

PHOTO : M. LABELLE / CSBP - 2001

PHILIPPE DUPONT
Président

**Groupe Banques
Populaires**

Banques Populaires : 230 000 actionnaires, 2 millions de sociétaires

Le Groupe Banques Populaires, après le rachat de Natexis, dispose aujourd'hui d'un véhicule coté, Natexis Banques Populaires, banque de financement, d'investissement et de service. Il s'est doté d'un organe central unique, la Banque Fédérale des Banques Populaires. Il revendique plus que jamais ses valeurs de banque mutualiste, qui s'expriment au travers de son réseau de Banques populaires régionales.

■ Quel est l'objectif de la récente réorganisation du Groupe Banques Populaires ?

L'objectif de cette réforme, engagée dès septembre 1999, était de tirer toutes les conséquences de l'acquisition de Natexis. Les dirigeants du Groupe ont en effet souhaité, après un large débat, que cette structure reste cotée. Cela nous a conduit à réfléchir à une simplification de nos structures.

Notre démarche a été de positionner les Banques Populaires régionales et la Casden Banque Populaire, c'est-à-dire l'ensemble du réseau, comme étant les sociétés mères du groupe. Après la création de Natexis Banques Populaires, né du rapprochement de Natexis SA et des activités concurrentielles de la Caisse Centrale des Banques Populaires, nous avons décidé de poursuivre la modernisation de nos structures na-

tionales, en créant un organe central unique, la Banque Fédérale des Banques Populaires. Il réunit la Chambre Syndicale des Banques Populaires qui exerçait les fonctions de tutelle, de contrôle et d'organe central et la Caisse Centrale des Banques Populaires recentrée sur sa fonction financière de gestion des excédents de trésorerie des Banques Populaires et sur sa fonction holding de Natexis Banques Populaires.

Entretien

A ce titre, la loi qui régissait l'organisation du Groupe a été réformée pour nous permettre de constituer cet organe central unique regroupant les missions réglementaires dévolues par la loi bancaire en qualité de chef de réseau, la définition de la stratégie du Groupe dans son ensemble et la détention de la participation majoritaire dans Natexis Banques Populaires.

■ Pourquoi avoir voulu un organe central unique, ce qui est un cas atypique dans le paysage bancaire mutualiste français ?

Nous avons en effet souhaité réunir les deux missions, politique et financière, dans une structure unique de droit commun. Celle-ci fait la synthèse entre une organisation politique dans laquelle les dirigeants sont les représentants de nos sociétaires, et notre management, puisque le conseil d'administration de la Banque Fédérale est constitué de présidents et de directeurs généraux des Banques Populaires.

■ Cela veut-il dire que vous allez vers une plus grande uniformisation de la stratégie du Groupe ?

Nous avons, dans le cadre de cette organisation, une plus grande harmonisation de nos méthodes de gestion puisque le conseil d'administration de la Banque Fédérale a des pouvoirs de chef de réseau et qu'il est représentatif de l'ensemble des Banques Populaires, les administrateurs étant élus par leurs pairs. Le conseil d'administration a ainsi une autorité renforcée par rapport à la structure bicéphale qui existait dans le passé.

■ Est-ce que ce mouvement n'a pas été vécu par les directeurs généraux des banques régionales comme une perte de pouvoir ou d'autonomie ?

Cette réforme a été voulue dès

“ Notre rythme de développement oscille entre 150 000 et 200 000 clients supplémentaires actifs par an. ”

l'origine par l'ensemble des dirigeants du Groupe et les textes ont été votés à l'unanimité. Ce qui prouve que le Groupe Banques Populaires était désireux de prendre son destin en main. Cela n'a pas été vécu comme une perte de subsidiarité ou d'autonomie. Les fondamentaux qui nous ont toujours gouvernés, restent d'actualité. Notre objectif est d'avoir des banques régionales de proximité, fortes, réactives, à taille humaine. Nous pensons que ces banques régionales, gérées par des directeurs généraux qui connaissent bien leur marché, et administrées par des conseils composés de chefs d'entreprise ou de responsables des milieux sociaux-économiques de la région, constituent la meilleure des formules.

