

CHARLES MILHAUD

Président du directoire

*Caisse nationale
des caisses d'épargne*



PHOTO : PHILIPPE LELUICH

«Il faut une tarification minimum,
tout système gratuit est pervers»

Avec sa transformation en groupe mutualiste,

le groupe Caisses d'épargne s'ouvre aux lois du marché.

*Il veut inaugurer un nouveau type de sociétariat, plus proche
des lois du marché. Il entend se développer à l'échelon européen
en nouant des alliances avec d'autres banques de détail.*

■ Le groupe Caisses d'épargne est passé d'un statut coopératif à celui de mutualiste. Quel point faites-vous sur cette transformation ?

Nous avons aujourd'hui dépassé 1,3 million de sociétaires, ce qui est au-dessus de nos prévisions. Les souscriptions continuent mais sur un rythme normal. Les choses se stabilisent. Nous devons mettre en place un fort sociétariat avant de lancer les assemblées générales. C'est chose faite.

Je pense que notre sociétariat se révélera quelque peu différent

du sociétariat mutualiste que nous connaissons déjà, qui est de nature plus historique et plus lié à un groupe social déterminé. Nos clients ne sont pas obligés d'être sociétaires. Ils ne sont pas obligés par exemple de souscrire une part sociale pour avoir un crédit, mais ils constituent la base de notre sociétariat et ce qui les unit c'est justement le fait d'être attachés au projet de la Caisse d'épargne. La moyenne de souscription est d'environ 5 500 francs, mais certains sociétaires ont investi

50 000 ou 100 000 francs en parts sociales. Ils sont soucieux de la rémunération.

■ Quels sont vos objectifs de rémunération des parts sociales ?

Ils sont naturellement liés au résultat de chaque caisse régionale. Il faut faire en sorte que le niveau de résultat permette de distribuer un dividende en accord avec la hiérarchie des taux et conformément aux attentes de la clientèle. J'ai cité, lors du lancement de la commercialisation des parts so-



1999 : président du directoire du Cencep.

1985 : président du directoire de la Caisse d'épargne des Bouches-du-Rhône et de la Corse (devenue Caisse d'épargne Provence-Alpes-Corse depuis 1992).

1983 : directeur général de la Caisse d'épargne des Bouches-du-Rhône et de la Corse.

1980 : directeur général adjoint de la Caisse d'épargne des Bouches-du-Rhône et de la Corse.

1967 : directeur de la Caisse d'épargne de Sète.

1964 : entré à la Caisse d'épargne de Sète.

ciales, un taux de l'ordre de 3 % alors que le livret était à 2,25 %. Celui-ci est aujourd'hui à 3 %, il faudra vraisemblablement proposer une rémunération de nos parts sociales plus élevée. C'est lors des assemblées générales de 2001 des Caisses d'Epargne que cela sera déterminé.

■ Comment le groupe Caisses d'épargne s'inscrit-il dans le mouvement de concentration européen du secteur bancaire ?

Notre transformation en groupe mutualiste est récente. Notre ancien statut était, de fait, un frein à toute possibilité de développement. La problématique a aujourd'hui changé par rapport à d'éventuels partenaires. Nous avons une recherche en la matière qui n'est pas uniquement liée au statut coopératif ou à l'appellation caisses d'épargne, parce que cela recouvre

“ Nous avons une clientèle pour des produits boursiers plus sophistiqués. ”

des éléments très différents : les caisses d'épargne en Italie ont un statut de sociétés anonymes, ce sont des établissements publics en Allemagne et des quasi-fondations en Espagne.

De façon pragmatique, nous souhaitons tisser des alliances avec d'autres réseaux de banque de détail pour pouvoir partager au niveau européen, comme nous le faisons en France des « usines » communes, une force de distribution voire plus tard des marques communes.

