

# LA TRIBUNE

DU VENDREDI 25 AU JEUDI 31 MAI 2018 - N° 252 - 3,50 €

HEBDO



## CRÉDIT MUTUEL ARKÉA

# TEMPÊTE DANS LA BANQUE

Arkéa réclame son indépendance à l'égard du Crédit Mutuel. Cultivant sa différence, soutenu par l'écosystème numérique, le groupe breton est déterminé à divorcer. Sous l'œil inquiet des autorités bancaires et du monde mutualiste.

NOTRE DOSSIER PAGES 4 À 9

ARKEA  
LIBRE

LA TRIBUNE S'ENGAGE AVEC ÉCOLOGIE POUR LE RECYCLAGE DES PAPIERS. AVEC VOTRE GESTE DE TRI, VOTRE JOURNAL A PLUSIEURS VIES. \* ORIGINE GÉOGRAPHIQUE DU PAPIER: PERLEN (SUISSE) - TAUX DE FIBRES RECYCLÉES: MINIMUM 80% - CERTIFICATION DES FIBRES UTILISÉES: ECOLABEL, FSC, PEFC, BLAUE ENGEL

AFP - SIPA - ISTOCK

**BERTRAND PICCARD**  
Le président de Solar  
Impulse présente 1 000  
solutions pour la planète

**AFRIQUE**  
Le continent mise  
sur la « blockchain »  
pour se réinventer

**EMPLOI**  
Antoine Jouteau (Le Bon  
Coin): la bataille du  
recrutement sur Internet

RETROUVEZ NOS INFORMATIONS, NOS ANALYSES ET NOTRE QUOTIDIEN NUMÉRIQUE SUR LATRIBUNE.FR



L 15174 - 252 - F: 3,50 €



# Arkéa : le coup du menhir dans la banque

ÉDITO



PAR  
**PHILIPPE MABILILLE**  
DIRECTEUR DE LA RÉDACTION  
@phmabilille

C'est un petit sujet à l'échelle du monde de la finance, si on ne le regarde que comme une réédition du combat entre David et Goliath dans l'univers de la banque. Mais c'est un grand sujet si on l'analyse à l'aulne des transformations que connaît le secteur avec la révolution numérique. Entre la Confédération nationale du Crédit Mutuel, présidée par Nicolas Théry, un inspecteur des finances, ancien collaborateur de Dominique Strauss-Kahn à Bercy, et Crédit Mutuel Arkéa, présidé par Jean-Pierre Denis, autre inspecteur des finances, qui a travaillé aux côtés de Jacques Chirac à l'Élysée, le divorce est plus que consommé. L'acte n'est pas encore signé devant le juge, mais la séparation de corps est plus que probable, tant il apparaît, y compris aux pouvoirs publics, que le point de non-retour est dépassé. Juridiquement et techniquement, l'opération est complexe, mais pas impossible. Même si Bercy refuse la voie législative, il y a d'autres moyens, inspirés du droit européen, pour donner à Arkéa, qui perdrait la marque Crédit Mutuel, le statut mutualiste.

L'affaire a pris une dimension publique lorsque, le 17 mai, près de 6000 manifestants sont venus à Paris clamer devant Bercy le désir d'indépendance du groupe brestois, l'un des premiers employeurs privés de la région Bretagne, financeur des deux tiers de ses entreprises. Depuis 2014, tel Astérix, le groupe breton résiste aux velléités de centralisation de la Confédération, prenant à témoin la communauté économique bretonne. Crédit Mutuel Arkéa, c'est aussi une histoire d'identité, une incarnation de la tendance au « glocal », de l'alliance du local et du global.

Chacun a ses arguments. Il n'y a pas d'un côté le gentil « petit Arkéa » face au méchant « gros Crédit Mutuel ». Mais Arkéa se veut une banque différente, à la fois physique et digitale. C'est un pionnier des fintech, qui soutient l'écosystème et a investi dans des solutions innovantes avec Fortuneo et Leetchi. Pour justifier son indépendance, il argue de sa solidité financière, avec le meilleur ratio de fonds propres du secteur. Le groupe est rentable, conçoit ses propres produits de banque et d'assurance et détient la maîtrise de ses systèmes d'information. Pourquoi rester ?

La Confédération nationale du Crédit Mutuel, qui a perdu la bataille de la communication, dénonce l'« aventure personnelle » des deux patrons d'Arkéa, Jean-Pierre Denis et Ronan Le Moal (l'artisan des succès dans la banque digitale). Les coups bas volent : ce ne serait qu'une opération financière avec un projet caché de cotation en Bourse pour faire la fortune des dirigeants avec des risques pour les sociétaires et les clients, entend-on dans le Landerneau. Le Crédit Mutuel argue du fait

qu'Arkéa a toute latitude pour s'épanouir au sein du groupe. Pourquoi divorcer alors ?

Si l'opération va à son terme, ce serait un coup de menhir dans le monde feutré de la finance, car cela irait à rebours de la course au gigantisme. Ce serait aussi une « disruption » dans l'univers du mutualisme gouverné depuis vingt ans par une logique de centralisation des moyens. Logique à laquelle Nicolas Théry, au cabinet de DSK, avait largement contribué en pilotant la réforme du statut de l'Écureuil, qui a transformé les Caisses d'Épargne en banques coopératives, sur le modèle du Crédit Agricole, avec un organe exécutif central fort. Cette étape préalable à la fusion entre les Banques Populaires et les Caisses d'Épargne a donné naissance au groupe BPCE. Si on regarde bien l'histoire de ces banques, on constate néanmoins que ce qui les a fragilisées, ce sont plus les dérives de leurs incursions dans la finance de marché, obligeant l'État à sauver Natixis par exemple, que leurs activités bancaires traditionnelles.

L'argument sur la solidité financière peut donc facilement être retourné. Faut-il forcément être gros pour être sûr dans le monde de la finance ? Cela a été, après la crise de 2008, la conviction des régulateurs. Mais aujourd'hui on se demande si ce ne sont pas les banques « systémiques », dont le bilan équivalait aux deux-tiers du PIB de leur pays, qui sont les plus dangereuses.

Même s'ils s'en défendent, les dirigeants de BPCE et du Crédit Agricole, mais aussi les régulateurs bancaires, observent avec beaucoup d'attention ce qui se passe au Crédit Mutuel. Car, même si les situations sont différentes, la sortie d'Arkéa porte en germe un risque de contagion. Ces craintes sont sans doute surestimées car, pour envisager une séparation dans une coopérative de banques, il faut réunir un certain nombre de conditions. C'est le cas pour Arkéa, comme sans doute pour la Bred au sein des Banques Populaires, mais, dans ce dernier cas, la volonté de partir n'existe pas, officiellement en tout cas.

