

# LE SECTEUR BANCAIRE MUTUALISTE EN GRANDE-BRETAGNE : ENJEUX ET MUTATIONS

par Christine Lagoutte (\*)

*Les banques mutualistes en Grande-Bretagne, dont l'origine remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle, sont spécialisées dans l'octroi de crédits en vue de la construction. Cet article fait le point sur les évolutions que connaissent ces structures depuis un demi-siècle. A partir de la décennie 70 et plus encore dans les années 80, soumises à la concurrence farouche des banques commerciales et encouragées par une réglementation plus souple, les sociétés immobilières tendent à modifier leur comportement et à diversifier leurs activités. La vague de démutualisation qui caractérise les années 1996 et 1997 est significative d'un malaise au sein de ce secteur et pourrait laisser croire à sa disparition progressive. L'auteur souligne les performances enregistrées, dans les années récentes, par les banques mutualistes subsistantes, ainsi que les stratégies adoptées pour conclure au maintien, voire au renforcement de leur attrait et de leur intérêt sur la scène financière britannique.*

(\*) Maître de conférences en sciences économiques, Cere, université de Tours et Modem (Paris-X). E-mail: c.lagoutte@droit.univ-tours.fr.

La vague soutenue de démutualisation qu'a connue le système bancaire britannique depuis la fin des années 90 est porteuse d'interrogations relatives à l'efficacité des banques mutualistes et à leur capacité de survie face aux banques commerciales. Le secteur bancaire mutualiste, dont l'origine remonte au XVIII<sup>e</sup> siècle, est spécialisé dans l'octroi de prêts immobiliers aux sociétaires. Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, on assiste à un processus de concentration qui s'accompagne, surtout à partir des années 60, d'une augmentation du nombre de succursales (entre 1960 et 1980, on passe de 985 à 5 684 succursales). Vers la fin des années 70, les sociétés immobilières sont soumises à une forte concurrence de la part des banques commerciales à la fois en matière de collecte des dépôts et en matière d'octroi de crédits hypothécaires, du fait d'une nouvelle réglementation qui autorise les banques cotées à intervenir sur le marché immobilier. Si à la fin de 1979 les sociétés mutualistes financent 82 % du montant des prêts immobiliers, la part n'est plus que de 69 % en 1994 et de 61 % en 1996, juste avant le processus de démutualisation. L'inversion du phénomène observée depuis 1997, qui s'effectue au profit des banques commerciales (deux tiers contre un tiers), est-il révélateur d'un malaise au sein du secteur bancaire mutualiste, incitant à une démutualisation

massive, ou bien est-ce une opportunité pour les banques mutualistes subsistantes de renforcer leur spécificité et leur attrait sur la scène financière britannique?

Nous précisons en quoi le statut mutualiste est porteur d'avantages pour les sociétaires, mais aussi les limites qui lui sont inhérentes. À partir d'une analyse des comportements émanant des banques mutualistes au cours de la période 1950-1996, nous rechercherons la spécificité des objectifs poursuivis et l'originalité des stratégies mises en œuvre (*première partie*). Ces données doivent permettre d'éclairer les événements récents liés à l'intensité du processus de démutualisation et de brosser un tableau complet, relatif à la situation actuelle et aux perspectives d'évolution du secteur bancaire mutualiste subsistant (*seconde partie*).

## Les banques mutualistes sont-elles spéciales ?

L'originalité de la forme bancaire mutualiste repose en premier lieu sur la structure même des sociétés, qui tend à confondre les propriétaires et les clients, placés sur un même pied d'égalité. Mais cette spécificité juridique liée au statut est-elle porteuse de comportements et de stratégies distincts de ceux adoptés par les banques commerciales? L'inscription de l'analyse au sein d'une période relativement longue permet de nuancer les éléments de réponse.

