

BPCE Réunion du Comité de Groupe du 4 juillet 2019

La séance est présidée par M. MIGNON, assisté de Mme HALBERSTADT, M. DERICK et Mme MARTIN.

Sont présents :

Représentants du personnel

CFDT : Mmes MELLET-GUEGUEN, FERLAY, BONJOUR, LESCASSE,
DULIOUST
MM. BEN MESSAOUD, DUMAS, FLEUROT, PACHECO

CFTC : **Mme** NAGEL,
M. TRIBOLO

SNB/CFE-CGC : Mmes BERTHOLON, LINAN
MM. DRUZ, GUETTA, LECLERCQ

CGT : MM. BAUDET, MAHIDDINE, MOURGUYE, SAMPIC

FO : MM. AGUIRRE, BOURNERY, PELIER

SUD : Mme DESAULES

UNSA : MM. DUMAS, FRITSCH, GETTI, LEIBMANN, PIERSON

Représentants syndicaux

CFDT :
CFTC **Mme COUTROT-LELLOUCHE**

SNB/CFE-CGC :

CGT : M. SAMPIC

FO :

UNSA : M. BERGAMO

Cabinet Secafi Alpha

Mme ROUSSELET
M. PRANEUF

Invités

Mme GARNIER
M. BAILLY

Ordre du jour

I. Comptes du groupe BPCE 2018	3
1. Présentation du rapport de l'expert	3
2. Présentation par la Direction : situation économique et perspectives	10
II. Point d'actualité des projets en cours : Smith, CFF, Oney Bank, Fidor, Natixis, CNP	10
1. Crédit Foncier	10
2. Fidor	11
3. Oney Bank	11
4. Projet Smith	13

La séance est ouverte à 9 heures 30.

En préambule, M. SAMPIC donne lecture, au nom de la CGT, de la déclaration suivante :

« Après la vague de réductions d'effectifs dans les sièges et la vague de fermetures d'agences dans le réseau des Caisses d'Epargne, le jeu de Monopoly subi par les salariés de Natixis, c'est au tour du réseau des Banques Populaires de faire les frais de la politique destructrice du Groupe, sans compter la remise en cause du temps de travail dans certaines entreprises du Groupe.

Mais de nombreuses questions se posent : quelles sont les motivations des directions, si ce n'est faire de l'argent pour faire de l'argent, sans peser et/ou anticiper les conséquences ? Quid des clientèles, usagers et sociétaires ? Quid de notre responsabilité concernant l'aménagement du territoire ? Quid de la proximité avec nos clients ? A-t-on consulté nos clients pour être certain de transférer des portefeuilles dans telle ou telle agence lors des restructurations réseau. A-t-on estimé la perte de clientèle au profit de la concurrence ?

Tous ces points mis bout à bout ne sont-ils pas responsables de l'insatisfaction client et de l'attrition de nos fonds de commerce ? A-t-on réellement évalué la charge de travail supplémentaire des collègues de ou des agences qui vont récupérer des clientèles, parfois mécontentes d'être mises devant le fait accompli ? Qu'a-t-on prévu pour faire face à cette augmentation de charge de travail ? La CGT défendra les emplois dans BPCE. Le Groupe est en mesure de conserver les emplois. C'est une question de choix stratégique et non des raisons économiques. Les entreprises du Groupe ont bénéficié et bénéficient encore largement du CICE, Pacte de responsabilité et autres avantages fiscaux pour permettre à toutes et à tous de trouver une place dans le Groupe ».

I. Comptes du groupe BPCE 2018

1. Présentation du rapport de l'expert

Mme ROUSSELET, du cabinet Secafi-Alpha, indique que le résultat net part du Groupe publié au titre de l'exercice 2018 est dans la lignée de celui de 2017, à 3,26 milliards d'euros.

D'une façon générale, l'année 2018 a été marquée par de nombreuses restructurations et réorganisations au sein du Groupe, ainsi que par la transformation des réseaux, tous ces chantiers ayant donné lieu à des coûts exceptionnels d'environ 750 millions d'euros. Les synergies se poursuivent également de façon soutenue à l'échelle du Groupe.

Les revenus du Groupe, à 24 milliards d'euros, sont très stables par rapport à 2017. Un léger rééquilibrage par pôle se dessine depuis 2015 avec une croissance des revenus de la gestion d'actifs. Le Groupe reste néanmoins fortement concentré sur la banque de détail en France, qui représente 80 % des revenus et 70 % des résultats du Groupe.

Cette situation explique la stabilité globale du PNB, qui constitue plutôt une bonne performance tant la banque de détail a souffert ces dernières années du contexte de taux et de l'évolution réglementaire des commissions.