Avec l'affaire Arkéa, ce qui transparait, c'est que l'univers de la banque de détail, de plus en plus perméable à la concurrence technologique, est à l'aube d'un changement de paradigme. C'est ce que la Confédération nationale du Crédit Mutuel, comme d'autres grands groupes bancaires, peine à voir, sinon dans une posture défensive : la révolution digitale rebat les cartes et peut donner l'avantage aux plus agiles et aux plus innovants. Arkéa, au carrefour du monde ancien et du monde moderne, veut en apporter la démonstration : pour la banque, activité assez traditionnelle qui n'a plus tellement de raison de réaliser des marges aussi confortables qu'autrefois, l'heure est à l'innovation, peut-être plus qu'à la concentration. ■

SOMMAIRE

À LA UNE  
CRÉDIT MUTUEL ARKÉA :  
DIVORCE À LA BRETONNE

- 4 La « guerre civile » bancaire
- 6 Pour les startups, il faut sauver Arkéa
- 7 Un casse-tête juridique
- 8 Pourquoi les Bretons sont vent debout
- 9 Un risque de contagion surestimé

#### Le tour du monde de l'innovation

- 12 Entretien Bertrand Piccard en quête de 1000 solutions pour changer le monde



- 14 L'Afrique, un continent prêt à se réinventer grâce à la blockchain
- 16 Entretien Antoine Jouteau : « Le marché des sites d'emploi va être une bataille de géants »
- 18 Élections au Medef Le grand débat des candidats
- 22 Les nouveaux piliers de la propagande islamiste sur Internet
- 23 Vision Le deux poids, deux mesures de la politique commerciale de Trump avec la Chine par Dani Rodrik
- 24 Entretien Jean Ziegler : appel à « l'insurrection des consciences »
- 26 Défricheur Fabien Bardinnet (Balyo)

## Facebook se dit compatible avec le RGPD

DISRUPTIF

Après avoir botté en touche pendant deux mois, Mark Zuckerberg, PDG et cofondateur de Facebook, s'est présenté le 22 mai devant le Parlement européen, à Bruxelles. Il était invité à répondre à de nombreuses

questions, après la débâcle Cambridge Analytica, (La Tribune du 18 mai). Selon Facebook, « jusqu'à 2,7 millions » d'Européens ont vu leurs données transmises de « manière inappropriée » à cette firme, utilisée par Donald Trump durant sa campagne présidentielle en 2016.

Mark Zuckerberg a joué peu ou prou son audition devant le Congrès américain, à la mi-avril ; il a présenté ses excuses, puis assuré que les restrictions adoptées par le réseau social « empêchent une redite de Cambridge Analytica ».



Concernant la fin de l'autorégulation, Mark Zuckerberg a expliqué qu'il faut « régler correctement – c'est-à-dire une loi assez souple pour permettre l'innovation tout en assurant la sécurité des gens ».

Selon le patron de Facebook, le réseau social sera apte « à respecter pleinement le RGPD [Règlement général pour la protection des données, ndr] dès le 25 mai », jour de son entrée en vigueur.

En matière de lutte contre la désinformation, il a répété que la solution se trouvait dans l'intelligence artificielle et des recrutements de masse afin « d'identifier les faux comptes ou les contenus litigieux, fermer ces comptes et mettre l'accent sur la transparence ». En France, plus de 30 000 faux comptes ont été supprimés en 2017, selon lui. ■ ANAIS CHÉRIF

# Crédit Mutuel Arkéa, LA « GUERRE CIVILE » BANCAIRE

Le conflit opposant la banque régionale Crédit Mutuel Arkéa à l'organe central du groupe mutualiste a conduit à une impasse. Le groupe brestois revendique un modèle d'ETI de la banque ancré dans les territoires et plus agile : il est prêt à renoncer à la marque Crédit Mutuel et à se désaffilier de l'ensemble. La perspective d'un divorce à la bretonne inquiète les autorités bancaires et Bercy pour l'instant dans le rôle de spectateurs.

DELPHINE CUNY  
@DelphineCuny

« Quel feuilleton ! C'est Baron noir au pays des banques mutualistes ! » se régale un observateur averti du secteur financier. Des menaces de destitution, des procès en tous sens, des accusations de « putsch » et d'« OPA hostile », des manœuvres et péripéties quasi quotidiennes : depuis quatre ans, et singulièrement depuis dix-huit mois, c'est l'escalade, verbale et judiciaire, entre Crédit Mutuel Arkéa, banque régionale brestoise, également implantée dans le Sud-Ouest et le Massif central, et la Confédération nationale du Crédit Mutuel (CNCM), l'organe central du groupe mutualiste. Une guerre intestine, alimentée d'échanges acrimonieux et comminatoires par voie de presse, qui détonne avec l'esprit mutualiste, fondé sur l'entraide et le respect. Acteur majeur de notre paysage bancaire, le Crédit Mutuel est le numéro quatre français de la banque de détail avec plus de 11 millions de clients particuliers (29 millions en comptant les filiales de services et à l'étranger). Sa marque est la préférée des Français dans l'univers de la banque, selon le baromètre Posternak-Ifop. Mis au défi de renoncer à cette marque ou de rentrer dans le rang, les dirigeants d'Arkéa, qui réclament plus d'autonomie, ont répondu « chiche ! » et organisé un vote « politique » en avril : un plébiscite à 94% en faveur de l'indépendance, auprès de 2900 administrateurs de caisses locales,

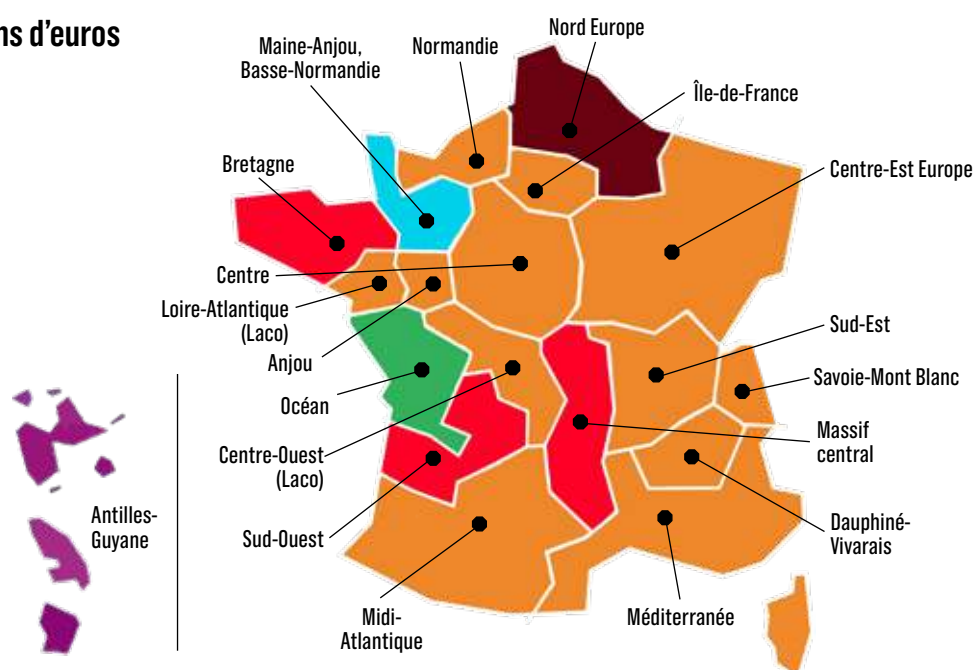
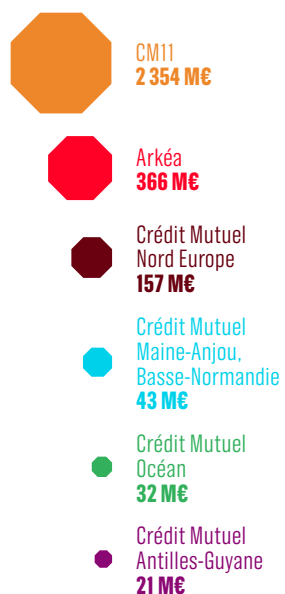
eux-mêmes élus par 1,5 million de « sociétaires ». Des clients copropriétaires que l'on a peu entendus jusqu'ici. Dans cette saga à rebondissements, il y a les sécessionnistes de l'Ouest contre les unionistes de l'Est, les rebelles contre les légitimistes, les « agiles » coqueluches des startups (lire page 6) contre les « tradi », qui ne plaisent pas avec la « discipline fédérale » et l'intégrité territoriale. Vu de Relecq-Kerhuon, aux portes de la rade de Brest, où se trouve le siège de Crédit Mutuel Arkéa, c'est l'histoire d'un irréductible bastion de Bretons résistant à la volonté « centralisatrice » d'un acteur dominant, le strasbourgeois CM11-CIC, le plus puissant des groupes régionaux du Crédit Mutuel (à lui seul 80% des bénéficiaires), dont le président dirige aussi l'organe central. Il y a dans cette