### Origine et structure des sociétés immobilières de prêt à la construction (*building societies*)

Ces institutions furent créées à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle en Grande-Bretagne afin de permettre à leurs membres, grâce à l'accumulation de fonds, d'acheter de la terre et de construire des maisons. Ces sociétés ne disposaient au départ que d'une faible durée de vie, liée à l'accès à la propriété de chacun des membres. Par la suite, elles se sont développées en acceptant des dépôts de la part d'individus qui ne souhaitaient pas emprunter pour acheter une maison, mais désiraient simplement placer leur argent. Devenues alors permanentes, les sociétés immobilières ont acquis, aux environs de 1912, la forme que nous connaissons actuellement. Elles se caractérisent par un statut mutualiste qui confère la propriété à ses membres, principalement des déposants et des emprunteurs, placés sur un pied d'égalité dans la mesure où les droits de vote ne sont pas proportionnels à la taille des engagements financiers. Dès lors, les conflits qui pourraient apparaître au sein de l'agence<sup>(1)</sup> entre propriétaires et clients se révèlent limités, ce qui tend à réduire le coût de l'intermédiation financière. Contrairement à la banque commerciale, les clients des banques mutualistes sont les propriétaires de la société, ce qui implique une différence importante au niveau de la structure du capital : alors qu'au sein de la première les capitaux sont fournis par des agents extérieurs, spécialistes de la prise de risque et exigeant des revenus (sous forme de dividendes) prélevés sur les profits, dans le cas d'une société

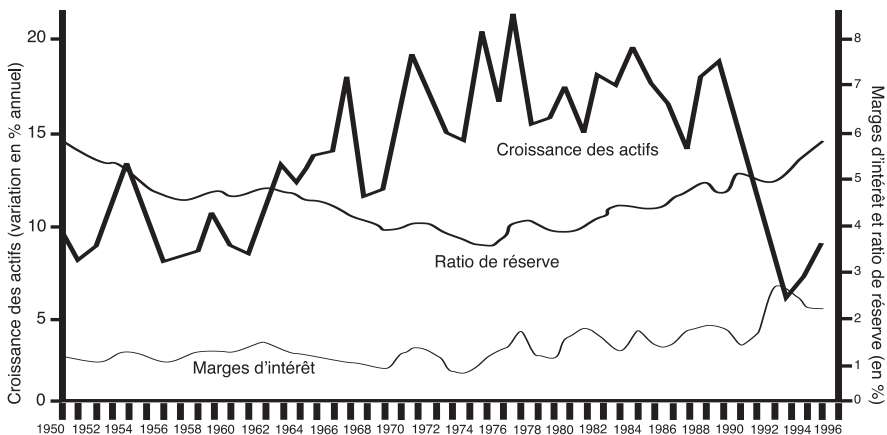
(1) Un pan important de la littérature relative à la théorie de la firme développe les aspects liés à l'impact des droits établis à partir des contrats noués au sein d'une organisation. Cf. A. Alchian and H. Demsetz (1972), M. C. Jensen and W. H. Meckling (1976), E. Fama (1980).

mutualiste tous les profits accumulés sont constitutifs de réserves et ajoutés au capital de base. Cette différenciation liée au statut se reflète au niveau des objectifs poursuivis par l'un et l'autre type d'établissement. En particulier, la société mutualiste cherche à satisfaire les intérêts spécifiques de ses membres. Elle peut privilégier l'intérêt immédiat des mutualistes en augmentant les taux créditeurs sur les dépôts et en abaissant les taux d'intérêt hypothécaire de façon à favoriser l'accès à la propriété de ses membres actuels. Elle peut aussi avoir un objectif social plus marqué, considérant l'accès à la propriété comme une fin en soi pour les membres actuels et futurs. Dans ce cas, elle privilégie la constitution de réserves afin d'abaisser les taux d'intérêt hypothécaire actuels et à venir au-dessous de ceux proposés par les banques commerciales.

### Objectifs des sociétés immobilières dans la période précédant le mouvement de démutualisation

Les comportements adoptés par les banques mutualistes britanniques au cours de la période 1950-1996, qui a précédé la démutualisation des années récentes, apparaissent à travers l'analyse d'un certain nombre d'indicateurs : croissance des actifs, ratios de réserve, marges d'intérêt. Ces données servent de guide en vue de saisir les orientations stratégiques retenues par les banques mutualistes et d'apprécier leur plus ou moins grande spécificité par rapport à celles adoptées par les banques commerciales.

**Graphique 1**  
**Evolution des principaux indicateurs de structure**



Source: Council of Mortgage Lenders.

Du début des années 50 au milieu des années 70, la croissance rapide des actifs s'est effectuée parallèlement à une diminution du ratio de réserve et à un rationnement intermittent du crédit. Cette évolution favorable de l'activité des sociétés immobilières au cours des années 60 est à mettre en relation avec l'absence de contrôle des autorités monétaires sur le système bancaire, à l'exclusion des banques de dépôts. Dès lors, les autres catégories de banques : banques d'affaires, sociétés de crédit hypothécaire, banques étrangères, bénéficient de conditions concurrentielles plus avantageuses. En particulier, les sociétés mutualistes disposent d'une certaine souplesse pour faire face aux exigences en capitaux propres, fonction du montant total de l'actif. De surcroît, les banques mutualistes interviennent principalement sur un segment d'activité spécifique (le financement immobilier) encore peu prisé par les autres types d'établissement, ce qui tend à accroître le montant de leur actif. A cela s'ajoutent, du côté du passif, les facilités d'ordre pratique offertes aux clients, telles que l'ouverture des guichets le samedi et les avantages en termes de rémunération de l'épargne qui tendent à rendre cette dernière attrayante par rapport à celle proposée par les banques. A partir du début des années 60, la part de marché des sociétés immobilières relative à la collecte des dépôts tend à s'accroître de façon importante jusqu'à la fin des années 70 (de 39 % en 1963, elle passe à 70 % en 1977).