La trajectoire TEC 2020 visait des revenus supérieurs à 25 milliards d'euros à l'horizon 2020 et, à périmètre constant, ce montant paraît difficile à atteindre du fait de la persistance d'un environnement de taux très défavorable. Les impacts réglementaires vont également peser fortement sur les commissions des deux réseaux (environ 180 millions d'euros de moins).

Le pôle de banque de proximité affiche une bonne tenue en 2018 (Banques Populaires, Caisses d'Epargne, services financiers spécialisés), du fait notamment d'une bonne tenue des synergies, portées quasiment exclusivement par l'assurance et les services financiers spécialisés.

L'assurance poursuit son développement dans ses trois métiers (assurance-vie, prévoyance, assurance dommages). Les encours d'assurance-vie progressent plus rapidement que le reste du secteur. Du point de vue des résultats opérationnels, les trois segments génèrent à peu près les mêmes revenus, malgré l'hétérogénéité des niveaux de PNB. Il faut souligner la forte rentabilité de l'activité de prévoyance (essentiellement de l'assurance emprunteur, co-assurée avec la CNP). L'assurance dommages voit le nombre de contrats et ses tarifs progresser, ce qui tire vers le haut le PNB.

La gestion d'actifs connaît une croissance soutenue, avec une hausse des revenus de plus de 300 millions d'euros, une croissance des encours moyens et une hausse du taux de rémunération, à 31 points de base.

La BGC a connu des difficultés en fin d'exercice. Toutes les BFI françaises ont souffert en 2018 mais Natixis enregistre une chute des revenus plus élevée (-14 % globalement), avec un recul massif du PNB de Global Markets.

Hors coûts exceptionnels, les frais de gestion sont largement maîtrisés (+ 0,9 %). Les frais de gestion des réseaux reculent (hors coûts exceptionnels), ce qui est étroitement lié à une forte baisse des effectifs (- 3 % au sein des Caisses d'Epargne, - 2 % au sein des Banques Populaires). Ces chiffres résultent en grande partie des projets de transformation menés dans un certain nombre de Banques et de Caisses.

Le démantèlement du Crédit Foncier coûtera au total environ 500 millions d'euros au Groupe. Le taux d'adhésion au plan de départs volontaires avoisine 70 %, ce qui a pour corollaire une perte de compétence au sein du Groupe et probablement une perte de part de marché du Crédit Foncier sur ses marchés.

La solvabilité se situe à un niveau élevé et BPCE SA se positionne parmi les meilleurs acteurs français de ce point de vue, avec un ratio de solvabilité de 15,8 % fin 2018. Si l'on neutralise l'impact de l'opération Smith, ce taux s'établit à 15,5 %. Le ratio de solvabilité progresse principalement sous l'effet de la mise en réserve des résultats (+ 69 points de base, ou + 43 points de base si l'on tient compte de la variation à la baisse des risques pondérés) et des émissions de parts sociales (+ 38 points de base).

Les Caisses d'Epargne, surpondérées en fonds propres pour avoir émis des quantités importantes de parts sociales ces dernières années, affichent un ratio de solvabilité de 21,83 %. Près de 14 milliards d'euros de parts sociales ont été émis ces dix dernières années, par les Banques et les Caisses, ce qui explique ce taux élevé de solvabilité. Les

hétérogénéités qui existent en la matière imposent néanmoins de faire circuler les fonds propres à l'intérieur du Groupe, ce à quoi va notamment contribuer l'opération Smith.

Proposant un focus sur la banque de proximité, M. PRANEUF indique que les deux réseaux ont eu une activité commerciale soutenue en 2018, ce qui a permis de maintenir les parts de marché, du moins pour les Caisses d'Epargne sur le marché de l'immobilier.

La stratégie de bancarisation des Caisses d'Epargne, initiée au moment de la banalisation du Livret A, atteint, du point de vue des experts, ses limites. En témoigne le tassement de la croissance du nombre de clients bancarisés principaux adultes. L'attrition se concentre, en 2018, sur les segments Potentiel Premium et Grand public à réactiver.

Les statistiques relatives à la mobilité bancaire montrent que les départs s'effectuent en majorité vers les concurrents mutualistes du Groupe, en particulier le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel, et dans une moindre mesure les Banques Populaires, ce qui met en évidence l'absence de facteurs de différenciation par rapport à ces concurrents mutualistes positionnés sur des segments de clientèle comparables et présentant un maillage territorial assez proche, en densité, de celui du réseau des Caisses d'Epargne.

Du point de vue des experts, les stratégies commerciales de masse doivent être plus en rapport avec les attentes de la clientèle en termes de proximité et de réponses à leurs besoins. Au sein des Caisses d'Epargne, le taux de satisfaction clientèle reste dégradé, (même s'il s'est amélioré), ce qui constitue un frein, de même que les outils à la disposition des conseillers.

