

CLAUDE FOUYET

Directeur général

*Groupe Crédit mutuel
de Bretagne/Sud-Ouest*



BANQUE À RÉSEAU

«L'agence est le pivot de notre organisation»

La banque régionale a une vocation de proximité,
*avec des services à distance qui devraient permettre aux agences de
se consacrer aux seules opérations à valeur ajoutée. La qualité du
service sera encore plus déterminante avec l'introduction de l'euro.*

■ À l'heure des rapprochements entre grands acteurs financiers, les banques régionales ont-elles encore des atouts ?

Oui, sans hésitation. Certes, c'est un sujet de réflexion mais il suffit de regarder l'exemple américain pour constater que, malgré les grandes concentrations opérées, les établissements régionaux ou à l'échelle d'un État, restent très viables et appréciés de la clientèle. L'important est de savoir quels marchés nous voulons toucher. Pour

notre Groupe, c'est très clair : nos marchés sont ceux des particuliers – de tous niveaux de patrimoine – et des professionnels et entreprises de proximité qui constituent l'essentiel du tissu économique régional.

Étant une banque de proximité, nous sommes très fortement ancrés sur ces marchés. En Bretagne, notre part est de l'ordre de 30 %. Dans le Sud-Ouest, elle est plus réduite (7 %) mais elle progresse grâce à un plan ambitieux de création de Caisses.

■ Comment marquez-vous votre proximité ?

Elle s'exprime d'abord par un tissu de points de vente très dense : alors que nombre d'établissements prônent la concentration et le regroupement des agences dans la recherche de productivité, nous menons une politique radicalement différente puisque nous avons maintenu notre réseau. Ainsi, en Bretagne, avec 450 implantations, nous comptons environ une agence pour 10 000 habitants.



- 60 ans
- 1996 Directeur général du Groupe CMB/CMSO
- 1992-1995 Directeur général délégué CMB.
- 1984-1992 Directeur général adjoint CMB.
- 1973-1984 Directeur de l'administration générale CMB.
- Diplômé de l'Ecole nationale des Impôts et de l'Institut de contrôle de gestion.

En raison de notre statut, nous n'avons pas les yeux rivés sur la Bourse puisque nous ne sommes pas cotés. Mais nous avons d'autres indicateurs : la satisfaction de nos sociétaires et clients, les prix compétitifs, les taux de crédits, la rémunération de l'épargne... Cela ne nous empêche pas de penser rentabilité et efficacité économique, car la compétition est forte et nous avons les mêmes contraintes que les autres établissements. A ce propos, notre coefficient d'exploitation est de 63,7 %.

■ N'y a-t-il pas un paradoxe entre banque de proximité et banque à distance ?

Non, si l'on ne fait pas de confusion entre banque à distance et banque directe. Le pivot de notre organisation reste l'agence. Les services à distance viennent en complément, voire en soutien de son action. Il y a complémentarité et non pas antinomie entre les réseaux physiques et électroniques. J'ajoute que nos systèmes informatiques permettent aux agences de savoir tout ce qui se réalise, entre nos clients et le Groupe, via nos services à distance. De plus, nos agences disposent de tous les outils pour expliquer ces services et faire des démonstrations : internet, wap, TV numérique...

La principale problématique dans un contexte de réduction des marges, c'est la valeur ajoutée dégagée par l'entreprise ou apportée par la qualité du service à la clientèle. Pour nous, la valeur ajoutée passe d'abord par le conseil, la gestion de patrimoine, la pertinence de la gamme de crédits... Tout cela dans une optique très orientée « expertise ». Si nous voulons des salariés à même de répondre à cette diversité d'exigences, il faut leur éviter la charge d'opérations basiques sans valeur ajoutée. Ce sont tous les services à distance qui le permettront.