bataille un peu d'Astérix contre les Romains, de Brexit, de Catalogne et de Bonnets rouges, pimentée d'ingrédients explosifs : des enjeux de développement économique, de concurrence, d'emplois, de forts antagonismes culturels et des ambitions personnelles exacerbées. Sans oublier des pouvoirs publics restés longtemps spectateurs des déchirements très médiatiques des deux camps, menés par deux énarques influents : Jean-Pierre Denis, le président d'Arkéa, ex-proche collaborateur de Jacques Chirac à Paris et à l'Élysée ; Nicolas Théry, président du CM11-CIC et de la CNCM, ami de la directrice générale du Trésor, Odile Renaud-Basso, et familier du gouverneur de la Banque de France, François Villeroy de Galhau – avec lequel il travailla au cabinet de DSK à Bercy –, deux acteurs clés dans ce bras de fer. « C'est le côté Closer de la banque française, ça remet un peu de piquant », sourit une des parties prenantes.



## Crédit Mutuel : 6 groupes régionaux, 19 fédérations

Résultat net 2017, en millions d'euros



### UNE BANQUE DE TAILLE MOYENNE « PLUS AGILE »

La tension est montée à son paroxysme la semaine dernière, lorsque l'assemblée générale du Crédit Mutuel Arkéa a donné aux dirigeants l'autorisation de décréter la « sortie unilatérale » de l'ensemble mutualiste. Arkéa peut-il décider cette « désaffiliation » de son propre chef ? Non, car il lui faut un agrément bancaire pour exercer, et les régulateurs lui intimement de reprendre le dialogue avec l'organe central, afin de régler toutes sortes de conséquences juridiques, financières et de gouvernance à ce divorce inédit (lire page 7). « Nous sommes entravés dans notre liberté d'agir, ce qui nous oblige à rechercher l'indépendance », justifie Ronan Le Moal, le directeur général d'Arkéa. Ce projet relève « de l'aventurisme lourd de risques pour les sociétaires et salariés du Crédit Mutuel Arkéa et pour le mutualisme », met en garde la Confédération nationale, dont le rôle est d'assurer « la défense des intérêts collectifs, la protection et





## Chiffres clés Crédit Mutuel Arkéa

<b>2002</b>
date de création
<b>4,5 millions</b>
de clients
<b>1,5 million</b>
de sociétaires copropriétaires du groupe
<b>128 milliards d'euros</b>
de bilan
<b>9 900</b>
salariés
<b>2,09 milliards d'euros</b>
de produit net bancaire
<b>428 millions d'euros</b>
de bénéfice net

dehors de son périmètre sur les terres d'autres fédérations du Crédit Mutuel, Arkéa a investi très tôt dans le digital et dans les fintech, ce qui lui a permis de se bâtir la réputation d'une banque innovante et en avance dans sa transformation : le groupe a d'ailleurs reçu le soutien de grandes figures de l'écosystème numérique français, la French Tech.

### CONTINUER À PROSPÉRER EN SOLO

À l'heure des fusions et rapprochements des établissements bancaires, sous le poids des contraintes prudentielles et d'un contexte de taux d'intérêt bas incitant à la mutualisation des investissements, Arkéa refuse cette centralisation poussée par la réglementation européenne. Peut-elle continuer à prospérer en solo? Avec ses 4,6 millions de clients, « *Arkéa n'est pas une petite banque, nous sommes au sixième rang en France et l'équivalent de la sixième banque britannique ou espagnole* », martèle le groupe. En Europe, où l'on compte environ 3000 banques, dont plus d'une centaine suivie par la BCE, son total de bilan de 128 milliards d'euros la classe dans les 50 premières banques. « *La viabilité du Crédit Mutuel Arkéa dans un scénario de séparation demeure encore à vérifier* », avait estimé en janvier l'ancien gouverneur de la Banque de France, Christian Noyer. Ce qui fait bondir à Brest, où l'on s'insurge : « *Qui aurait le culot de dire qu'Arkéa ne peut pas tenir debout tout seul?* » L'an dernier, le groupe a dégagé 428 millions d'euros de bénéfice net pour un produit net bancaire de 2 milliards d'euros. C'est six fois moins que son rival de l'Est, CM11-CIC. « *Arkéa est la banque la plus capitalisée de France* », se targue le groupe breton, qui affiche un >>>

la promotion de la marque Crédit Mutuel et la cohérence prudentielle du groupe ».

Banque de taille moyenne à l'échelle européenne, Arkéa argue que ses bons résultats « ne doivent absolument rien au reste du Crédit Mutuel ». Alors que le gouvernement vante les mérites des entreprises de taille intermédiaire (ETI), créatrices d'emploi, Arkéa revendique un modèle d'ETI de la banque, ancré dans ses territoires. La plus grosse de ses fédérations, le Crédit Mutuel de Bretagne, se revendique « *bancassureur de plus d'un Breton sur deux* ». Les milieux économiques bretons, dans lesquels la banque joue un rôle majeur, sont tous derrière Arkéa, tout comme de nombreux élus, de droite et de gauche. Le député LR des Côtes-d'Armor, Marc Le Fur, également vice-président de l'Assemblée nationale, défend « *ce groupe singulier dans le paysage bancaire, c'est le seul de sa taille où les décisions ne sont pas prises à Paris. En tant qu' élu breton, je suis attaché à ce que l'on garde un centre de décision bancaire dans la région. Nous en avons déjà perdu, avec la Banque de Bretagne par exemple* », qui a été rachetée en 1989 par BNP Paribas. Un collectif de salariés pro-indépendance va jusqu'à parler de « *lutte contre son annexion par un groupe bancaire international* » et invoque une menace pesant sur plusieurs milliers d'emplois, « *4500 directs et indirects* » pour un groupe employant près de 10000 personnes, « *en cas de centralisation, par doublons, optimisations, synergies* ».