Plus spécifiquement, au sein des Caisses d'Epargne, le taux de satisfaction clientèle s'est amélioré mais reste dégradé, ce qui constitue un frein au développement, de même que les outils à la disposition des conseillers. Dans un contexte d'accroissement de la taille des entreprises suite aux dernières fusions, l'accroissement de l'autonomie donnée aux conseillers constituerait, avec une décentralisation des décisions au plus près de la clientèle, un vecteur d'amélioration de la réactivité des réseaux et de reconnaissance, par les clients, du rôle des conseillers, avec pour corollaire une élévation de la hausse de la qualité perçue.

Du côté des Banques Populaires, le réseau, historiquement très présent sur les marchés des professionnels et des entreprises, s'est recentré sur les particuliers et trouve un rythme de croissance dynamique en 2018, en ligne avec le budget. La transformation des réseaux initiée en 2017 crée cependant une déstabilisation des équipes. Les plans d'accompagnement sont parfois sous-dimensionnés, par exemple au regard des mobilités fonctionnelles et du management – avec notamment de fortes interrogations sur la nouvelle posture managériale attendue, dans un contexte de développement du management à distance (du fait du modèle multi-site) et d'intégration de nouvelles générations dont les leviers de motivation sont différents.

Les Banques Populaires rencontrent des difficultés à dynamiser leur développement sur le marché des professionnels, où la conquête brute recule. La part des créations d'entreprises restée élevée dans la conquête (alors que l'objectif vise plutôt à se repositionner sur les professions libérales ou les professionnels établis) et l'activation du fonds de commerce marque le pas. Parmi les facteurs d'explication de ces constats figure la rotation significative

des effectifs de chargés de clientèle, qui se traduit par une diminution du niveau moyen d'expérience et de maturité des équipes.

La charge commerciale reste souvent importante dans le portefeuille de ces managers, rendant difficile l'adoption du rôle de relais de transformation attendu d'eux. D'autres questions portent sur l'accompagnement de la montée en compétences, au regard des ambitions fortes de spécialisation que portent les projets de transformation. La simplification des processus a peu avancé, générant un sentiment d'asymétrie des attentions et des frustrations du fait de la difficulté à servir les clients dans de bonnes conditions. A cela s'ajoute le soutien insuffisant apporté par les équipes RH, souvent sous-dimensionnées.

Tout ceci conduit les experts à plaider pour une pause dans les transformations, afin d'éprouver la validité des choix d'organisation de la distribution, en veillant à tirer un retour d'expérience sur la pertinence de ces choix et les difficultés rencontrées.

En 2018, les réseaux BP et CE ont franchi une première étape en termes d'amélioration de la satisfaction clientèle. Le niveau de satisfaction des professionnels au sein des Caisses d'Epargne reste cependant très dégradé et très en retrait par rapport au marché, en raison principalement du taux de rotation des conseillers (qui atteint près de 60 % dans certaines Caisses), de la difficulté à joindre les agences et du traitement des réclamations, lesquelles sont liées à une incapacité relative à expliquer les tarifs appliqués.

Il faut par ailleurs signaler l'amélioration de la notation digitale du Groupe. Celui-ci s'est repositionné, pour les marchés Grand public, parmi les meilleures applications du marché français, alors qu'il était en bas de classement en 2016 ou 2017.

Les synergies de revenus atteignent 3,9 milliards d'euros fin 2018, soit une hausse de 280 millions d'euros sur l'exercice. Elles représentent 16,4 % du PNB consolidé, contre 27 % par exemple pour le groupe Crédit Agricole. Une partie de ces synergies, s'agissant de BPCE, sont captées par la CNP, dans la mesure où celle-ci concentre les encours d'assurance-vie des Caisses d'Epargne. Ces synergies sont, à 90 %, réalisées sur deux métiers, les services financiers spécialisés et l'assurance.

Par ailleurs, l'annonce de l'acquisition d'Oney Bank constitue la première étape d'une diversification géographique de la banque de proximité en Europe. Cette acquisition apparaît cohérente aux experts, en particulier par rapport à celle de Fidor, conduite précipitamment. Dans un premier temps, les synergies financières, issues principalement de meilleures conditions de refinancement offertes par BPCE, devraient contribuer à financer les coûts d'intégration d'Oney Bank. Cette acquisition ne modifiera pas le profil du Groupe à court terme. L'activité d'Oney Bank est concentrée sur la France (60 % du PNB), l'Espagne (12 %) et le Portugal (12 %).

