

Le Club Les Echos recevait jeudi 19 Juin Jean-Paul Chifflet, directeur général de Crédit Agricole S.A, fort d'une carrière de plus de 40 ans au sein du groupe Crédit Agricole, et suite à la récente présentation du plan à moyen terme¹ 2014 - 2016 du Groupe.



Jean-Paul Chifflet est donc revenu sur les défis qui se posent aux banques françaises et européennes à horizon 2016, suivi d'une session de questions / réponses.

Les défis sont au nombre de trois : la pression réglementaire, l'évolution de la relation client et le rôle des banques dans le financement de l'économie.

Les contraintes imposées par les nouveaux ratios (Liquidité, Solvabilité ...) sont pour Jean-Paul Chifflet un frein à l'octroi de crédits pour les banques européennes, avec une situation exacerbée en France par une industrie bancaire pénalisée fiscalement.

La relation client doit, quant à elle, se transformer pour garder un contact client/conseiller en proposant l'offre Digitale complète.

Enfin, les banques se doivent de gagner la confiance des entreprises et être le partenaire de leur développement grâce au financement éclairé de leurs activités.

Avec une couverture de 25% des emprunts en France, le Groupe Crédit Agricole a une bonne visibilité sur son marché et plus globalement sur la conjoncture économique. Quelle est votre appréciation sur cette conjoncture ?

Jean-Paul Chifflet opte pour un scénario de croissance économique plate et sans reprise à moyen terme pour l'Europe. Selon lui la reprise économique ne se fera sentir qu'après un premier signe de croissance des investissements, et reste

ralentie notamment par l'imprévisibilité fiscale qui impacte directement les placements. Il conclut sur une citation de Paul Krugman² : « Si la Zone Euro tient 25 ans, la France en sera la 1ère économie ».

Anticipez-vous un ralentissement de la collecte cette année pour le Groupe Crédit Agricole ? Si oui, cela est-il conjoncturel ou bien cela traduit-il une évolution du modèle bancaire européen ?

Le Groupe a su maintenir une croissance de la collecte (+ de 3% mars à mars) qui continue à bien se porter quand les confrères ont connu une tendance à la décollecte en début d'année 2014. Le cas Français reste particulier car la structure de l'épargne est différente des autres pays avec notamment une pénalisation fiscale de l'industrie bancaire et le livret A centralisé à la Caisse des dépôts. Le modèle bancaire Français possède des spécificités par rapport à un modèle Européen, ce qui entraîne un impact important sur les ratios réglementaires.

Quelles sont les ambitions du Groupe Crédit Agricole à moyen terme (2016) ?

Le modèle de croissance du groupe restera organique, à l'exception d'Amundi qui pourrait envisager une croissance externe. Les fondamentaux du projet Groupe tel que défini en 2010 sont conservées à l'image de l'objectif d'être le leader de la Banque Universelle de Proximité (BUP) en France et en Europe. Dans cette même perspective, la réforme territoriale envisagée par les pouvoirs publics n'aura pas d'impact sur l'organisation des caisses régionales.

Jean-Paul Chifflet souligne aussi les objectifs d'une banque universelle de proximité offrant la richesse du réseau d'agence et le 100% numérique d'ici 2016, avec la conservation des marques du Groupe Crédit Agricole, notamment LCL sur laquelle le Groupe a investi en définissant un plan de développement à 5 ans. Par rapport au réseau des Caisses Régionales, LCL propose une identité « plus urbaine et haut de gamme », ce qui permet de proposer un positionnement diversifié aux clients.

L'assurance est l'activité sur laquelle le potentiel de croissance est la plus importante pour le Groupe. Néanmoins, Jean-Paul Chifflet ne pressent pas sur les trois ans à venir de rupture majeure en terme d'innovation dans l'assurance vie.

La banque en ligne est-elle une menace ou une opportunité ? Quelle est l'ambition de BforBank ?