Dans le contexte de transformation numérique qui bouscule le secteur, confronté à de nouvelles concurrences, venues des startups de la finance, les fintech, ou des géants du Web (Amazon, Google, etc.), Arkéa estime que sa taille intermédiaire lui confère « *des qualités de souplesse, d'agilité, de vitesse de transformation, peut-être aussi de proximité avec le marché* ». Cette taille serait un atout pour mieux s'adapter et se transformer, par rapport aux « *gros ensembles centralisés, très chargés en agences physiques* ». Contrainte par le principe de territorialité, qui l'empêche d'aller se développer en

## Duel entre énarques

Le conflit entre le Crédit Mutuel et Arkéa, c'est aussi la confrontation de deux hommes, énarques, venus sur le tard à la finance. Deux premiers de la classe déterminés, dont les divergences transparaissent jusque dans leur style et leur parcours.



### Nicolas Théry

Président de la Confédération nationale du Crédit Mutuel  
Président du groupe  
Crédit Mutuel CM11-CIC

Né en 1965 dans le Nord.  
Marié, père de 3 enfants.  
Diplômé de Sciences Po Paris (mention « lauréat ») et ancien élève de l'ENA, dont il sort major de sa promotion Liberté-Égalité-Fraternité (celle de Jean-François Copé, Nicolas Dupont-Aignan et Pierre Louette).  
Inspecteur des finances.  
Conseiller au cabinet de Dominique Strauss-Kahn à Bercy, de 1997 à 1999.  
Rejoint Nicole Notat à la CFDT comme secrétaire confédéral chargé des affaires économiques (2000-2002).  
À la Commission européenne, d'abord directeur de cabinet de Pascal Lamy (commissaire au Commerce), puis conseiller principal à la Direction générale des entreprises et directeur à la Direction générale de l'environnement, de 2002 à 2008.  
Rejoint le Crédit Mutuel aux Assurances du Crédit Mutuel (ACM), en 2009.  
Remplace Michel Lucas à la présidence de la Fédération Centre Est Europe (FedCEE) et de la Confédération nationale du Crédit Mutuel (CNCM), en 2014.  
Rémunération annuelle totale : 750 000 euros.



### Jean-Pierre Denis

Président du groupe Crédit Mutuel Arkéa  
Président du Crédit Mutuel de Bretagne

Né en 1960 dans le Finistère.  
Marié, père de 4 enfants.  
Diplômé de HEC et ancien élève de l'ENA, promotion Montaigne (celle de Nicolas Dufourcq, Alexandre de Juniac et Denis Olivennes), maîtrises en droit et en sciences économiques.  
Inspecteur des finances.  
Directeur adjoint du cabinet de Jacques Chirac à la mairie de Paris, de 1992 à 1995.  
Secrétaire général adjoint de l'Élysée sous Jacques Chirac, de 1995 à 1998.  
À la Compagnie Générale des Eaux (qui deviendra Vivendi), il devient PDG de Dalkia de 1999 à 2003.  
Président de l'Anvar, puis d'Oséo.  
Rejoint le Crédit Mutuel Arkéa (2007), dont il devient président du directoire en 2008.  
Trésorier de la Ligue de football professionnel (2005-2016), dont il fut président par intérim en 2016.  
Administrateur de Kering et Nexity.  
Rémunération annuelle totale : 1,5 million d'euros.



>>> ratio de fonds propres CET1 (Core Equity Tier 1) de 18,5%, « parmi les meilleurs d'Europe », et supérieurs aux grandes banques françaises cotées en Bourse.

« Arkéa est une banque solide. Elle présente une très bonne liquidité et elle est assez peu dépendante des marchés financiers », confirme Yasuko Nakamura, analyste senior à l'agence de notation de crédit Moody's. « Sa solvabilité est solide. Sa notation intrinsèque est donc très bonne à Baa1, au même niveau que Groupe Crédit Agricole ou BNP Paribas, un cran de plus que Société Générale, et un cran de moins que Groupe Crédit Mutuel, qui a la meilleure notation intrinsèque parmi les grandes banques françaises », précise-t-elle. En ajoutant : « Arkéa est une banque de taille moyenne, qui croît et se diversifie, dont les résultats sont tirés par l'assurance, et qui fonctionne déjà de manière très autonome. » En effet, le groupe breton possède sa propre informatique et sa centrale de refinancement. Il conçoit en interne ses produits de banque et d'assurance, a ses propres filiales de crédit à la consommation, de banque privée, sa salle de marchés, sa banque en ligne (Fortuneo) : toutes des concurrentes d'autres filiales du Crédit Mutuel.

### UN ENJEU SYMBOLIQUE

Une sortie du giron du Crédit Mutuel aurait des conséquences financières, en particulier elle augmenterait son coût de refinancement : les agences Standard & Poor's et Moody's ont prévenu que la perte d'accès au mécanisme de solidarité existant entre les membres du groupe mutualiste devrait lui faire perdre plusieurs crans de notation. « Sa note à long terme est Aa3. Si elle était dégradée, de deux ou même trois crans suite à la séparation, la note long terme demeurerait dans la catégorie simple A, ce qui n'est pas une note faible », relève encore Yasuko Nakamura. Arkéa estime avoir la capacité d'absorber ce surcoût, qui représenterait environ 1% de son résultat net annuel. Si la note de l'ensemble Crédit Mutuel ne serait a priori pas affectée par un départ d'Arkéa, il y a un enjeu symbolique pour le groupe mutualiste français, qui perdrait trois ou quatre rangs dans le classement des banques européennes par total de bilan, où elle pointe actuellement à la quatorzième place, devant la suisse UBS et l'espagnole BBVA. Son produit net bancaire serait aussi dégonflé des 2 milliards d'Arkéa.

Le vrai coût du divorce sera la perte de la marque, un prix qu'Arkéa s'est résolu à payer. Le groupe breton avait pris des libertés avec le logo du Crédit Mutuel, transformant les trois ronds en un triskèle celtique stylisé : la Confédération nationale l'avait attaqué pour contrefaçon. Arkéa avait aussi tenté d'ouvrir des agences à Paris, sur les terres du Crédit Mutuel d'Île-de-France (fédération faisant partie de CM11-CIC). La séparation lui permettrait de s'affranchir de ce carcan territorial, en inventant « un modèle de banque différente, en combinant une offre physique et digitale », imagine-t-on déjà à Brest. La Confédération prévient que d'autres fédérations pourraient venir la concurrencer sur ses terres, une menace peu prise au sérieux en raison du sentiment d'appartenance breton très fort. Arkéa lui-même n'est cependant pas à l'abri de forces sécessionnistes : la petite fédération du Massif central a décidé de rejoindre le groupe CM11-CIC. Le futur groupe s'appellerait Arkéa, mais il prévoit d'adopter « une nouvelle marque qui résonnera banque coopérative et territoriale » pour ses fédérations de Bretagne et de Nouvelle-Aquitaine. Du moins si les discussions avec les régulateurs aboutissent. Le gouvernement ne veut pas changer la loi au motif qu'il y aurait un risque de contagion (lire page 9). Cette posture à la Ponce Pilate a plutôt exacerbé ce conflit qui ne prend pas la voie du divorce par consentement mutuel. Arkéa affirme qu'il sera mutualiste. Dans l'esprit et la gouvernance, si ce n'est par les statuts. ■

Au-delà de son fief breton, le groupe a reçu l'appui d'un grand nombre d'acteurs de l'écosystème numérique français, des fonds de capital-risque aux startups de la fintech, dans lesquels elle a investi en pionnière, et qu'elle continue d'encourager.