Rappelant que les revenus du Groupe sont à 80 % apportés par la banque de détail, qui représentent aussi 70 % des résultats financiers du Groupe, M. AGUIRRE s'inquiète de l'attrition des clients de la banque de proximité, particulièrement des « bancarisés principaux » et des « grand public à réactiver », et demande à M. MIGNON si celui-ci entend infléchir le projet stratégique Groupe qu'avait présenté en avance de phase François PÉROL en février 2017, sachant que :

- nous avons enregistré à l'époque une dégradation forte de la satisfaction client (cf. les indicateurs TS-I et NPS), laquelle s'est aggravée, notamment dans trois Caisses d'Épargne : CEPAC, CEAPC et CECAZ, en raison d'une transformation du réseau de distribution brutale vis-à-vis de leurs clients et une interprétation jusqu'au-boutiste de la nouvelle segmentation dite « Banco 2020 » en voulant, par exemple, imposer à des pans entiers de notre clientèle une relation exclusivement à distance.
- la baisse des effectifs des réseaux, la suppression des accueils et des chargés d'accueil (- 1 220 en 2018), le changement trop fréquent de conseillers, une joignabilité agence médiocre, une tarification punitive très difficile à expliquer et une autonomie des conseillers insuffisante en la matière et enfin la question des compétences de nouvelles recrues pas toujours au rendez-vous compte tenu d'un effort insuffisant en termes de formation à l'entrée dans le Groupe (cf. les AFEST), sont quelques-uns des facteurs déceptifs.
- une baisse des rendez-vous en agence est également observée.
- et les clients qui nous quittent, rejoignent plutôt nos concurrents mutualistes tels que le Crédit Agricole, Crédit Mutuel et les Banques Populaires, que les banques en ligne pures players.

Étant donné cette érosion rapide de notre fonds de commerce et de la dégradation corrélative de la qualité de notre portefeuille de clients, ne faut-il pas craindre un décrochage de nos résultats financiers sur le moyen terme ?

M. MIGNON rappelle avoir annoncé, dès son arrivée, que la dynamique et le développement de la banque de proximité constituaient sa priorité, de façon assumée. C'est la raison pour laquelle le Groupe a décidé de passer d'une stratégie de développement d'une activité digitale à l'extérieur (avec la création de Fidor France) à une stratégie de digitalisation des propres outils du Groupe (*digital inside*), afin d'apporter aux Caisses d'Épargne et Banques Populaires des outils répondant à leurs attentes.

La réflexion qui commence à préparer le plan stratégique appelé à couvrir la période débutant en 2021 a pour but de placer le conseiller au cœur du dispositif, de sorte qu'il soit au cœur de la confiance créée avec le client. La force du Groupe réside dans la proximité et son réseau d'agences. Force est néanmoins de constater que les clients viennent moins en agence car ils peuvent réaliser eux-mêmes de nombreuses opérations. Il faut donc transformer la façon dont le Groupe commerce avec eux, sans remettre en cause la position centrale du conseiller. Quelques aspects du plan Banco 2020 peuvent sembler décalés par rapport à cette position, notamment le renvoi de certaines catégories de clients vers les CRC.

M. S. DUMAS demande si des travaux ont été conduits afin d'identifier d'éventuels écarts significatifs entre des Banques et des Caisses qui auraient choisi des modèles de distribution différents, et si la politique de transfert de clients vers le CRC pourrait être revue en conséquence.

M. MIGNON estime qu'il n'y a pas forcément de corrélation immédiate entre la performance, en termes d'attrition, et l'application des préceptes de Banco 2020. On ne peut pas en tirer de conclusion à ce stade. Jugeant les mouvements brutaux dangereux, il assure que le Groupe n'a pas vocation à traiter seulement une clientèle Premium : il a vocation à servir toutes les catégories de clientèle. Le Groupe devra adapter son dispositif mais en évitant les coups de barre brutaux dans un sens ou dans un autre, car c'est ce qui déstabilise le plus les clients et les conseillers.

Soulignant le « tourbillon » que constitue la forte rotation des effectifs et le nombre élevé de démissions, Mme DESAULES demande si la Direction du Groupe a enfin l'intention de les stabiliser.

M. MIGNON ne veut pas apporter de réponse globale, car la situation de chaque Banque et de chaque Caisse est différente. Chacun doit adapter sa politique à sa situation. Après avoir donné la priorité à la digitalisation pour les clients, ce qui n'était pas aberrant, le Groupe doit passer à une phase consistant à fournir des outils de qualité aux conseillers – chantier qui est en cours. Cela demande un peu de temps. Des moyens financiers importants ont été dégagés pour le faire. Des améliorations devraient se faire jour au cours des trimestres qui viennent.

Par ailleurs, le Groupe a beaucoup travaillé sur l'amélioration des incidents, par exemple pour l'accès aux systèmes – irritants importants dans la vie quotidienne des conseillers.