Il faut aussi penser à l'organisation des expertises. Pour notre part, nous n'avons pas voulu créer des centres d'expertises, car nous considérons que cela aurait atrophié nos agences en leur ôtant des domaines de compétences. Nous avons donc appréhendé le sujet à l'inverse, en allégeant au maximum les tâches à très faible valeur ajoutée et en développant l'expertise de nos salariés. Ce choix permet de conforter notre option de banque de proximité ou « banque de toutes les proximités », appellation que nous avons d'ailleurs déposée depuis plus de deux ans. Car être proche, c'est aussi être accessible à tout moment et où que soit le client.

“ La principale problématique, c'est la valeur ajoutée apportée par la qualité du service à la clientèle. ”

L'autre enjeu, c'est la fidélisation de la clientèle car, au moment de la tarification des comptes, les clients multibancarisés seront amenés à faire un choix entre leurs banques. Ces critères de proximité et de conseil seront déterminants.

■ Vous venez de parler de tarification. Quelle est votre politique ?

Notre politique est déjà en place. Depuis plus de six mois, nos chargés de clientèle ont vu presque tous nos clients pour faire avec eux le point sur les services dont ils ont réellement besoin, avec un système informatique qui permet d'optimiser la proposition, y compris sur le plan tarifaire. Nous n'avons jamais commercialisé de packages. Au contraire, c'est le client qui décide et qui, en plus, a l'assurance de payer moins cher le panier de service qu'il compose – baptisé Eurocompte CMB – que s'il utilisait les mêmes prestations « à la carte ».

De plus, il ne se verra pas facturer, le cas échéant, de frais de gestion de compte et il évitera même des facturations si son comportement est « normal ».

■ Comment définissez-vous un comportement normal ?

Les entretiens avec tous les sociétaires et clients sont aussi l'occasion de faire de la pédagogie et notamment de les inciter à utiliser les automates évidemment gratuits, et les services à distance – inclus dans notre formule Eurocompte ; et d'utiliser la carte ou le virement plutôt que le chèque. On peut considérer, par ailleurs, qu'un comportement « normal » avec un compte-chèques, c'est de faire, par exemple, une vingtaine de chèques par trimestre et non pas 80 ou 100. Ce chiffre est purement indicatif et nous verrons, le moment venu, comment les banques réagissent.

Nous estimons pouvoir ainsi régler le problème de la facturation et de la rémunération des comptes, d'autant que le développement des opérations à distance et sur automates génère aussi des économies de gestion et des gains de productivité importants.

■ Envisagez-vous de facturer les chèques, si toutefois ceci n'est pas interdit ?

La question ne se pose pas, pour nous, en ces termes. Il ne s'agit pas de faire payer les chèques mais de connaître et éventuellement de faire supporter, au-delà d'un certain seuil, le coût des opérations non automatisées. Je pense, non seulement aux chèques mais, par exemple, aux nombreuses opérations de base (retraits d'espèces, consultations ...

Entretien

de soldes...) faites en agence alors qu'elles peuvent être aisément automatisées.

Nous voulons aller résolument et progressivement vers la banque conseil, avec des salariés qui sont formés pour des opérations complexes et non pas pour ces transactions élémentaires.

■ Cela va augmenter la part des commissions dans votre PNB ?

Aujourd'hui, les commissions sur les seuls services – hors donc les commissions sur produits d'épargne et d'assurance – représentent 12,90 % de notre PNB. Cette part est sensiblement inférieure, compte tenu de notre politique de modération des tarifs, à la moyenne des autres établissements. Elle progresse néanmoins régulièrement du fait de l'utilisation toujours croissante de nos services.

■ Votre défi pour la fin de l'année est l'euro...

Nous avons d'abord converti l'épargne financière, puis l'épargne bancaire et assurance, puis les crédits et les contrats d'assurance IARD. Entre le 15 mai et le 1^{er} juillet, nous allons convertir les comptes courants des particuliers et en septembre ceux des professionnels. Le 1^{er} octobre, nous diffuserons systématiquement les chèquiers en euros.