## Pour les startups, il faut sauver Arkéa, « LA BANQUE DE L'AUDACE »



Céline Lazorthes, fondatrice de Leetchi, une des « success-stories » de la fintech française, soutient les velléités d'indépendance d'Arkéa.

Vous n'êtes peut-être pas client du Crédit Mutuel Arkéa, surtout si vous n'habitez pas la Bretagne, le Sud-Ouest ou le Massif Central, mais vous avez peut-être déjà eu recours à la plateforme de cagnotte en ligne Leetchi, à l'agrégateur de comptes Linxo ou à la banque en ligne Fortuneo. À l'étroit dans son périmètre – contraint par le principe de territorialité s'appliquant au sein de l'ensemble Crédit Mutuel qui lui interdit d'ouvrir des agences ailleurs –, Arkéa s'est tourné très tôt vers le numérique, en quête de relais de croissance. Le groupe a racheté le courtier en ligne Fortuneo en 2006 et a été pionnier dans sa démarche d'ouverture au monde des startups, dès les années 2010, par le biais de

partenariats, d'investissements ou d'acquisitions. Dans son combat pour l'indépendance, tout l'écosystème de la French Tech s'est mobilisé derrière lui, des fonds de capital-risque aux startups, apportant son soutien médiatique à cet acteur jugé atypique dans le paysage bancaire français. C'est « le fer de lance de l'innovation bancaire » estime Olivier Mathiot, le DG de PriceMinister-Rakuten et vice-président de l'association professionnelle France Digitale. Ces acteurs craignent l'affaiblissement ou la disparition d'un groupe devenu un partenaire incontournable.

Arkéa affirme avoir « investi plus de 103 millions d'euros depuis 2011 dans l'économie numérique ». L'an dernier, le groupe aurait représenté à lui seul 28 % des montants investis dans les startups de la finance, la fintech (un chiffre qui exclut sans doute le rachat de Compte Nickel par BNP Paribas pour une somme estimée à 200 millions d'euros). « Nous voulons créer une sorte d'archipel de startups qui nous rejoignent, et non pas les digérer ou les intégrer », explique Ronan Le Moal, le directeur

général d'Arkéa. « Vivier d'innovations et levier de transformations, ces Fintech permettent au Crédit Mutuel Arkéa d'entretenir son agilité, d'élargir sa gamme de services et de rester à la pointe de la technologie et des usages des consommateurs », indique le groupe.

### PARTENAIRE ACTIF DE LA FRENCH TECH

Aux yeux de Geoffroy Guigou, le cofondateur et directeur général de Younited Credit (ex-Prêt d'Union), une plateforme de prêts à la consommation participatifs en forte croissance dans laquelle Arkéa a mis plusieurs millions d'euros, « c'est la banque de l'audace qui a eu le flair d'investir dans des Fintech avant même que ce terme ne devienne un nom commun ! Nous sommes fiers et chanceux d'avoir Arkéa à nos côtés depuis 2011. Grâce à eux, 210 emplois ont été créés. » Le 17 mai dernier, à l'issue du rassemblement de milliers de salariés du groupe bancaire à Paris, Céline Lazorthes, fondatrice d'une des success-stories de la fintech française, Leetchi et sa plateforme de paiements pour places de marchés Mangopay (rachetée par Arkéa pour environ 50 millions d'euros en 2015), est montée à la tribune installée devant le ministère de l'Économie et des Finances, à Bercy, afin d'exprimer son soutien à « ce groupe hors du commun, qui fait l'innovation en France, sans que la croissance de Mangopay et Leetchi n'aurait pas été possible ». Figure de la French Tech et éphémère présidente du Conseil national du numérique, Marie Ekland, la dirigeante du fonds Daphni dans lequel Arkéa a investi, est également montée sur scène pour défendre le groupe, « partenaire historique de France Digitale, pilier du financement de l'économie numérique. »

« Arkéa nous voit comme un partenaire, pas comme une menace. Il sait aller à notre rythme, plutôt rapide », confie le fondateur d'une startup de la finance. Le groupe breton est ainsi prestataire de compte de cantonnement pour le compte Nickel et de gestion des flux interbancaires pour la néobanque Morning. Arkéa prévoit de lancer sa propre néobanque autour de Pumpkin, l'appli de paiement entre amis qu'il a rachetée l'an dernier, et a créé sa propre fintech, Nouvelle Vague, qui a conçu une appli mobile Max, un assistant vocal personnel qui propose une carte gratuite, des outils de gestion de budget et des recommandations « impartiales » sur l'assurance et l'épargne, pour « simplifier le quotidien » de ses utilisateurs. S'il venait à devenir indépendant, Arkéa pourrait-il encore investir autant d'énergie et d'argent dans les fintech, alors que son attention serait tout entière consacrée à un processus de séparation complexe et coûteux ? Ronan Le Moal objecte au contraire que, dans la situation actuelle, « on nous demande de rendre des comptes sur des opérations de croissance externe, on nous entrave dans notre capacité à entreprendre. On est une des rares banques en France à permettre l'ouverture de compte totalement en ligne, avec un smartphone. Il se trouve que ce serait interdit par les procédures de la Confédération », l'organe central du Crédit Mutuel. ■ D. C.



# La séparation, un casse-tête juridique

Comment créer un nouveau groupe bancaire mutualiste, sans passer par la loi, que le gouvernement ne veut pas modifier ? La scission souhaitée par Crédit Mutuel Arkéa, inédite, soulève des questions de supervision prudentielle, d'organisation de la solidarité financière et de gouvernance. Analyse.

« **J'**me présente, je m'appelle Arkéa. J'voudrais bien être libre de mes choix, de mes choix. Sortir du Crédit Mutuel, Qui cherche à me mettre sous tutelle. Oui mais pour ça, il me faut un statut officiel. » C'est en détournant une chanson bien connue de Daniel Balavoine que plusieurs milliers de salariés du groupe bres-tois ont réclamé jeudi 17 mai à Bercy, sous les fenêtres du Ministre de l'Économie et des Finances, « [son] aide pour divorcer ». Crédit Mutuel Arkéa se trouve en effet face à un casse-tête juridique : il veut créer « un groupe bancaire coopératif et mutualiste indépendant, entièrement distinct du reste du Crédit Mutuel », mais le gouvernement s'oppose fermement à toute modification législative. Or le statut des groupes mutualistes est régi par le Code monétaire et financier qu'il faudrait amender pour agréer un nouveau groupe bancaire. « Sans loi, le groupe ne pourra pas être mutualiste », martèle le camp adverse, la Confédération nationale du Crédit Mutuel, qui défend l'unité et refuse d'accorder le divorce.

