématique du client ;
- la personne recommanderait-elle ou non sa banque à d'autres PME.

Tableau 4 : Baromètre EvalBank des relations banques-PME (2012)

	Note globale	Qualité relation	Accès au Crédit	Tarification	Recommand.
Crédit du Nord	12,8	13,5	13,2	10,6	14
HSBC	12,5	13,1	12,7	11,4	12,9
CIC	12,3	12,9	12,4	10,2	12,4
Crédit mutuel	12,3	12,9	12,4	10,8	13,1
Société générale	12	12,8	12,3	11	12,3
LCL	11,9	12,5	12,1	11	11,9
Banque populaire	11,5	12,3	11,9	9,9	12
Crédit agricole	11,4	12,1	11,8	10	11,9
Caisse d'épargne	10,4	11	10,9	9,7	10,3
BNP Paribas	10,3	11,4	10,5	8,8	10,6
<i>Moy. Banques coop</i>	11,4	12,1	11,8	10,1	11,8
<i>Moy. Banques non coop</i>	11,9	12,7	12,2	10,5	12,5
<i>Moy. Filiales banques coop</i>	12,1	12,7	12,3	10,6	12,2

Même si à la différence des études sur les particuliers précédemment citées le champ est ici plus vaste que la seule tarification, le constat est finalement assez similaire : la moyenne des notes des banques coopératives²⁸ est certes inférieure à celle des banques sur les 4 aspects, mais il n'existe pas de différenciation systématique, la BNP est classée dernière, le Crédit mutuel est plus apprécié que la Société générale. Par ailleurs, les filiales SA des banques coopératives (CIC et LCL) sont (très légèrement) mieux notées que les banques capitalistes et que la banque coopérative mère.

8. Conclusion : au final, de faibles différences

En guise de synthèse (tableau 5), il nous semble que la différenciation des banques coopératives en matière de services est aujourd'hui plutôt ténue.

²⁷ Il n'existe pas à notre connaissance d'étude comparative similaire d'envergure nationale concernant les tarifs bancaires pratiqués pour les associations.

²⁸ A la différence des études sur les particuliers, il n'est pas possible d'apprécier les différences entre Caisses régionales au sein de chaque groupe.

Tableau 5 : Synthèse des différences de service entre banques coopératives et banques capitalistes

Prix	aucune
Produit	mineure (apparition récente de produits réservés aux sociétaires)
Conseil	mineure (pression à la vente présente aussi dans les banques coopératives)
Commissionnement des vendeurs	Faible (non commissionné dans les banques coopératives ne signifie par non objectif)
Services aux professionnels	Assez faible (sur critères de tarification, accès au crédit et qualité de la relation)

Il est donc peu étonnant qu'il existe une certaine indifférence et/ou méconnaissance du modèle coopératif. Une enquête menée par un groupe bancaire coopératif en 2012 sur un échantillon représentatif de 500 clients sociétaires et 500 clients non sociétaires a montré que 6 clients sur 10 ne savent pas que cette banque est une banque coopérative. Les 2/3 des sociétaires déclarent que le fait qu'elle soit une banque coopérative ne change rien pour eux, et la moitié estime qu'être client d'une banque coopérative est équivalent à être client d'une banque classique. Enfin seulement 15 % d'entre eux ont le sentiment d'être plus considérés parce que sociétaires.