Le comportement de rationnement du crédit adopté périodiquement traduit une absence d'objectif de maximisation de la croissance de l'actif. Ce résultat est confirmé par la tendance à la baisse des réserves, ce qui pénalise la constitution de prêts futurs (une augmentation actuelle des réserves autorise une baisse du coût futur du crédit et, par conséquent, une hausse de son montant). La stratégie mise en place au cours de cette période tend plutôt à favoriser les membres actuels de la société en leur facilitant l'accès à la propriété grâce à des taux d'intérêt débiteurs attractifs.

En revanche, à partir de la seconde moitié des années 70 jusqu'au début de la décennie 90, les marges s'élargissent en même temps que les surplus et les actifs augmentent. Confrontées à la concurrence des banques commerciales, qui depuis 1982 peuvent s'introduire sur le marché hypothécaire, les sociétés immobilières adoptent un comportement plus offensif, marqué par l'abandon du cartel sur les taux d'intérêt et la fin du rationnement du crédit. Dans un contexte de libéralisation financière accentué en 1979 et 1980 avec l'abolition du contrôle des changes et du *corset*<sup>(2)</sup>, les banques mutuelles furent autorisées par le *building society act*<sup>(3)</sup> de 1986, modifié en 1988, à opérer une diversification de leurs actifs, renforçant ainsi leur situation compétitive vis-à-vis des banques commerciales. Dès lors se dessine un nouveau comportement stratégique axé sur la maximisation des revenus, assorti d'une reconstitution des réserves en vue d'augmenter leur actif futur. Le comportement mutualiste fondé sur la situation des intérêts des membres actuels semble s'effacer en faveur d'objectifs de rendement et de profitabilité comparables à ceux recherchés par les banques commerciales. Les taux de crédit hypothécaire sont fixés au même niveau

(2) Le système du *corset*, qui a prévalu au cours de la période 1974-1979, imposait aux banques un taux marginal de réserve croissant en rapport avec l'augmentation de leurs dépôts.

(3) Réglementation qui autorise les sociétés immobilières à diversifier leurs activités et à procéder à une modification de leur statut de mutuelles en sociétés par actions cotées en Bourse.

que ceux pratiqués par les banques commerciales, ce qui traduit de la part des banques mutualistes une absence d'objectif purement social de promotion de l'accès à la propriété.

A partir du début des années 90, une crise immobilière sévère atteint de plein fouet les banques mutualistes. La croissance des actifs est considérablement ralentie. Pourtant, pendant la même période, la marge d'intérêt a continué à progresser, de même que les ratios de réserve. Outre le fait que les sociétés immobilières cherchent à se protéger contre des risques accrus liés à l'incertitude des pertes futures de crédit, on ne peut ignorer le comportement ambigu de ces dernières, partagées entre l'objectif de satisfaire les membres actuels (rémunération des dépôts avantageuse par rapport à celle proposée par les banques) et celui de maximiser les profits futurs. La vague de démutualisation amorcée en 1996 tend, au contraire, à infléchir le comportement des banques mutualistes subsistantes en faveur d'un intérêt renouvelé à l'égard des membres existants.

Les banques mutualistes ont affirmé leur spécificité par rapport aux banques commerciales jusqu'à la seconde moitié des années 70. Elles ont privilégié les intérêts de leurs membres en favorisant l'accès à la propriété immobilière et en défendant le statut mutualiste porteur d'objectifs sociaux. En revanche, au cours de la décennie suivante et jusqu'en 1996, les sociétés immobilières tendent à calquer leur comportement et leurs objectifs sur ceux des banques cotées, du fait d'une concurrence aiguë qui s'inscrit dans un environnement financier de plus en plus libéralisé.