La stabilité de la relation entre un conseiller et son client constitue un objectif, car c'est un vecteur d'amélioration du NPS, de même que la capacité à décrocher les appels. Le Groupe sensibilise les Caisses d'Épargne et les Banques Populaires à ces deux éléments. Pour autant, la stabilité globale des effectifs du Groupe dépend des décisions de chacun des établissements, sachant que les pressions économiques sont réelles, pour l'ensemble du marché français. C'est la raison pour laquelle le Groupe entend réorienter le développement sur le développement de la clientèle et non le volume de crédit, même si celui-ci doit se développer par voie de conséquence.

Constatant, dans sa Caisse, un taux de démission qui a augmenté de 57 % en 2018 et de nouveau de 52 % au 1^{er} semestre 2019 par rapport à 2018, Mme LESCASSE suggère de recourir de nouveau à l'outil Diapason afin de mesurer la satisfaction des collaborateurs du Groupe.

M. MIGNON assure que le Groupe l'utilise. Les résultats du dernier baromètre Diapason ont été publiés en début d'année, et diffusés à chacune des Caisses et des Banques. Cet outil met en évidence de fortes disparités, qui constituent une caractéristique majeure aujourd'hui. Le Groupe devra travailler avec les dirigeants afin notamment de partager et diffuser les meilleures pratiques. M. MIGNON ne veut pas donner un coup de barre en décidant de nouveau d'une nouvelle segmentation, car cela générerait un phénomène de ras-le-bol. Il faut davantage de stabilité, car celle-ci doit servir la satisfaction des clients et celle des conseillers, auquel cas le Groupe pourra faire diminuer le taux de démission. La diminution du nombre d'agences n'est plus dans la stratégie du Groupe, assure M. MIGNON. La densité du réseau fait partie de ses forces, souligne-t-il.

Evoquant l'écart important de satisfaction des salariés entre le Groupe et le Crédit Mutuel, Mme BERTHOLON formule l'hypothèse selon laquelle la question des moyens alloués aux conseillers entre en ligne de compte.

M. MIGNON se dit convaincu que c'est d'abord la stabilité des conseillers qui explique cet écart. Au sein du Crédit Mutuel, ce sont des tandems qui gèrent des portefeuilles, assurant une continuité beaucoup plus forte que chez nous dans la relation avec le client.

Si la CFTC se réjouit de constater que le conseiller de clientèle sera mis au centre du prochain projet stratégique, Mme COUTROT-LELLOUCHE souligne que la satisfaction des conseillers passe par de bonnes conditions de travail. Or l'autonomie a diminué dans les deux réseaux, de même que la reconnaissance. Elle rappelle que la satisfaction client est étroitement liée au bien-être des salariés et demande à M Mignon les mesures qu'il a prévu de mettre en œuvre à court terme, rappelant l'urgence de la situation.

M. TRIBOLO souhaite revenir sur la situation qu'a connue H20 et les enseignements susceptibles d'en être tirés pour Natixis.

Sur ce point, M. MIGNON relève d'abord que les différences de performances sur Diapason, entre différents réseaux ou différentes banques, sont souvent l'indicateur de méthodes de management distinctes.

S'agissant du modèle multi-boutiques, l'établissement a satisfait les demandes de retrait des clients, ce qui a montré la résistance du modèle, y compris en termes de liquidité. Il y a cependant des leçons à tirer de cet épisode. Le Groupe doit notamment s'interroger sur les **risques de concentration et de réputation** – qui n'étaient pas perçus.

Mme COUTROT-LELLOUCHE revient sur le point des conditions de travail des salariés et notamment la perte d'autonomie en agence (délégations limitées) le manque de reconnaissance dans la carrière.

Revenant sur la question de l'autonomie des agences, notamment en matière de tarification, Mme HALBERSTADT précise que le Groupe cherche à favoriser le partage de bonnes pratiques, *via* des échanges entre les entreprises et entre les responsables RH, étant entendu que les choix de management appartiennent à chaque Banque et chaque Caisse.

Deux collaborateurs de la fonction RH du Groupe se rendent également dans les Banques et les Caisses qui en font la demande, afin de les aider dans les différents aspects de la conduite des projets de transformation (afin par exemple d'identifier des actions pouvant être conduites afin que le projet soit mieux accepté). Le concours de ces collaborateurs est fortement apprécié par les entités qui ont fait appel à eux.

M. BERGAMO accueille positivement le discours du directeur général, tant les salariés ont souffert, ces dernières années, d'un systématisme pouvant virer au dogmatisme lorsque les dirigeants régionaux se montrent zélés. C'est la brutalité de certaines décisions qui fut la plus dangereuse ces dernières années, par exemple dans la décision de suppression de fonctions d'accueil.