■ Quelles sont les fusions en cours entre Banques Populaires régionales ?

L'objectif n'est plus de faire des

fusions thérapeutiques, c'est-à-dire des opérations visant à surmonter des difficultés conjoncturelles, mais au contraire de se projeter dans un avenir à moyen terme pour constituer un Groupe plus homogène sur le territoire.

Le rapprochement de la Banque Populaire de Saint-Etienne et de celle de Lyon vient de s'achever. Celui de la Banque Populaire Savoisienne et de celle de Grenoble est en cours pour créer la Banque Populaire des Alpes. D'autres projets sont à venir, mais nous ne confondons pas vitesse et précipitation. Ces fusions doivent avoir du sens au plan économique. Le Groupe compte à l'heure actuelle 29 Banques Populaires régionales.

■ Quels sont les métiers que vous souhaitez développer ?

Nous sommes une banque de proximité et notre objectif est de nous développer sur ce marché. Car même si

nous sommes parmi les leaders dans le financement des PME, il nous reste des progrès à faire vers les particuliers. Dans ce domaine, nous poursuivons une stratégie de conquête et nous l'amplifierons même au cours des prochains mois et des prochaines années. A l'heure actuelle, notre rythme de développement oscille entre 150 000 et 200 000 clients supplémentaires actifs par an.

■ Votre Groupe gère un pôle de services bancaires, financiers et technologiques qui s'est ouvert à la sous-traitance. Quelles sont vos ambitions dans ce domaine ?

Au sein de Natexis Banques Populaires, le métier service recouvre deux activités : la gestion pour compte de tiers, c'est-à-dire nos filiales d'asset management, et les services bancaires financiers et technologiques. Ce dernier pôle re-

groupe les usines adossées à la conservation titres et à la monétique du Groupe Banques Populaires. Depuis longtemps nous allons chercher des volumes à l'extérieur pour nous permettre d'avoir les synergies industrielles nécessaires à l'abaissement du point mort.

A l'heure actuelle, 140 établissements financiers, en plus des 29 Banques Populaires, sont clients de ces activités. Dans le métier du courtage en ligne, nous sous-traitons, dans le cadre de Xeod Services, 70 % des courtiers en ligne.

Nous avons vocation à élargir cette clientèle. Il paraît pour le moment prématuré d'envisager des offres de sous-traitance au-delà de l'hexagone, compte tenu de l'absence d'harmonisations réglementaire, fiscale et sociale, mais c'est une ambition que nous aurons dès que ces contraintes seront moins fortes.

Ce pôle des services bancaires financiers et technologiques dégage de la création de valeur. Il a l'avantage d'être une activité peu risquée. En revanche, s'agissant d'une activité à forte valeur ajoutée, elle peut affecter notre coefficient d'exploitation.

■ Quels sont vos objectifs à l'international ? Vous avez racheté récemment une banque polonaise...

Nous sommes en train de racheter une banque polonaise, axée sur les entreprises, pour croître dans un pays qui n'est pas encore totalement bancarisé et dans lequel nous accompagnons déjà nos entreprises clientes. Nous avons également, via un partenariat avec les Banques Populaires autrichiennes, des participations dans six banques de l'Europe de l'Est.

En matière de stratégie internationale, nous comptons internationaliser tous les métiers de Natexis Banques Populaires. Nous sommes en train de nous renforcer à Londres et à New York ; nous nous développons par croissance organique à Madrid et à Milan. Nous avons déjà appliqué cet-

te stratégie à Singapour et à Hong-kong.

■ Avez-vous l'intention de développer les partenariats ?