---

## ● Quel avenir pour les banques mutualistes ?

Sous l'impact de la libéralisation financière, on assiste, surtout depuis le début de la décennie 90, à un vaste mouvement de démutualisation. Dès lors, les plus grosses sociétés immobilières sont cotées à la Bourse de Londres et font partie de l'indice Footsie des cent plus grandes valeurs. Dans ce contexte concurrentiel croissant, quel est le sort réservé aux banques mutualistes subsistantes ? Peut-on espérer un renforcement de leur spécificité ou, au contraire, prévoir leur disparition progressive ?

### **L'impact du processus récent de démutualisation**

Avec le *building society act* de 1986, les sociétés de crédit hypothécaire ont eu la possibilité de modifier leur statut de mutuelles en sociétés par actions cotées en Bourse. Cette nouvelle réglementation s'inscrivait dans le cadre d'un processus de libéralisation élargi à l'ensemble des établissements financiers, marqué par l'introduction en 1982 des banques commerciales sur le marché immobilier. Abbey National, qui fait désormais partie des plus grandes *clearing banks* (banques de dépôt), fut la première en 1989 à opérer cette transformation. On assiste ensuite, en 1995 et 1996, au rachat successif de Cheltenham et Gloucester par la Lloyds Bank et à celui de National and Provincial par Abbey National. Compte tenu des possibilités

d'expansion offertes par la nouvelle loi et de l'impact en termes de compétitivité, plusieurs sociétés parmi les plus importantes adoptèrent alors le statut de banque commerciale. C'est entre avril et octobre 1997 que cinq d'entre elles quittèrent le secteur mutualiste : Alliance and Leicester, Halifax, Woolwich, Bristol and West et Northern Rock. Toutes ces ex-sociétés immobilières, hormis Bristol and West, font actuellement partie du Major British Banking Group (MBBG), qui regroupe les onze plus grandes banques de dépôt du secteur privé, détenant en 1999 75 % de l'ensemble des dépôts du secteur privé et 70 % du total des prêts octroyés. Trois sociétés démutualisées font désormais partie de l'indice FTSE des cent premières valeurs de la Bourse de Londres.

Parmi les motifs évoqués pour justifier cette conversion, figurent :

- l'accès libre au marché des capitaux et la plus grande flexibilité pour intervenir sur le marché monétaire ;
- l'obsolescence de la forme mutualiste compte tenu de la diversification des activités et de l'accroissement de la prise de risque ;
- la facilité offerte en vue de fusion avec un partenaire plus puissant.

A ces données liées à la position concurrentielle potentielle des sociétés immobilières sur le marché bancaire s'ajoutent d'autres facteurs relatifs aux opportunités octroyées aux employés sous forme d'avancement de carrière, de techniques de rémunération et de distribution d'actions gratuites.

**Tableau 1**  
**Evolution du secteur bancaire mutualiste depuis 1990**

| Année | Sociétés autorisées | Succursales | Bureaux d'agences immobilières |
|-------|---------------------|-------------|--------------------------------|
| 1990  | 101                 | 6 051       |                                |
| 1991  | 94                  | 5 921       |                                |
| 1992  | 88                  | 5 765       | 1 740                          |
| 1993  | 84                  | 5 654       | 1 650                          |
| 1994  | 82                  | 5 566       | 1 534                          |
| 1995  | 80                  | 5 141       | 1 113                          |
| 1996  | 77                  | 4 613       | 1 120                          |
| 1997  | 71                  | 2 537       | 247                            |
| 1998  | 71                  | 2 502       | 593                            |
| 1999  | 69                  | 2 384       | 611                            |

Source : Building Societies Commission (2000).

Depuis le début de la décennie, la diminution du nombre de sociétés et de succursales, imputable, outre les conversions, à des fusions au sein du secteur, implique inévitablement une baisse de la part du secteur bancaire mutualiste dans le financement de l'économie. Alors qu'en 1995 les sociétés immobilières concentrent 42 % des actifs liquides détenus par le secteur privé, le pourcentage n'est plus que de 17,8 % en 1999. Les banques, en revanche, sont passées pendant la même période de 42,6 à 67,9 %. Pour ce qui concerne les prêts immobiliers, qui constituent l'activité traditionnelle des mutualistes, la part relevant de ces sociétés a chuté de 95 % en 1995 à 33 % en 1999. Les banques commerciales ont incontestablement gagné du terrain depuis leur introduction sur ce marché en 1982. Les sociétés mutualistes restantes détiennent néanmoins une part non négligeable d'environ un tiers.