“ La marge sur les crédits dans le secteur agricole est normale. ”

Début janvier 2002, nous allons mettre en œuvre des moyens supplémentaires très importants. Nous avons décidé, par exemple, de renforcer tous nos points de vente avec environ 500 personnes en CDD pour une durée de trois mois. Mais ce qui nous préoccupe le plus, c'est naturellement la remise des euros ainsi que les inévitables et multiples interrogations

sur les relevés de comptes, les factures, les salaires...

■ En dehors du Livret Bleu, quels sont vos principaux produits d'épargne ?

L'attrait du Livret Bleu s'amenuise. Il ne représente qu'une part limitée de notre structure de dépôts. Nos clients s'orientent vers d'autres produits, comme l'assurance-capitalisation, qui offrent des rémunérations plus intéressantes. Actuellement, 60 % de notre collecte se fait en épargne assurance ou en épargne financière. La part de l'épargne bancaire décroît régulièrement.

■ La Bretagne est fortement touchée par les crises agricoles. Cela a-t-il un impact sur votre Groupe ?

L'agriculture constitue pour nous un marché important : nous assurons 20 % de ses financements, derrière le Crédit agricole, avec 6 milliards de francs de crédits. Et l'épargne de ce secteur atteint 11 à 12 milliards de francs. L'agriculture, hors l'agroalimentaire, représente environ 10 % de notre PNB. Et les risques dans ce secteur, que nous avons couverts par des provisions adaptées, ne sont pas forcément des pertes !

■ D'où vient la rentabilité dans ce secteur ?

Il s'agit d'abord d'une activité à faible risque final de perte. Par ailleurs, contrairement à d'autres marchés, – comme l'habitat, par exemple, où la concurrence est très sévère –, la marge sur crédits est normale. Les autres établissements ne s'y trompent d'ailleurs pas, d'autant que les agriculteurs ont un potentiel d'épargne important et une capacité d'adaptation qui leur permet de surmonter globalement les crises.

■ Où en est la réorganisation du Crédit mutuel ?

Le Crédit mutuel est un ensemble de Fédérations autonomes. Le pouvoir y est très décentralisé

puisque, par nature, il se trouve dans les Caisses de Crédit mutuel. D'où notre politique de proximité. Mais nous avons des « usines de fabrication », c'est-à-dire des filiales qui élaborent et gèrent des produits pour les réseaux.

Pour des raisons d'efficacité et d'économies d'échelle, nous avons donc développé une politique de partenariat : les Fédérations se répartissent les usines de fabrication et les expertises. Ainsi, dans l'assurance-capitalisation, notre Groupe partage le capital de Suravenir avec les Fédérations de Loire-Atlantique/Centre Ouest, du Sud-Ouest et du Massif Central. Dans la gestion des SCPI, nous sommes au capital de l'UFG avec le Crédit mutuel du Nord...

Le CMB-CMSO en chiffres

Exercice 2000 – en millions d'euros

PNB	817	+ 9,1 %
Frais de gestion	508	+ 8,9 %
RBE	310	+ 9,4 %
Résultat net consolidé	136	+ 14,9 %

Un réseau qui se contenterait aujourd'hui de la marge de distribution aurait peu de chances de survivre. Il faut donc qu'il puisse récupérer une partie de la marge de fabrication, ce qui explique le partage du capital de ces usines de fabrication. Tout cela nous conduit naturellement à une organisation du Crédit mutuel par grands pôles. Les Fédérations conservent leur autonomie mais elles mettent en commun des organes techniques ou financiers. C'est ce que nous avons fait, au sein de notre Groupe, où Bretagne et Sud-Ouest ont créé une seule Caisse interfédérale qui contrôle l'ensemble de nos filiales. Cela confère à l'ensemble une force très utile, par exemple, pour l'accès aux marchés de capitaux. ■

Propos recueillis par Colette Cova et Grégoire Hauseux.