C'est dans cet esprit que l'opération Gestitres s'est réalisée avec le Crédit lyonnais. Nous avons, par ailleurs, pris un pied en Italie via la Caisse d'épargne de Gênes et cherchons à donner plus d'envergure et de profondeur à cette alliance sur le plan industriel, nous avons également approché

d'éventuels partenaires dans le secteur hypothécaire en Allemagne.

■ Souhaitez-vous, à terme, vous doter comme le Crédit agricole d'un véhicule coté (pour avoir accès aux marchés financiers) ?

Ce n'est pas notre préoccupation aujourd'hui. La problématique est différente pour le Crédit agricole qui a réalisé des acquisitions non négligeables comme Sofinco et Indosuez. Il a atteint une dimension nécessitant de se doter d'un instrument coté qui lui permettra de se développer par échange de titres. Nous n'en sommes pas là, même si nous devons rester attentifs aux effets de cette cotation sur la situation du secteur mutualiste.

Notre préoccupation est surtout d'asseoir notre nouveau statut. De plus, nous avons racheté l'an dernier le Crédit foncier. Nous nous employons sur ce dossier à rechercher toutes les synergies.

■ Quelles seront concrètement les synergies avec le Crédit foncier ?

Elles concerneront par exemple l'organisation commune du pôle immobilier national des Caisses d'épargne. Celles-ci pourraient vendre des services développés au sein du Crédit foncier, l'administration de biens par exemple, ou utiliser ses structures en matière de recouvrement. Il s'agit pour nous de rechercher sur les différents métiers, tous les éléments qui peuvent nous permettre d'avoir ensemble une efficacité meilleure.

■ Qu'est-ce que la mutualisation a changé en termes d'organisation interne, ou de culture ?

Il est encore trop tôt pour le mesurer totalement. Les caisses régionales vont avoir à présenter leurs comptes lors des assemblées générales et proposer au vote des sociétaires des projets de résolu-

tion dont les dividendes. Leur mode de fonctionnement se rapproche de celui de sociétés anonymes. Au niveau du pôle national, il y avait certes une caisse centrale, mais le chef de réseau était un GIE, le Cencep ; c'est devenu une Caisse nationale, société anonyme avec un actionariat.

La loi a prévu une période transitoire en étalant la cession des parts sur un délai raisonnable, cette période sera mise à profit pour organiser également un autre mode de fonctionnement. Nous avons d'ailleurs organisé dès cette rentrée 2000 une série de rencontres avec les présidents des directoires des caisses d'épargne pour approfondir ce mode de relation comme nous l'avons fait la semaine dernière avec des directeurs de la Caisse nationale.

■ Les banques cotées ont annoncé des résultats semestriels en forte croissance. Est-ce également votre cas ?

Nous ne sommes pas tout à fait sur les mêmes métiers. Les banques cotées ont des activités de banque d'investissement que nous n'exerçons pas. Autre exemple, nous avons une importante activité dans l'assurance puisque que nous représentons 40 % du chiffre d'affaires de la CNP. Nous ne consolidons pas, jusqu'à présent dans nos comptes la globalité des effets positifs de cette collecte dynamique. Compte tenu de la restructuration du capital de la CNP, nous pourrions les consolider en 2001.

Cela étant, notre résultat net sera en croissance, mais sa progression ne sera pas aussi significative que ce que l'on peut voir au niveau des groupes bancaires cotés.

■ Pourtant la banque de détail explique en large partie les bonnes performances annoncées ?

C'est vrai, les performances de la banque de détail ont été bonnes, mais le pôle le plus performant a été la gestion d'actifs et comme je vous le disais il y a un instant à propos de l'assurance vie, nous sommes dans une situation qui n'est pas tout à fait comparable. Enfin l'aplatissement de la courbe des taux présente a un effet négatif.

■ Considérez-vous que votre groupe est plus sensible à la variation des taux que d'autres établissements bancaires ?

Nous avons une sensibilité due au processus de transformation mais l'impact est limité.

Globalement tout ceci devrait se traduire par une stabilisation de notre RBE.