S'il est *a priori* délicat d'apprécier l'impact du processus de démutualisation, il est toutefois à noter que ce dernier s'inscrit dans un ensemble plus vaste de consolidation, voire de cartellisation du système financier britannique. La vague précoce de fusions-acquisitions entre banques, maisons de titres, compagnies d'assurances et gestionnaires de fonds qui a pris naissance au début des années 80 pour aboutir à la réforme de la Bourse de Londres en 1986, connue sous le nom de *big bang*, accentue la diversification des activités pratiquées par les établissements bancaires. En particulier, ces derniers interviennent de façon croissante sur les marchés des titres, notamment internationaux, favorisés par le rôle clé de la place de Londres par rapport aux euro-émissions et par l'avancée des innovations financières et technologiques.

Toutefois, depuis le début des années 90, compte tenu de la vive concurrence, plusieurs grandes banques tendent à modifier leur stratégie à l'international et à se recentrer sur le marché domestique ou européen. La priorité accordée par certaines d'entre elles (Lloyds TSB, Abbey National, Halifax) à l'activité bancaire de détail s'enrichit du développement des opérations de prêts immobiliers et de bancassurance. La restructuration en cours du secteur bancaire, qui se traduit par une interpénétration des champs d'activité entre différents types d'établissement, induit une réorganisation des banques mutualistes. C'est ainsi que les plus importantes d'entre elles choisissent d'abandonner le statut mutualiste alors que les autres, *a contrario*, tendent à renforcer leurs atouts et leur spécificité relatifs à l'appartenance au secteur mutualiste.

Par ailleurs, les ex-mutuelles elles-mêmes sont l'objet de convoitise : ainsi, Barclays a racheté Woolwich au cours de l'été 2000, et Abbey National, qui a récemment fait l'objet d'une offre de la part de Lloyds TSB, est engagé dans une bataille pour reprendre Bank of Scotland. Ces mouvements s'inscrivent dans le cadre de démarches stratégiques émanant des grandes banques de dépôt en vue de conquérir des parts de marché dans les secteurs de l'immobilier et de l'assurance, qui constituent des pôles d'activité particulièrement rémunérateurs. Or, les ex-mutuelles détiennent des compétences propres et une expérience dans ce domaine qui demeure leur terrain

traditionnel d'intervention. A cela s'ajoute leur réputation, acquise sur la scène britannique et même sur la scène européenne, où certaines sociétés (Abbey National, Halifax) sont déjà positionnées. Mais il convient de s'interroger sur les problèmes qui peuvent survenir du fait de la part croissante du secteur bancaire dans la capitalisation de la Bourse de Londres. Une attention particulière doit être portée aux conséquences éventuelles de cette évolution qui peut engendrer une volatilité accrue des cours ou une hausse du prix des actions. De surcroît, le niveau plus élevé de risque encouru du fait d'une concurrence exacerbée peut détériorer la confiance des investisseurs et porter atteinte à la stabilité de l'ensemble du secteur financier britannique. Ainsi les ex-mutuelles sont-elles au cœur des enjeux bancaires actuels liés à la recherche d'une rentabilité croissante dans un contexte de plus en plus concurrentiel. Dès lors, comment appréhender l'avenir du secteur mutualiste subsistant ?

## ● Situation et perspectives des sociétés mutualistes subsistantes

En juin 2000, on comptait soixante-huit sociétés mutualistes subsistantes. Depuis lors, Bradford and Bingley a opté pour une transformation de son statut en faveur de celui de banque commerciale. Cette évolution est-elle inévitable ou peut-on attendre une réversibilité du phénomène ? La réponse à cette question nécessite de dresser un état des lieux et notamment de préciser les atouts et les limites du secteur bancaire mutualiste. Il paraît important, dans cette analyse, d'insister sur la dimension temporelle, dans la mesure où la pression qui s'exerce en vue de la conversion met en avant des intérêts immédiats. L'argument avancé, relatif à l'avantage dont bénéficient les banques cotées en termes de diversification des activités, paraît moins évident depuis l'adoption en 1997 du *building society act*. En effet, cette nouvelle réglementation modifie celles adoptées en 1986 et 1988 en accentuant le processus de libéralisation des sociétés mutuelles, qui sont désormais autorisées à entreprendre n'importe quelle activité s'inscrivant dans le cadre de leurs objectifs. Ces dispositions témoignent de la volonté des autorités réglementaires de renforcer la compétitivité des banques mutualistes sur les marchés de l'immobilier et des prêts personnels.