## LA PISTE DE LA « SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE DE BANQUES »

Arkéa assure préférer ne pas dépendre d'un projet de loi qui l'aurait « soumis aux aléas inhérents au calendrier et à la procédure parlementaires ». Selon nos informations, le groupe s'est adjoint les services d'un des meilleurs cabinets d'avocats en droit bancaire, Allen & Overy. Il a commencé à présenter début mai « un schéma d'organisation respectant les mécanismes coopératifs et mutualistes » à ses superviseurs, la Banque centrale européenne (BCE) et l'Autorité de contrôle prudentiel et de résolution (ACPR, adossée à la Banque de France). « De premières réflexions [qui] appellent de nombreuses questions », ont jugé les régulateurs, sur les conséquences juridiques, prudentielles, opérationnelles et financières de cette scission totalement inédite. Entre autres questions soulevées : qu'advient-il des parts sociales des 1,5 million de clients sociétaires ? Quelle entité disposerait d'un agrément bancaire et serait supervisée par la BCE et l'ACPR ? Quels

mécanismes de solidarité financière seraient mis en place pour protéger les dépôts et les épargnants ?

« Il n'y a pas non plus 36000 solutions ! », relève un expert. « Il y a la piste de la société coopérative de banques, qui existe dans la loi française », confie Yasuko Nakamura, analyste senior à l'agence de notation Moody's. « Mais il faudrait alors soit que chaque caisse locale obtienne un agrément, ce qui paraît compliqué techniquement vu le nombre de caisses [331, ndlr], soit transférer tous les actifs à une banque unique », relève-t-elle. « C'est le modèle de Rabobank : la banque néerlandaise est passée d'une trentaine d'entités agréées à un agrément unique à l'entité faitière », précise Alain Laurin, directeur associé chez Moody's France. « Ce serait symboliquement un changement majeur. La structure du groupe serait totalement différente, les caisses locales continueraient leurs activités mais au lieu d'être affiliées à Arkéa, elles deviendraient des entités sans personnalité juridique, des succursales par exemple. Or culturellement, les caisses locales se considèrent et sont gérées comme des entreprises, avec leur propre bilan et compte de résultats. Cette solution ne paraît pas compatible avec l'ADN du groupe. Il faudrait trouver un habillage juridique qui maintienne la gouvernance mutualiste. » Le travail au quotidien des caisses ne changerait pas radicalement mais Arkéa mettrait en œuvre la centralisation qu'elle dénonce aujourd'hui haut et fort.

La solution ressemble à celle évoquée par Christian Noyer, l'ex-gouverneur de la Banque de France missionné par les pouvoirs publics, dans les conclusions de son rapport en janvier dernier. Il écrivait que « les solutions non législatives mériteraient d'être privi-



« Sans loi, le nouveau groupe ne pourra pas être mutualiste »

légiées », considérant « la formule de l'agrément d'un seul établissement de crédit, avec transfert d'actifs des caisses locales » comme « la plus réaliste ». Dans nos colonnes, le président d'Arkéa, Jean-Pierre Denis, avait insisté le mois dernier : « Il n'est pas question de changer [...] de mode de détention du capital, selon le principe de la pyramide inversée » [le capital est détenu par les caisses locales, ndlr], ni de mode de gouvernance, selon le principe « une personne = une voix ».

## UN RÉSEAU DE SOUTIEN CONTRACTUEL ?

D'autres pistes existent. Après y avoir travaillé de longs mois, « sur les conseils de la BCE », selon une source proche du dossier, Arkéa a écarté la création de son propre organe central, équivalent de la Confédération nationale du Crédit Mutuel (CNCM). Cette notion d'organe central est d'ailleurs française et n'apparaît pas dans la réglementation européenne. La grande majorité des caisses d'épargne et banques coopératives de la zone euro fonctionnent tout autrement, comme des réseaux de coopération et de soutien mutuel, selon le

modèle du « système de protection institutionnel » (IPS, pour Institutional Protection Scheme), très répandu en Allemagne (les Sparkassen) et en Autriche (Erste Group, Raiffeisen RZB). Ce type d'organisation est défini par le Règlement européen sur les exigences en fonds propres (CRR, article 113, paragraphe 7) comme « un arrangement de responsabilité contractuel ou prévu par la loi, qui protège les établissements qui le composent, et en particulier, garantit leur liquidité et leur solvabilité pour éviter la faillite, le cas échéant ». Arkéa pourrait construire un groupe selon ce schéma d'organisation à dimension contractuelle. « Est-ce possible dans le cadre de la loi française ? », s'interroge un observateur. La bonne volonté des autorités sera déterminante dans l'issue de ce conflit.

Une autre voie a été brandie comme une menace par les dirigeants d'Arkéa, qui ont fait voter en assemblée générale le 16 mai un mandat leur permettant de décider « en cas d'agression constatée, de se désaffilier unilatéralement de la CNCM. Ce droit de sortie se traduirait par l'exercice du droit de retrait dont dispose tout adhérent à une association de la loi de 1901 que constitue la CNCM. » Stupéfaction à la Confédération et à Bercy. Certes, la CNCM a effective-

ment le statut d'association, elle chercherait même à se transformer en société coopérative, un changement voté en assemblée extraordinaire en 2015 mais retoqué par la justice. Cette « désaffiliation unilatérale soulèverait de fortes incertitudes », ont mis en garde les superviseurs. A Bercy, on juge qu'elle serait sans portée juridique.

Sur le plan opérationnel, en revanche, la séparation poserait assez peu de difficultés, si ce n'est le changement de marque, qui pourrait avoir un coût élevé (signalétique des agences, supports de communication aux clients, etc.). « L'informatique – le cœur du réacteur pour une banque – est un sujet très important. Arkéa a son propre système d'information : techniquement, le groupe Arkéa peut continuer à fonctionner indépendamment du groupe Crédit Mutuel », analyse Alain Laurin, de Moody's. « C'est l'une des particularités du Crédit Mutuel par rapport aux autres groupes mutualistes français, ainsi que l'absence de stratégie commune, sur le plan commercial et en termes d'investissement. Si Arkéa veut investir, il peut en décider seul, quel que soit le domaine ou le montant, ce qui n'est pas possible dans les mêmes termes dans les autres groupes mutualistes », relève-t-il. ■ D. C.

LA TRIBUNE

Abonnement

Avec l'édition abonnés  
La Tribune, prenez  
les bonnes décisions



Formule  
INTÉGRALE

21€  
/MOIS  
SEULEMENT  
au lieu de 37€

OFFRE  
SPÉCIALE

Réservée aux  
nouveaux abonnés

J'en profite sur  
abonnement.latribune.fr



Arkéa : pourquoi les Bretons sont

# VENT DEBOUT

Le groupe Crédit Mutuel Arkéa sait qu'il peut compter sur la forte mobilisation du tissu économique et politique, finistérien et breton, très attaché à la décentralisation. Des voix dissonantes, y compris politiques, s'élèvent cependant.