■ Quelles sont vos ambitions en matière de gestion d'actifs ?

Les caisses régionales ont une offre de produits de gestion de patrimoine, mais nous sommes mal référencés sur ce segment. Nous sommes encore trop souvent assimilés aux produits complètement sécurisés comme les livrets. Mais le Livret A ne représente que 16 points de notre PNB : cela montre que nous avons une clientèle pour des produits boursiers, plus sophistiqués.

Nous comptons donc nous développer dans ce domaine. Nous sommes ainsi en train de négocier l'acquisition d'une entité. Si celle-ci n'aboutit pas avant la fin de l'année, nous n'hésiterons pas à créer une structure quitte à recruter ou former les équipes nécessaires.

■ Les Caisses d'épargne investissent-elles dans le web et les nouvelles technologies ?

Internet est aujourd'hui une opportunité de développement de la relation commerciale avec nos clients. Il ne s'agit cependant pas

d'un canal exclusif, nos clients souhaiteront toujours conserver un contact humain dans nos agences ou via nos centres de relation à distance. Ainsi nous développons l'ensemble des canaux de distribution dans une logique de complémentarité : téléphone, minitel, internet, télévision interactive. Dès à présent, nombreuses sont les Caisses d'épargne à offrir des services en ligne sur le net. Trois d'entre elles ont des services de bourse en ligne et le déploiement national, ainsi que celui de la télévision interactive, est en cours. Notre objectif est de bâtir un portail commun permettant, par décrochages régionaux, de maintenir une forte proximité avec la vie locale de nos clients. Par ailleurs, avec le système «SP PLUS», nous

“ Nous souhaitons tisser des alliances avec d'autres réseaux de banque de détail pour partager au niveau Européen des «usines» communes. ”

venons de mettre à la disposition de notre clientèle de particuliers et de professionnels, un service de paiement sécurisé sur le net.

En matière de systèmes d'information, notre programme est d'aboutir à trois plates-formes informatiques à horizon de trois ans au lieu de 10 à l'heure actuelle, pour faire en sorte que les banques de données puissent être interconnectées et organiser un maillage total au niveau hexagonal. Nous avons également pour objectif d'avoir des postes de travail uniques sur l'ensemble du réseau dans à peu près les mêmes délais.

■ Comment sont ressentis ces projets par les caisses régionales ? Ne sont-ils pas considérés comme une centralisation ?

Certains peuvent le percevoir comme une vision centralisatrice mais ce n'est pas le but. Notre idée

est de fédérer les idées de tous même si, à un moment donné, il faut arbitrer et trancher. Nous voulons créer une vision d'ensemble du groupe, partager entre les entités du groupe des ressources communes, être plus réactif. Il y a aussi la nécessité de mutualiser des investissements importants sur les nouvelles technologies. Cela peut paraître moins facile que dans les groupes centralisés, mais ces démarches peuvent aussi être plus créatives.

■ Quelles sont vos pistes de réflexion sur l'évolution de la tarification des services financiers ?

Nous sommes dans un contexte de rémunération des dépôts et de tarification des services. Les questions se posent sur l'adéquation

entre la qualité du service et le prix payé, ainsi que sur le service minimum. Sur ce dernier plan, il me semble qu'il faut une tarification minimum ; tout système gratuit est

pervers. Les établissements financiers devraient d'ailleurs se lancer au plus tard début 2001, sinon nous tomberons dans la bascule de l'euro qui est un chantier énorme.

■ La Fédération Française des Banques prend corps. Etes-vous satisfait de cette évolution ?

C'est une bonne chose, cette évolution s'inscrit dans la même dynamique européenne que notre transformation en banque mutualiste. Les règles qui régissent les établissements bancaires français sont en continuelle évolution, il est bon que les banques françaises se retrouvent pour en discuter et faire des propositions aux autorités concernées. ■

*Propos recueillis par
Elisabeth Coulomb et Colette Cova*