Nous avons l'ambition de conclure des partenariats avec des groupes coopératifs, partageant nos valeurs et ayant une

organisation similaire. Dans ce domaine, nous avons à explorer des voies nouvelles qui pourraient déboucher sur des partenariats structurant forts. Disposant aujourd'hui de 79 % du capital de Natexis Banques Populaires, nous pourrions, le moment venu, faire entrer des partenaires susceptibles de nouer avec nous, sur des métiers spécifiques, des opérations de *joint-venture*.

Nous avons une coopération exemplaire avec une Banque Populaire italienne. Ainsi des partenariats ont été noués avec pratiquement tous les métiers de Natexis Banques Populaires. Une filiale commune a été créée dans l'assurance ; elle distribue ses produits à travers le réseau de la Banque Populaire italienne. Nous avons des projets dans l'affacturage, le crédit-bail et dans le domaine des marchés. L'informatique de notre partenaire italien est adossée à celle de Natexis Banques Populaires. Nous mettons à sa disposition notre réseau international, de la même façon que pour une Banque Populaire française. Nous lui avons

Philippe Dupont



Président du Groupe Banques Populaires
PDG de la Banque Fédérale des Banques Populaires
PDG de Natexis Banques Populaires

Groupe Banques Populaires :

- Juillet 1999 – Président du Groupe
- 1995 – Vice-Président du Conseil syndical
- 1991 – Membre du Conseil syndical

BP ROP Banque Populaire :

- 1988 – Président du Conseil d'administration
- 1983 – Administrateur du Conseil d'administration

1981 – 1999 : PDG de la société commerciale agricole Max Dupont et Cie.

d'ailleurs ouvert symboliquement le capital de la Banque Fédérale comme nous l'avons fait à des partenaires allemands qui en détiennent environ 1 %.

■ Le ralentissement de la croissance pèse-t-il sur vos résultats ?

Le ralentissement économique s'est fait sentir au niveau des activités liées à l'évolution des marchés. Dans ce domaine, le premier semestre 2001 a été moins exubérant que le premier semestre 2000. Comme pour l'ensemble des opérateurs, les volumes ont baissé, que ce soit dans le domaine du courtage, des transactions, des valorisations. Néanmoins dans les autres métiers, y compris la banque de détail, les progressions seront significatives. En matière de résultat, le bénéfice net par action de Natexis Banques Populaires devrait augmenter au moins de 10 %, comme je l'ai mentionné lors de l'assemblée générale.

■ Qu'en est-il des marges ?

En dépit de la forte concurrence entre les réseaux, nous consta-

Les chiffres clefs (en millions d'euros)

	2000	1999	Variation
PNB	5 611	4 983	+12,6 %
RBE	2 141	1 797	+19,1 %
Résultat net part du groupe	769	610	+26,1 %
Coefficient d'exploitation	61,8 %	63,9 %	
ROE	14,1 %	12,6 %	
Ratio tier one	7,2 %	6,5 %	

Euro : la mobilisation se fera au détriment de l'activité commerciale

■ Le grand sujet de la rentrée sera l'euro. Comment le préparez-vous ?

Un certain nombre de supports de communication ont été réalisés par la Banque Fédérale en tant que chef de réseau, en matière de formation notamment avec des kits segmentés par types de clientèle.

Nous avons organisé plus de 1000 réunions d'information depuis le 1^{er} janvier avec des organisations comme les chambres de commerce, les chambres de métiers, les centres de gestion agréés avec lesquels nous avons créé un observatoire des PME.

Sur le plan régional,

chaque banque garde sa stratégie propre : par exemple, certaines d'entre elles sont passées, dès le mois d'avril, à des relevés en euros pour les particuliers.

Enfin nous organiserons une semaine nationale de communication au mois d'octobre.

■ Quelles sont vos inquiétudes ?

