

PHILIPPE
TOUSSAINT
Président
Banque AGF



Banque AGF : 140 000 clients en un an

Filiale du groupe d'assurances, Banque AGF qui a démarré il y a un an, vise l'équilibre de ses comptes en 2004. Son objectif est de travailler avec le réseau d'agents et de salariés du groupe tout en incitant ses clients à choisir ses canaux d'accès à distance.

■ Quel bilan tirez-vous de la première année d'activité de Banque AGF ?

En lançant en octobre 2000 ce nouveau concept d'offre bancaire distribué par un réseau d'assurance, nous devons gagner toute une série de paris. Et en premier lieu, intégrer la particularité du réseau de distribution des AGF qui est beaucoup plus complexe qu'un réseau bancaire traditionnel. Il comporte en effet aussi bien des agents généraux, des salariés que des courtiers. Malgré la différence de leur mode de fonctionnement et des produits que ces différents réseaux proposent, nous voulions concevoir une offre bancaire unique. Je considère que nous avons vu juste puisque quelque 140 000 clients ont déjà souscrit à notre offre, la

majeure partie provenant du réseau des salariés.

■ Quel est votre principal poste d'investissement ?

Les coûts se répartissent entre les hommes – nous sommes aujourd'hui 300 personnes –, les systèmes d'information qui nécessitent encore des aménagements et la publicité pour installer la marque. Après avoir réalisé des études, nous avons préféré pour notre banque conserver la référence directe à la marque AGF dont la notoriété est importante. Pour mener à bien notre *business plan*, nous disposons de 100 millions d'euros pour 3 ans. Pour l'instant, nous ne donnons pas d'autres données chiffrées.

■ Vos objectifs de rentabilité seront-ils tenus, malgré un contexte économique moins favorable ?

Nous sommes encore en période de lancement mais notre modèle économique fonctionne bien. Notre point d'équilibre se situe entre 300 000 et 400 000 clients. Au rythme actuel, la banque équilibrera ses comptes dans trois ans. Et si le pari de la fidélisation est gagné, c'est la performance commerciale de la compagnie d'assurance tout entière qui en sera bénéficiaire.

■ Sur quels principes avez-vous construit votre offre bancaire ?

Notre offre bancaire s'inscrit dans une problématique de relation clientèle et plus précisément de fidélisation. Notre stratégie est clairement celle d'une compagnie d'assurance : les AGF ont 5 à 6 millions de clients que le groupe souhaite fidéliser. L'offre bancaire qui apporte à l'assureur des armes identiques à celles de ses principaux concurrents est un élément



- 53 ans, inspecteur des Finances.
- Depuis 1999, président de Banque AGF.
- 1998-1999, président-directeur général de Via banque.
- 1997-1998, conseiller du président du directoire de Paribas.
- 1995-1997, président du directoire du Crédit du Nord où il occupait différentes fonctions depuis 1983.

essentiel de fidélisation.

En effet, à l'inverse du banquier, l'assureur a peu l'occasion de voir ses clients et c'est un point de faiblesse. Les banquiers ayant profité de la fréquence de leurs contacts pour entrer dans la cour des assureurs, il était impossible pour nous de ne pas réagir en nous plaçant sur le même terrain. Notre intérêt dans cette offre est donc de collecter de l'épargne mais surtout d'établir une relation suivie avec nos clients.

En termes d'offre, il fallait donc proposer un produit relativement complet autour du compte courant car c'est là que la captation des flux est la plus significative. C'est aussi pourquoi nous proposons un package : ce principe qui impose la multidétention, fait partie des instruments de fidélisation et de rentabilité d'une banque.

■ Qui sont vos clients ?

90 % des comptes ouverts le sont à des clients AGF. Par rapport à la clientèle des banques, nos clients sont un peu plus âgés et le niveau moyen des dépôts est de 50 000 francs, ce qui est assez élevé. Les trois quarts de nos clients ont souscrit aux 8 produits du package.