Le réseau de la banque de proximité permet au client d'assurer un contact avec un conseiller pour bénéficier d'informations sur la gestion de ses services et la banque en ligne « fluidifie » la gestion quotidienne des opérations qui peuvent se faire sur internet. Les deux modèles sont

donc complémentaires, Jean-Paul Chifflet reste convaincu que la croissance de la banque en ligne n'aura pas d'impact négatif sur le réseau d'agences du Groupe Crédit Agricole représentant près de 27 millions de Clients. En écho à ce constat, le recrutement net est positif sur le réseau d'agences et BforBank ambitionne un objectif réaliste de 170 000 clients en 2016 (contre 110 000 actuellement) et assure un positionnement pur Digital.

Quelle est la place des paiements dans le Groupe Crédit Agricole?

Une entité dédiée mène de nombreux projets et expériences afin de suivre cette activité au cœur de l'innovation.



© Manolo Mylonas

Que pensez-vous de l'amplification des sanctions financières envers les institutions financières ?

Comment se positionne le Groupe Crédit Agricole ? La hausse des amendes issues d'une judiciarisation importante aux Etats-Unis est un événement nouveau qui doit être pris en compte dans le bilan des banques. Concernant le dossier EURIBOR, le Groupe Crédit Agricole rappelle que les montants en jeu sont moindres. Le groupe Crédit Agricole s'accorde le temps de réviser les différents éléments du dossier avant toute communication.

Pourrait-il y avoir un effet de neutralisation entre les dernières mesures de relance adoptées par la BCE (taux négatifs ...) et l'anticipation des effets des AQR et des Stress tests sur la prédisposition des banques à accorder du crédit ?

Jean-Paul Chifflet met en garde contre « l'effet d'aubaine » et souligne que le Groupe Crédit Agricole ne le prend pas en considération pour la gestion de l'octroi de crédit. Il rappelle que la production de crédit du Groupe Crédit Agricole ne s'est pas infléchie. Quoiqu'il en soit, la conséquence de ces mesures de relance est pour lui difficile à anticiper.

Par ailleurs, le besoin de consolidation des banques au regard des stress tests est « improbable » compte tenu de ratios de solvabilité élevés chez les acteurs bancaires (ratio CET1 Bâle III du Groupe estimé à 11,2 % début 2014) et d'une réglementation qui est peu propice à la concentration.

Existe-t-il une menace sur le taux fixe en France au regard des potentiels projets d'encadrement du risque de taux par le comité de Bâle ?

Le modèle anglo-saxon du crédit à taux variable et de garanties hypothécaires n'est pas inscrit dans les mœurs des Français ; c'est pourquoi les banques françaises, allemandes, belges et japonaises ont

entamé une réflexion pour en expliquer les modalités et implications au régulateur et à leurs clients et défendre cette spécificité pour ne pas alourdir par de nouvelles contraintes réglementaires. Pour rappel, la gestion interne des banques ont intégré depuis toujours ces paramètres dans leur gestion de bilan.

Comment expliquer l'émergence de nouveaux modes de financement, au travers de fonds pour soutenir les PME, comme le propose par exemple Bpifrance ou dans une autre approche et configuration au travers d'initiatives telles que le Crowdfunding ?

Jean-Paul Chifflet rappelle que l'octroi d'un prêt à une PME ou son financement par du capital sont le résultat d'une analyse pointue des risques associés. Le Groupe Crédit Agricole et les autres banques majeures en Europe ont fait le choix de ne pas se positionner sur ce type de risque. Le Groupe Crédit Agricole préfère rester attentif aux initiatives émergentes plutôt que d'en être l'initiateur.

Le Groupe Crédit Agricole, tout comme les autres établissements de la Place, appelle de leurs vœux l'application des mêmes réglementations pour ces différents acteurs du Crowdfunding, que celles qui leur sont appliquées, avec le même niveau d'exigence, de contrôle et de sécurité pour les Clients.



© Manolo Mylonas

Olivier Cassagne - Associé
olivier.cassagne@kurtsalmon.com

Arnaud Prigent - Consultant
arnaud.prigent@kurtsalmon.com

¹Plan Moyen terme - Crédit agricole 2016, Communiqué de presse du 20 Mars 2014

²Economiste américain, « prix Nobel d'économie » 2008 pour avoir montré « les effets des économies d'échelle sur les modèles du commerce international et la localisation de l'activité économique ».