Le point de divergence entre les partisans de l'un ou l'autre statut repose davantage sur la prise de risque. Le statut de banque commerciale autorise une prise de risque importante du fait de l'apport de capitaux extérieurs émanant d'investisseurs spécialisés. La taille de la firme tend à être relativement grande en raison des facilités offertes de diversification de l'actif, liées à la souplesse des échanges sur le marché des capitaux et aux possibilités éventuelles de fusion avec un partenaire plus puissant. Pour ce qui concerne les banques mutualistes, les membres qui sont en même temps apporteurs de capitaux et clients éprouvent une plus grande aversion pour le risque. Si ces derniers ne sont pas satisfaits de la gestion de la firme, ils peuvent sans coût retirer leurs fonds et les transférer à des concurrents,



ce qui peut avoir des implications néfastes sur l'activité et la taille de la mutuelle. Aussi le statut mutualiste semble-t-il garantir d'une plus grande discipline de gestion dans la mesure où la perte de capitaux apparaît comme une forme de liquidation partielle de la firme (Fama and Jensen, 1983). Le degré de risque est aussi moins élevé du fait de la limitation des conflits d'intérêts potentiels entre propriétaires et clients (Jensen and Meckling, 1976), confondus en raison même du statut mutualiste. Ainsi, les banques mutualistes plus ambitieuses en termes de taille et de risque choisissent la démutualisation. A cela s'ajoutent les avantages financiers immédiats dont bénéficient les mutualistes qui cèdent leurs parts et abandonnent leurs droits dans la société. Ces derniers reçoivent des actions gratuites qu'ils peuvent vendre au moment de la cotation, ce qui leur permet de disposer de leur capital jusqu'alors immobilisé. Les sommes obtenues lors des démutualisations réalisées entre avril et juillet 1997 ont été considérables (Buksan, 1998). Dans ces conditions, quel est l'attrait du secteur bancaire mutualiste subsistant et quelles sont ses perspectives d'évolution ? L'analyse des résultats financiers obtenus par ces banques depuis la décennie 90 et la comparaison avec ceux des grandes banques commerciales constituent des outils utiles en vue d'apprécier leur situation.

**Tableau 2**  
**Principaux indicateurs des résultats financiers**  
**des banques britanniques**

| <b>Groupes banques commerciales MBBG et filiales bancaires</b> | <b>1994</b> | <b>1997</b> | <b>1999</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Part des revenus d'intérêt dans le revenu total                | 57,2        | 61,6        | 59,9        |
| Coefficient net d'exploitation                                 | 64,1        | 60,9        | 54,0        |
| Marge d'intérêt  | 2,4         | 2,2         | 2,2         |
| <i>Return on assets</i> (ROA)                                  | 1,17        | 1,21        | 1,44        |
| <i>Return on equity</i> (ROE)                                  | 26,30       | 25,8        | 29,6        |
| <b>Sociétés de crédit hypothécaire <sup>(1)</sup></b>          | <b>1995</b> | <b>1997</b> | <b>1999</b> |
| Part des revenus d'intérêt dans le revenu total                | 77,9        | 82,5        | 74,9        |
| Coefficient net d'exploitation                                 | 54,0        | 63,2        | 62,4        |
| Marge d'intérêt  | 2,19        | 1,60        | 1,46        |
| Surplus ajouté aux réserves <sup>(2)</sup>                     | 0,78        | 0,44        | 0,49        |

(1) Sont exclus des chiffres de 1997 les cinq ex-mutuelles converties en banques commerciales au cours de l'année.

(2) Cet indicateur exprime le rapport entre le surplus dégagé et l'actif total et doit être rapproché du ROA des banques commerciales.

Sources : OCDE (2000) ; British Bankers Association (2000) ; Building Societies Commission (2000).