2. Présentation par la Direction : situation économique et perspectives

Ce point a été traité en même temps que le point 1.

II. Point d'actualité des projets en cours : Smith, CFF, Oney Bank, Fidor, Natixis, CNP

1. Crédit Foncier

M. DERICK indique que selon les chiffres arrêtés au 30 avril et présentés en comité stratégique, 31 % des effectifs du Crédit Foncier ont fait le choix d'accepter l'une des 1 100 propositions d'affectation dans les entreprises d'accueil, ce qui démontre la très forte mobilisation du Groupe.

Sur les 786 refus, 691 personnes ont choisi un départ volontaire. Il y a eu 89 départs durant la période du mois « d'adaptation », au cours duquel les salariés avaient un droit de retour. 89 collaborateurs ont fait valoir ce droit de retour. Ce chiffre a engendré un peu de déception, eu égard aux moyens importants déployés pour accueillir les collaborateurs étaient significatifs.

Le Crédit Foncier disposait d'un dispositif de départ en retraite, dit GPDR, au titre duquel 80 personnes avaient planifié leur départ selon un calendrier défini. 24 de ces personnes ont opté pour ce dispositif et les 59 autres ont préféré entrer dans le dispositif du PSE qui suivait le plan de départs volontaires.

280 personnes, sur les 823 départs externes, se sont orientées vers un projet de création, reprise ou développement d'entreprise, ce qui n'est pas surprenant dans la mesure où ceci s'inscrit dans la dynamique d'entrepreneuriat individuel que l'on peut constater par ailleurs. 105 personnes se sont repositionnées dans un emploi externe et 186 personnes se sont inscrites dans un dispositif de formation ou de reconversion. 252 personnes se sont positionnées dans un projet personnel de recherche d'emploi externe.

Cette restructuration étant intervenue alors que les Caisses d'Epargne et les Banques Populaires étaient – et sont toujours – en période de restructuration et en phase de diminution de personnel, M. SAMPIC se demande si les Banques et les Caisses ont vraiment eu la volonté de reprendre les salariés du Crédit Foncier, de même que les outils du CFF, dont certains avaient vocation à accompagner les ménages les plus modestes dans l'achat de leur résidence principale.

M. MIGNON assure que les offres qui ont été faites étaient de bonne qualité et qu'il y a vraiment eu la volonté de reclasser les équipes au sein du Groupe, car même dans une période où les effectifs du Groupe ne sont pas en croissance, il y a de la rotation. Il y avait donc des possibilités d'accueil. Il y avait aussi une adéquation dans les typologies de postes, ce qui pouvait offrir des possibilités d'évolution.

La situation de gestion du *run off* va durer un certain temps, dans la mesure notamment où l'activité de gestion des encours est entrée dans une phase d'attrition lente. Cette trajectoire devrait être un peu différente, en termes d'attrition, de ce qui est prévu dans le Livre 2.

2. Fidor

M. MIGNON indique que le Groupe considère Fidor comme une activité non stratégique, car les résultats attendus ne sont pas au rendez-vous, et du fait du changement de stratégie en matière de digital au profit de la stratégie de « *digital inside* ». Désormais classée en participation non stratégique, Fidor peut être cédée. Le Groupe a constitué une provision de 148 millions d'euros dans les comptes du 2^{ème} trimestre, ce qui correspond à l'amortissement du *goodwill* et des incorporels. Le Groupe est en discussion depuis quelques mois avec un acheteur potentiel et a bon espoir d'aboutir dans les semaines qui viennent à un accord qui soit satisfaisant pour les deux parties.

3. Oney Bank

Proposant de partager avec le Comité les réflexions menées au sein du Conseil de surveillance quant à la stratégie européenne de développement du Groupe, M. FOREL dresse d'abord un constat : si l'Europe apparaît encore comme un marché balkanisé en banque de proximité, quinze années de maturation et de structuration de ce marché unique nous placent au seuil d'une accélération probable de la convergence de ces marchés, qui sont matures.

Dans ce contexte, le Groupe a décidé de retenir une approche en quatre axes :

- rester attentif en vue de l'acquisition éventuelle, de façon opportuniste, d'une banque de détail dans la zone euro ;
- adopter une approche frontalière, présentant des synergies régionales ;
- viser une expansion européenne des métiers de financement spécialisés (affacturation, crédit-bail, crédit à la consommation, etc.) ;
- développer progressivement un modèle à partir d'une relation client existante et de métiers déjà maîtrisés, notamment autour du paiement, du portefeuille (*digital wallet*) et de services de financements courts.