PASCALE PAOLI-LEBAILLY, À RENNES  
@pplmedia35

**M**enée contre vents et marées, la stratégie d'indépendance de Jean-Pierre Denis, le président du groupe brestois, qui regroupe le Crédit Mutuel de Bretagne et ceux du Sud-Ouest et du Massif central, est largement devenue celle d'un écosystème, Finistère en tête, et de ses réseaux au service de la cohésion du territoire. Patrons de grands groupes, CCI régionale, entreprises et dirigeants du numérique ainsi qu'une bonne partie des représentants et des instances politiques de la région, LR, LRM, MoDem et PS, soutiennent le processus de scission de la filiale bretonne du Crédit Mutuel. Arkéa a su rallier des voix en dénonçant une politique de centralisation de l'organe central qui pourrait menacer des emplois (le chiffre de 4500 suppressions de postes est évoqué, dont un millier à Brest) et pénaliser ses investissements dans les entreprises régionales. En Bretagne, la décentralisation n'est pas un vague concept.

## UNE MOBILISATION DE SALARIÉS, D'ÉLUS ET D'ENTREPRENEURS

Des élus et des entrepreneurs de la région se sont joints jeudi aux salariés lors d'un grand rassemblement organisé à Paris : plusieurs milliers de personnes (4000 selon la police, 6000 selon les organisateurs, dont 5500 salariés) ont ainsi défilé entre la place de la Bastille et Bercy, à l'appel du collectif de salariés Indépendance pour Arkéa. Ils voulaient se faire entendre de Bruno Le Maire en marchant jusqu'au ministère de l'Économie et des Finances. À Brest, une première mobilisation, en janvier 2016, avait réuni 15000 personnes. « Nous voulons réagir à une volonté de centralisation de la Confédération nationale du Crédit Mutuel affichée depuis 2015 et qui menace les emplois et les valeurs mutualistes », précise Anne-Katell Quentric, porte-parole du collectif qui se déclare représentatif d'une grande majorité de salariés. « Des collègues du Crédit Mutuel du Sud-Ouest étaient d'ailleurs à nos côtés. » Mais pas les syndicats. Dubitative sur le projet d'indépendance, jugé flou, la CFDT, majoritaire, soupçonnée de pencher vers l'organe central, a dénoncé des « pressions » du groupe breton sur ses salariés

pour participer à « une manif tous frais payés ». « Si le projet est porteur de profits, d'emplois, de croissance... pourquoi est-il besoin de solliciter les salariés pour convaincre les autorités de tutelle et les pouvoirs publics ainsi que ses interlocuteurs? » s'interroge le syndicat. D'autres salariés évoquent anonymement sur Twitter « le coût exorbitant de la journée #arkeaindependant. Un total supérieur à 3 millions d'euros », financé par le groupe (donc les sociétaires). Et sponsorisé par Armor Lux, qui a fourni les bérets rouges (et gris) ! Jean-Guy Le Floch, le patron de la marque de vêtements, faisait en effet partie du cortège, aux côtés d'entrepreneurs comme Christian Guillemot, d'Ubisoft, mais aussi d'élus : des Finistériens, comme le maire PS de Brest François Cuillandre, le député (LRM) Didier Le Gac ou le maire « frondeur » de Carhaix à l'origine du mouvement des bonnets rouges, Christian Troadec, et des Costarmoricains comme le député LR Marc Le Fur. Ce dernier est le signataire, aux côtés d'Erwan Balanant (MoDem, Finistère), Didier Le Gac et Graziella Melchior (LRM,

CIC », il revendique plus de 50000 soutiens et 450 personnalités signataires : des Bretons comme Gilles Falc'hun (président de Sill Entreprises, groupe d'agroalimentaire regroupant des marques comme Malo, Le Gall, Matines, et dont Arkéa est actionnaire), Christian Guyader (rillettes et terrines Guyader Gastronomie), Patrick Le Lay (ancien PDG de TF1), mais aussi des partisans extérieurs. L'ex-ministre Fleur Pellerin (Korelya Capital), Marie Ekeland, du fonds Daphni, ou Frédéric Mazzella, de BlaBlaCar, ont signé la pétition. Ces patrons du numérique ont l'habitude de se retrouver chaque année en juillet au West Web Festival de Carhaix, durant les Vieilles Charrues.

Ces soutiens veulent « défendre le maintien en Bretagne de la plus grosse entreprise du territoire en termes d'emplois (dont 2200 au siège) et d'impact sur l'écosystème ». Deux tiers des entreprises régionales seraient en relation avec la banque. Face au fossé qui se creuse entre Rennes et le Finistère, Arkéa encourage les initiatives de la pointe bretonne. « Arkéa irrigue le tissu local et participe au financement de grands projets régionaux », fait valoir Édouard Coudurier, PDG du groupe Le Télégramme. Selon Jean-Guy Le Floch, Arkéa représente « une masse salariale de l'ordre de 500 millions d'euros réinjectée par an en partie dans l'économie bretonne ».

« Le groupe joue aussi un rôle majeur dans le développement des entreprises et le dynamisme du territoire breton en termes d'investissement, de participations, de trésorerie » relève Frank Bellion, président de la CCI métropolitaine Bretagne ouest, vice-président de la CCI Bretagne et dont la famille est à l'origine du groupe brestois de négoce Cofibel. « Très investi dans l'écosystème lié à la mer [Arkéa Capital et le Crédit Maritime Bretagne-Normandie ont créé en octobre 2017 un fonds de 10 à 12 millions d'euros dédié aux activités de la pêche en Bretagne, ndlr], il est aussi pour les PME sous-traitantes un gros donneur d'ordre », ajoute-t-il.

## UNE PÉTITION CONTRE L'« AVENTURISME »

Dans ce concert de louanges, des voix dissidentes s'élèvent. D'autres personnalités politiques font part de leurs doutes, comme Marylise Lebranchu (ex-ministre et ex-députée PS du Finistère) ou Christine Cloarec, députée LRM d'Ille-et-Vilaine, qui écrit sur Twitter : « Cette volonté d'indépendance est contraire aux valeurs de l'économie sociale et solidaire que je défends. » En cela, elle se dit d'accord avec le Collectif des mutualistes bretons, monté pour « rester sociétaires de leur Crédit Mutuel ». Formé d'une quinzaine de personnalités comme l'universitaire Yves Morvan, ancien président du Conseil économique et social de Bretagne, Philippe Noguès, ex-député du Morbihan, et d'anciens cadres et responsables de la CFDT du Crédit Mutuel, ce collectif dénonce « l'aventurisme » de la direction d'Arkéa, soupçonnée de s'être lancée dans une aventure personnelle. Sa pétition en ligne, sur change.org, a recueilli plus de 20000 signatures. ■

« C'est la plus grosse entreprise du territoire en termes d'emplois »

Finistère), d'une lettre adressée début mai à Bruno Le Maire, lui demandant de permettre que le processus d'indépendance d'Arkéa puisse aller à son terme, « sans entrave à la volonté citoyenne » et dans « un climat apaisé ». Le mouvement est également soutenu par les associations de maires bretons des quatre départements et par la Région. Le président PS du conseil régional, Loïc Chesnais-Girard, avait déclaré en février vouloir « le succès du projet d'indépendance, qui doit développer l'économie, les centres de décisions et l'emploi en Bretagne ». Insistant sur la logique de partenariats existant entre la Région et le monde bancaire implanté en Bretagne, qui « sait s'impliquer pour l'économie bretonne », le conseil régional traduit ce que les milieux d'affaires et certains élus pensent d'Arkéa : un « fleuron breton, reconnu comme un pilier de l'économie numérique française, proche des chefs d'entreprise et des élus locaux », selon la lettre des députés au ministre.