En particulier, la baisse de la marge d'intérêt constatée au cours de la période 1995-1999 est significative de la priorité accordée aux membres de ces banques, à la fois en termes d'avantages de coût du crédit pour les emprunteurs et en termes de gains sur les dépôts pour les prêteurs. En comparant ces résultats à ceux des banques commerciales pendant la même période (entre 1995 et 1999, on passe de 2,19 à 1,46 pour les sociétés mutuelles et de 2,4 à 2,2 pour les banques commerciales), il apparaît que l'avantage compétitif est encore plus manifeste. Les banques de dépôt pratiquent en effet des conditions tarifaires qui semblent pénaliser particulièrement les PME et les particuliers (taux créditeurs élevés, charges sur comptes courants trop lourdes...). Le rapport Cruickshank <sup>(4)</sup>, remis en mars 2000 au gouvernement Blair, fait d'ailleurs état de pratiques abusives et dénonce l'insuffisance de concurrence des quatre grandes banques de dépôt sur ces marchés. Les sociétés immobilières, au contraire, proposent des taux d'intérêt attractifs afin de gagner des parts sur le marché hypothécaire et d'accroître les avantages octroyés à leurs membres actuels. Cette priorité accordée aux activités présentes est confirmée par l'évolution du surplus ajoutée aux réserves. Cette variable décroît sur la période 1994-1999, passant de 0,78 à 0,49. Ceci est significatif des stratégies adoptées par les banques mutualistes subsistantes qui tendent à limiter l'intérêt intergénérationnel au profit d'avantages financiers pour les membres existants. Outre les faibles taux créditeurs, les mutualistes peuvent désormais bénéficier de bonus prélevés sur les réserves en fonction de leur engagement financier dans la société. Cette distribution de bénéfices intervient de la même manière que celle des dividendes dans le cas d'une banque cotée. Toutefois, les montants demeurent beaucoup plus limités; en témoigne la faiblesse des surplus ajoutés aux réserves comparativement aux ROA (*return on assets*, expression qui désigne le rapport entre le profit avant impôt et l'actif total) des banques commerciales.

Ce nouveau comportement adopté par les banques mutualistes depuis 1996 semble constituer une réponse à la pression exercée par le processus de démutualisation. La part de marché des prêts hypothécaires détenue par les banques mutualistes s'accroît jusqu'à 40 % au deuxième trimestre 1999. La diminution constatée fin 1999 et début 2000 répond aux recommandations des autorités réglementaires soucieuses de limiter l'impact d'une récession éventuelle.

Les avantages accordés en termes de coût du crédit sont associés à ceux en termes de proximité et de qualité du service rendu. Afin de rester compétitives, les banques mutualistes mettent l'accent sur la professionnalisation de leur équipe et la satisfaction optimale des besoins des clients. Pourtant, certaines faiblesses apparaissent au travers du coefficient net d'exploitation. Depuis 1997 en particulier, ce rapport reste relativement élevé (63,2 en 1997 et 62,4 en 1999), alors qu'au contraire il est en nette diminution pour les banques commerciales, passant de 64,1 en 1994 à 54,0 en 1999. Cette évolution chez les banques cotées est le résultat d'une politique drastique de réduction des effectifs: depuis 1990, elles ont supprimé

(4) A la demande du gouvernement britannique en novembre 1998, Don Cruickshank a dirigé une commission d'enquête sur la compétitivité des banques britanniques.

**Tableau 3**  
**Part des *building societies* dans les prêts hypothécaires nets**  
**(1995-2000) <sup>(1)</sup>**

| Années                    | Total des ressources (£m) | <i>Building societies</i> (£m) | %    |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|------|
| 1995                      | 15 166                    | 14 416                         | 95,1 |
| 1996                      | 19 106                    | 13 549                         | 70,9 |
| 1996 <sup>(2)</sup>       | 19 106                    | 6 952                          | 36,4 |
| 1997                      | 23 834                    | 9 809                          | 41,2 |
| 1998                      | 25 228                    | 9 372                          | 37,1 |
| 1999                      | 37 763                    | 12 482                         | 33,0 |
| 1 <sup>er</sup> trimestre | 6 754                     | 2 513                          | 37,2 |
| 2 <sup>e</sup> trimestre  | 9 582                     | 3 836                          | 40,0 |
| 3 <sup>e</sup> trimestre  | 11 716                    | 3 615                          | 30,9 |
| 4 <sup>e</sup> trimestre  | 9 711                     | 2 518                          | 25,8 |
| <b>2000</b>               |                           |                                |      |
| 1 <sup>er</sup> trimestre | 9 071                     | 2 376                          | 26,2 |

(1) Prêts.

(2) Sont exclues à partir de cette date les *building societies* qui ont été démutualisées au 31 décembre 1997.

Source : Bank of England Monetary and Financial Statistics, avril 2000.

150 000 emplois au Royaume-Uni et fermé pas moins de 4 000 agences. Cette stratégie s'inscrit au sein d'un mouvement de compression des coûts en vue de maximiser les taux de rentabilité (*return on equity*, ROE) et de répondre ainsi aux attentes d'actionnaires de plus en plus exigeants. C'est dans cette optique que s'effectuent les opérations de restructuration entre banques, maisons de titres et sociétés de crédit hypothécaire visant à développer les pôles d'activité les plus profitables.