Le Groupe a été informé, début septembre 2018, du fait que l'actionnaire d'Oney, Auchan Holding, recherchait un partenaire pour poursuivre le développement d'Oney dans un cadre différent. Après une phase de sélection, l'offre du Groupe a été jugée la plus satisfaisante et celui-ci a signé avec Auchan Holding un contrat au début du mois d'avril, après consultation des instances représentatives du personnel d'Oney et de BPCE SA. Le Groupe attend un certain nombre d'autorisations qui permettent d'envisager un closing (c'est-à-dire la signature d'un contrat définitif) au mois d'octobre 2019.

Oney (ex-Banque Accord) a été créée en 1983 par Auchan dans le métier du crédit à la consommation sur le lieu de vente. Il s'agissait d'abord d'une captive d'Auchan qui s'est étendue à la « galaxie » Mulliez (Leroy Merlin, Decathlon, Saint-Maclou, etc.) puis à de nombreuses autres enseignes n'ayant rien à voir avec la famille Mulliez.

L'activité s'est ensuite étendue géographiquement (notamment en Espagne) puis en termes de produits, incluant progressivement les cartes privatives, les cartes de paiement, le *credit revolving* et le paiement fractionné. Oney gère aujourd'hui 7,6 millions de clients dans 11

pays. Les activités traditionnelles de crédit à la consommation représentent 94 % du PNB. Elles sont toujours en croissance (4 % à 5 % en 2019). Les activités plus nouvelles, notamment dans les paiements digitaux et le paiement fractionné (en trois ou quatre fois) représentent aujourd'hui 6 % du PNB mais leur croissance avoisine 25 %. Oney, dont l'activité présente un coût du risque (2,6 %) plus élevé que dans les métiers du Groupe, dégage un résultat de l'ordre de 50 millions d'euros en 2018.

Oney conduit une réflexion approfondie autour de son modèle économique et souhaite créer une communauté, se positionnant comme une banque humaniste, avec pour mission de donner à chacun la liberté d'être et d'agir.

La transaction envisagée consisterait, pour BPCE, à acquérir 50,1 % d'Oney, tandis qu'Auchan en conserverait 49,9 %. Oney conserverait ses moyens propres, notamment sur le plan IT, RH, et son socle social, ce qui constitue un point important pour BPCE. Sur le plan stratégique, cette acquisition apparaît comme une façon pertinente d'engager l'expansion européenne souhaitée par le Groupe, à travers un acteur historique reconnu et innovant, en servant également la stratégie de développement du pôle Paiements. S-Money serait, en particulier, le teneur de compte d'Oney, dans la mesure où celui-ci n'a pas de tenue de compte. L'opération permettrait de créer de la valeur à partir des expertises du Groupe, notamment dans les paiements. Le Groupe estime aussi pouvoir enrichir l'offre d'Oney.

Oney serait une entité affiliée, et partie prenante du mécanisme de solidarité, avec un statut identique, toutes proportions gardées, à celui de Natixis. Oney a des besoins de liquidité, à hauteur de 1,5 à 1,7 milliard d'euros. Si elle connaît le développement que nous espérons, ce besoin ne pourrait dépasser 3 à 3,5 milliards d'euros. La très courte durée moyenne du bilan d'Oney présente un autre intérêt majeur : ne pas venir en contradiction avec les besoins de liquidité – nés de l'activité de crédit immobilier – longue des Banques et des Caisses. Il n'y aura donc pas de compétition interne au Groupe entre Oney et les Banques et les Caisses pour la liquidité.

M. BEN MESSAOUD s'interroge quant à une éventuelle concurrence entre l'activité d'Oney et le crédit à la consommation proposé par les entreprises du Groupe.

Sur ce point, M. FOREL constate que la Banque Accord n'a jamais été perçue comme un grand concurrent des Banques Populaires et des Caisses d'Épargne. Oney propose un paiement fractionné et du crédit sur le lieu de vente, dont le développement n'a jamais eu, depuis quinze ou vingt ans, de corrélation avec le développement des crédits dans la banque. L'objectif n'est pas de faire émerger une concurrence nouvelle. Cependant, BPCE était le dernier groupe bancaire à ne pas proposer de crédit sur le lieu de vente. Il s'agit d'une activité complémentaire.

M. GETTI observe que les flux d'Oney vont se déverser chez Natixis dans la filiale S-Money, à propos de laquelle les élus reçoivent un certain nombre d'alertes, en termes de respect des risques et de capacité à prendre en charge la volumétrie d'activité actuelle. Aussi souhaite-t-il savoir quelles sont les mesures prises de ce point de vue.

M. MIGNON assure que le Groupe a réalisé toutes les diligences appropriées en matière de risques et de conformité. Oney appliquera strictement, dès la prise de contrôle,

l'ensemble de la politique du Groupe en matière de risques et de conformité. Les travaux conduits dans les phases préalables (qui se poursuivent actuellement) ne révèlent pas d'écart significatif sur ces sujets.