Nous sommes très dépendants de l'organisation qui sera mise en place par les pouvoirs publics pour assurer la sécurité des biens et des personnes. Le réapprovisionnement en matière de monnaie auprès d'un certain nombre de commerçants pendant

la période 4 janvier-17 février pourrait s'avérer problématique. Nous avons constitué les encaisses nécessaires mais la période est longue...

Nous n'avons pas encore toutes les assurances concernant les risques liés au blanchiment et les garanties qui nous permettent d'être à même de répondre aux exigences de la loi. Enfin il faudra se mobiliser fortement au cours de la dernière phase. Cette mobilisation se fera au détriment de l'activité commerciale. C'est un coût extrêmement important.

■ Le passage à l'euro est lié à la tarification du

chèque. Pensez-vous que l'on voit resurgir rapidement ce dossier ?

En matière de tarification, il est vrai que le 1^{er} janvier 2002 marque la sortie du «ni-ni». Il est certain que nous serons amenés en matière de tarification et de rémunération à clarifier notre politique. Mais comme nous allons être suffisamment occupés par le passage à l'euro, cette question n'interviendra pas avant le deuxième semestre 2002. La Banque Fédérale réfléchit depuis longtemps à un certain nombre de principes de tarification. Nous aurons ensuite à décliner régionalement une politique adaptée à chacune de nos banques.

tons plutôt une stabilité qu'une détérioration. Certes il reste, ici ou là, des opérations ponctuelles de certains réseaux qui veulent récupérer des parts de marché, mais cette politique est suicidaire. Dans des groupes décentralisés comme les nôtres, nous travaillons dans la durée.

■ Quelle est l'autonomie des banques régionales pour la fixation de leurs conditions ?

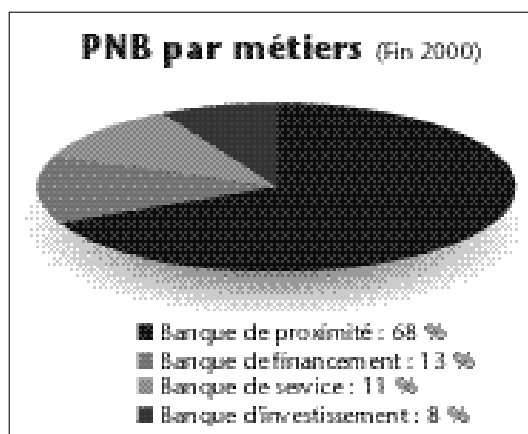
C'est ce qui fait notre différence : nos banques sont adaptées à la proximité ; elles ont chacune une politique de crédit qui leur appartient. Cette flexibilité et cette réactivité nous permettent de mieux résister. Quand nous sommes banquiers à Besançon, nous décidons à Besançon.

■ Les sociétaires sont-ils plus contraignants que les actionnaires ?

Les sociétaires sont des apporteurs de capitaux qui s'inscrivent

dans un modèle particulier coopératif et qui impriment leur action au niveau régional dans la durée. Cela reste un placement de bon père de famille car, depuis 75 ans, les Banques Populaires ont distribué des intérêts statutaires équivalents au rendement des obligations, mais sans en avoir le risque, ce qui en fait un placement de fonds de portefeuille intéressant et très peu volatile à la conjoncture.

L'intérêt de notre organisation est de donner aux sociétaires la possibilité d'être également actionnaires d'une structure qu'ils connaissent bien. Notre objectif dans ce domaine est certes la rentabilité, mais adossée à une vision de l'avenir qui s'inscrit dans la durée. C'est un outil capitaliste à rendement satisfaisant mais également, et les deux dernières années le montrent, avec une valorisation régulière, comme le montre l'évolution de notre cours de bourse. Nous nous sentons à l'aise avec nos 230 000 actionnaires, et nous nous sentons, depuis 75 ans, très bien avec nos 2 millions de sociétaires. ■



Propos recueillis par
Elisabeth Coulomb
et Colette Cova