Face à cette recomposition du paysage bancaire britannique qui propulse les plus grandes banques de dépôt (Royal Bank of Scotland, Natwest, HSBC, Lloyds TSB, Barclays) aux premiers rangs des banques européennes, en termes de capitalisation boursière et de rentabilité des fonds propres, les banques mutualistes subsistantes demeurent encore des entités de taille relativement limitée opérant à l'échelle régionale, voire nationale. Dès lors, les possibilités d'économies d'échelle sont plus restreintes, ce qui accroît la pression à la hausse sur les coûts. Face à cette concurrence encore avivée par l'introduction de la banque directe et d'Internet, les banques mutualistes opèrent des regroupements au sein du secteur, ce qui tend à diminuer le nombre de sociétés (68 en juillet 2000). Compte tenu des bons résultats financiers obtenus (augmentation de la part de marché au cours des quatre dernières années) et de la spécificité des services rendus, les perspectives

d'évolution des sociétés mutualistes se révèlent prometteuses, à condition toutefois de renforcer le mouvement de coopération permettant une diminution des coûts. Les dispositions prises dans le cadre du *building society act*, qui accentuent le processus de libéralisation de l'activité des sociétés mutuelles (diversification des activités, possibilité de création de filiales spécialisées...), témoignent de la volonté des autorités réglementaires de renforcer la compétitivité des banques mutualistes sur les marchés de l'immobilier et des prêts personnels. A cela s'ajoute la protection accrue offerte aux sociétés immobilières, émanant du gouvernement Blair, qui prend la forme d'un relèvement des seuils nécessaires pour le vote en faveur de la démutualisation.

---

## Conclusion

Les banques mutualistes britanniques ont marqué leur spécificité par rapport aux banques commerciales jusqu'à la seconde moitié des années 70, grâce à l'adoption de comportements visant à favoriser l'intérêt de leurs membres courants et à promouvoir l'accès à la propriété immobilière. Pourtant, depuis cette période, suite à la libéralisation financière et à l'accroissement de la concurrence, la différenciation entre les deux types de structure devient de moins en moins perceptible : l'optique de rentabilité tend à gagner du terrain. Le processus de démutualisation qui s'est accentué au cours de la décennie 90 constitue une réponse donnée à la pression exercée sur les coûts et les marges bancaires. Néanmoins, en dépit de cette tendance, les sociétés mutualistes subsistantes, souvent de taille plus restreinte, s'affirment sur la scène financière à la fois en termes de résultats et en termes de pratiques stratégiques. Depuis 1996, la priorité est accordée à la qualité et à la proximité du service rendu ainsi qu'à l'amélioration du rapport compétitivité-prix. La réémergence de la spécificité des banques mutualistes traduit à la fois leur enracinement culturel et institutionnel au sein de la société britannique et leurs potentialités d'action sociale et de limitation des risques de système. ●

## Références bibliographiques

**Alchian A. and Demsetz H.** (1972), « Production, information costs and economic organisation », *American Economic Review*, vol. 62, n° 5, pp. 777-795.

**Boutillier M. and Quéron A.** (2000), « Les commissions perçues par les établissements de crédit en Europe », *Épargne et finance-ment*, n° 6, Caisse des dépôts et consignations, février.

**Boxall A. and Gallagher N.** (1997), « Mutuality at the cross-roads », *Financial Stability Review*, n° 3, pp. 105-117.

**British Bankers Association** (2000), *Banking business, an abstract of banking statistics*, Londres, vol. 17.

**Buckle M. and Thompson J.** (1998), *The UK financial system, theory and practice*, 6<sup>e</sup> éd., J. Murray, London.

**Building Societies Commission** (2000), *Annual report 1999-2000*, Londres.

**E. Bukspan** (1998), « La démutualisation

des *building societies* », *Revue banque*, n° 589, février, pp. 53-55.

**Cruickshank report** (2000), « Competition in banking services in the UK », *Review of Banking Services in the UK*.

**Drake L. and Llewellyn D.** (1998), « Mutuels in the financial system », *Financial Stability Review*, n° 5, pp. 33-45.

**Fama E.** (1980), « Agency problems and the theory of the firm », *Journal of Political Economy*, 28, 21, pp. 288-307.

**Fama E. and Jensen M.** (1983), « Agency problems and residual claims », *Journal of Law and Economics*, 26, 2, pp. 327-352.

**Jensen M. C. and Meckling W. H.** (1976), « The theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3, pp. 305-360.

**OCDE** (2000), *Rentabilité des banques 1999*, OCDE, Paris.

**Plihon D.** (1998), *Les banques, nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, « Les études de la Documentation française », Paris.

**Renversez F.** (1995), *Éléments d'analyse monétaire*, Dalloz, 3<sup>e</sup> édition, Paris.