S-Money est une entreprise créée dans des métiers nouveaux et il y a des phases de croissance à gérer, du point de vue technique et en termes de conformité – dans un contexte réglementaire qui n'a cessé d'évoluer. Un plan d'action a été bâti pour soutenir ce développement.

M. FLEUROT observe que le groupe Auchan est en train de revoir sa stratégie en matière de distribution et envisage de se restructurer complètement, ce qui explique peut-être sa volonté de s'adosser au groupe BPCE.

M. FOREL précise que BPCE précise que l'actionnaire d'Oney est Auchan Holding, et non Auchan Retail. L'organigramme d'Auchan Holding montre que dans le périmètre de cette entité se trouvent d'autres activités, dont certaines sont très rentables. Auchan Holding a l'engagement de ne pas sortir du capital durant quinze ans et un pacte d'actionnaires a été conclu pour une durée de vingt ans. BPCE n'a accepté l'accord qu'à la condition de détenir le contrôle de manière indiscutable, alors qu'Auchan Holding souhaitait initialement conserver plus de 50 % d'Oney. Plus largement, le métier de la distribution se restructure mais cette opération ne doit pas être analysée comme un adossement du métier distribution au Groupe.

4. Projet Smith

Dominique GARNIER indique que les travaux Smith se sont achevés le 1^{er} avril, au moment de la bascule des activités ex-Natixis vers BPCE SA. Ces activités s'intègrent désormais entièrement dans le nouveau pôle SEF (Solutions et Expertises Financières).

L'objectif de ces travaux est d'assurer de façon pérenne le pilotage de l'activité des métiers SEF par BPCE SA, qui en est le nouvel actionnaire. Le weekend de bascule s'est déroulé de manière satisfaisante et les filiales SEF sont en ordre de marche depuis le 1^{er} avril, dans une totale continuité de service.

Il reste à couper un certain nombre de prestations de Natixis afin que BPCE soit totalement autonome dans le pilotage de ses filiales. Le Groupe a décidé de pérenniser un certain nombre de processus et ne réécrit que ceux qui doivent absolument l'être, dans les parties « outils » et « processus ». Les travaux ainsi identifiés se dérouleront au second semestre et, pour une petite partie d'entre eux, au 1^{er} semestre 2020.

Comme pour les travaux réalisés lors du 1^{er} trimestre. Ils ont été organisés selon huit verticales (finances, conformité et contrôle permanent, RH, etc.).

En matière de conformité et de contrôle permanent, par exemple, le Groupe va essentiellement revoir les cartographies des risques et les dispositifs de maîtrise des risques correspondants, sachant que les outils de Natixis ne sont pas les mêmes que ceux de BPCE SA.

Le budget global des travaux (J1 + J2) se monte à 28,2 millions d'euros, dont 8 millions d'euros pour la phase J2, 13,1 millions d'euros pour la phase J1 et 7,1 millions d'euros de coûts d'accompagnement (BCG d'une part, Actance d'autre part).

Apportant des précisions sur le volet RH, M. BAILLY indique qu'un entretien « bilan professionnel » a été conçu pour l'ensemble des structures de SEF et BPCE SA, avec le même format pour toutes ces entités. Le travail va se poursuivre avec les autres processus de *tailored management*. En matière de formation, le dispositif bascule sur le nouvel outil du Groupe, *Click & Learn*. Eurotitre a déjà basculé vers cette solution en tant que pilote. Ce sera ensuite le cas de BPCE et des filiales SEF, au second semestre 2019.

Un accord d'adaptation a été signé le 15 mars et les négociations vont s'ouvrir sur le thème du handicap au 4^{ème} trimestre, conformément aux engagements pris. Une autre négociation s'ouvrira en 2020 – et devra aboutir avant le 30 juin 2020 – à propos de la complémentaire santé.

Mme MELLET-GUEGUEN mentionne une dernière question que souhaitaient poser les élus à propos du transfert de l'informatique de Natixis.

Sur ce point, M. DERICK rappelle que la création de la succursale de Natixis, à Porto, date de novembre 2016. Le travail de 700 prestataires externes a ainsi été internalisé, à travers la création de 150 emplois au sein de la DSI, en France et à Porto. Un plan de recrutement et de renforcement des compétences a été mis en œuvre afin d'accompagner ce dispositif, qui vise une meilleure adaptabilité de l'IT et l'optimisation des coûts. A ce jour, 592 informaticiens sont présents au sein de la succursale de Porto, dans tous les métiers de la DSI.

L'ordre du jour étant épuisé, la séance est levée à 13 heures 15.

Document rédigé par la société Ubiquis
Tél. 01.44.14.15.16
www.ubiquis.fr - infofrance@ubiquis.com