■ Cette formule n'est pourtant pas toujours appréciée des clients ?

Les clients regrettent surtout des coûts trop élevés et l'opacité de gestion des packages. Nous avons donc travaillé notre offre en fonction de cela et en serrant les coûts. Nous proposons une tarification attractive et la rémunération des liquidités.

■ Cela suppose que votre marge est très réduite d'autant que les taux sont à la baisse ?

La marge sur le compte sur livret est faible en effet. Mais il n'est pas déraisonnable de vendre un produit à un tarif attractif. Les banques considèrent le crédit immobilier comme un produit d'appel, nous avons la même approche en utilisant un produit d'épargne.

Cependant, nous n'avons pas voulu suivre la course que des banques en ligne ont menée sur les taux des comptes sur livrets car la marge de rentabilité était carrément nulle à ces niveaux-là. D'ailleurs certains ont fait marche arrière. Nous allons par ailleurs étoffer notre offre.

■ Comment procédez-vous ?

Nous avons déjà des offres de crédit à la consommation, de crédit revolving. D'autre part, nous avons toute une offre d'épargne, avec des fonds de placement, et dès octobre, une gamme plus complète de produits financiers, de bourse en ligne.

Tous ces produits ont été mis en place avec quatre partenaires : Sofinco, qui a démarré le plus tôt sur les crédits courts. Pour le crédit immobilier, on a choisi Entenial, Cortal pour l'activité titres, et enfin concernant les produits financiers, nous avons utilisé la gamme d'AGF Asset Management élargie à des outils venant d'Allianz et de gestions tierces.

En revanche, nous conservons avec le plus grand soin le corps central de notre métier, c'est-à-dire ce qui tourne autour du fonctionnement des flux. Tout ce qui touche au back-office et au front-office nous appartient ; nous avons monté notre propre centre de relations avec le client. Nous faisons très attention à garder la maîtrise de ce qui est au cœur de la relation clientèle.

■ Irez-vous vers la banque en ligne ?

Je réfute le classement de la Banque AGF comme une banque en ligne puisque son essence même est de travailler avec les réseaux AGF ; par contre, nous sommes multi-canal : le client peut et doit travailler avec la banque en directe, par le biais des canaux de la banque à distance, c'est-à-dire internet, le minitel et le téléphone. Le client a le choix du canal mais conserve une relation privilégiée avec son interlocuteur AGF habi-

tuel qui va lui donner des conseils.

Il y a enfin une relation « B to B », c'est-à-dire que dans la relation entre la banque et le réseau, internet est un outil qui permet à l'agent d'avoir des renseignements sur ses clients, une information toujours à jour, les *reporting* sur son activité... et qui permet de mettre en œuvre une action intelligente vis-à-vis du client. Notre système fonctionne en temps réel ; quel que soit le canal utilisé, le tableau de bord est implémenté dans la seconde.

“ Le niveau moyen des dépôts est de 50 000 francs. ”

■ Agents et salariés ne redoutent-ils pas la concurrence d'internet ?

Je ne pense pas. Notre offre a été conçue dans l'intérêt de l'ensemble du réseau et internet est avant tout un outil de travail. Pour l'instant, seulement 10 % de la clientèle arrive par le biais d'internet et tôt ou tard cette clientèle sera en demande d'un relais terrain. En outre, l'ensemble du réseau bénéficie d'un intéressement sur le chiffre d'affaires global réalisé par la banque. Il n'y a donc pas de conflit, même si les négociations sur le taux de commissionnement sont animées. Ce canal pourrait être perçu comme un concurrent si les réseaux considéraient que l'accent est mis sur la quête de clients directs. Or, ce n'est pas le cas. Au contraire, dans toutes nos campagnes publicitaires, nous avons fait le choix de mettre en avant le réseau. ■

Propos recueillis par Colette Cova
et Quitterie de Fommervault