« C'est un soutien franc et entier de l'ensemble de l'écosystème », se félicite d'ailleurs l'entrepreneur Charles Cabillic, cofondateur du fonds, lié à Arkéa, West Web Valley, avec Ronan Le Moal et Sébastien Le Corfec, et initiateur du collectif Avis de tempête. Composé à l'origine de 150 entrepreneurs, dont quelques membres, comme Jean-Pierre Denis, du Club des Trente (un groupe de réflexion qui réunit une soixantaine de grands patrons bretons au service de la Bretagne), d'associations et d'élus bretons, ce collectif a lancé mi-février une pétition sur change.org. Rejetant « l'OPA hostile du CM11-

Les salariés d'Arkéa ont manifesté devant le ministère de l'Économie, à Paris, le 17 mai, pour soutenir la stratégie d'indépendance du groupe breton face au Crédit Mutuel.





Les pouvoirs publics ont évoqué « un risque de fragilisation de l'ensemble du modèle français de réseau mutualiste intégré ». La situation est cependant très différente au Crédit Agricole et chez BPCE, aux organisations très centralisées.

DELPHINE CUNY  
@DelphineCuny



Une sortie du groupe Arkéa du Crédit Mutuel pourrait donner des idées à d'autres, avancent les pouvoirs publics.

# UN RISQUE DE CONTAGION aux autres mutualistes surestimé

Comme le Brexit ou le référendum sur l'indépendance de la Catalogne, une éventuelle sortie du groupe Arkéa de l'ensemble Crédit Mutuel risquerait de donner des idées d'autonomie à d'autres, voire de déstabiliser le système bancaire. C'est du moins l'argument mis en avant par les pouvoirs publics. Bercy affirme poursuivre dans ce dossier « un objectif constant, la stabilité financière et la protection des épargnants, des clients » et se montrer vigilant sur « les éventuelles conséquences pour l'ensemble du système bancaire français ».

La Direction générale du Trésor et la Banque de France avaient confié une « mission d'évaluation de la situation au Crédit Mutuel » à l'ex-gouverneur Christian Noyer qui s'était inquiété, dans ses conclusions rendues en février, du « risque de fragilisation de l'ensemble du modèle français de réseau mutualiste intégré ». Or les banques coopératives représentent aujourd'hui environ les deux tiers des encours de dépôts et des crédits aux particuliers en France.

Ces craintes d'une contagion à d'autres groupes mutualistes ne sont pourtant pas partagées dans le secteur. « Il y a eu une dramatisation de la part des pouvoirs publics », estime un expert du monde bancaire, qui objecte : « Personne n' imagine une seule seconde qu'une caisse du Crédit Agricole veuille son indépendance ! » Même pour la plus puissante des 39 caisses, le Crédit Agricole Île-de-France. Interrogé sur cet éventuel risque, Philippe Brassac, le directeur général de Crédit Agricole SA, l'entité cotée en Bourse de la banque verte, a fait valoir que « le groupe Crédit Agricole est très différent [du Crédit Mutuel, ndlr]. Il a été créé par les caisses régionales, il est organisé de façon symétrique : toutes les caisses en font partie selon le principe une caisse = une voix. Personne ne pense à en sortir ou à remettre en cause l'intégrité du groupe », a-t-il plaidé la semaine passée, en présentant les résultats du premier trimestre. Selon le schéma classique du mutualisme de la « pyramide inversée », ce sont les caisses régionales qui détiennent ensemble la majorité du capital de Crédit Agricole SA où sont logées les filiales auprès desquelles elles se fournissent : CA Assurances (premier groupe d'assurance en

France), Sofinco (crédit à la consommation), CA Indosuez (gestion de fortune), CA-CIB (activités de marchés), etc. Une loi de 1988 a encadré la mutualisation de la Caisse nationale de Crédit Agricole, devenue société anonyme, et transformée en Crédit Agricole SA en 2001 avant son introduction en Bourse.

## PARTIR SUPPOSE D'EN AVOIR LES MOYENS

« Pour prendre son indépendance, il faut en avoir les moyens. Cela suppose une certaine taille et des prérequis : la solidité financière, le niveau de capitalisation, l'autonomie de fonctionnement, la capacité de concevoir ses propres produits de banque et d'assurance, et surtout la possession de son système d'information en propre. Ce n'est pas le cas même des plus importants groupes du Crédit Agricole, des Banques

« Personne ne pense à remettre en cause l'intégrité du Crédit Agricole »

Populaires ou des Caisses d'Épargne », analyse un bon connaisseur du secteur. La Bred apparaît un peu comme une exception : la plus grosse Banque Populaire, présente en région parisienne, en Normandie et outre-mer, dispose de son informatique et réalise ses propres investissements dans le numérique notamment. Sondé sur une éventuelle tentation d'indépendance, Olivier Klein, le directeur général de la Bred, avait exclu cette voie en février dernier : « Nous n'avons aucune intention de sortir. Nous sommes très bien dans le groupe BPCE. Nous sommes un des tout premiers clients des filiales comme Natixis, en leasing, en épargne salariale, etc. », avait-il objecté. « C'est le groupe qui lève des capitaux sur les marchés. Les contraintes de territorialité

ne sont pas gênantes », avait-il ajouté, lors de la présentation des résultats annuels. Sans oublier l'attachement à la marque Banque Populaire, un atout sur le plan commercial. Le président du directoire de BPCE, François Pérol, a également balayé cette éventualité, la semaine dernière, en commentant les résultats trimestriels. « La question ne se pose pas chez nous pour de multiples raisons. Tout d'abord, nous sommes un groupe uni. La Bred n'a aucune volonté de sortir du groupe, ni aucune Banque Populaire ni aucune Caisse d'Épargne. Le fait que la Bred ait son système d'information (SI) n'est pas en soi un élément. La Casden, la Banque Populaire des enseignants, a également un SI distinct », a-t-il relevé. Surtout, « nos règles internes rendraient ce genre d'opération impossible économiquement, financièrement et juridiquement », a objecté celui qui quittera en juin la tête d'« un groupe en bonne santé ».

La loi du 18 juin 2009 a en effet organisé la gouvernance du groupe autour du nouvel organe central commun BPCE, détenu à parité par les 16 Caisses d'Épargne et les 14 Banques Populaires. Depuis la fusion, la tendance a été non à la fragmentation mais au rapprochement des caisses, par exemple avec la constitution de la Banque Populaire Auvergne Rhône-Alpes (BP Aura), justifiée par le poids de la réglementation et la mutualisation des investissements dans le digital.

« La situation n'est pas comparable : Arkéa a sa propre usine de produits bancaires, son SI et sa centrale de refinancement », résume un expert. En outre, l'ensemble Crédit Mutuel est un cas à part dans le paysage mutualiste français : son organe central, la Confédération nationale du Crédit Mutuel, est une association de loi 1901, à la gouvernance plus floue et aux pouvoirs moins étendus. Toutefois, un spécialiste des marchés financiers n'exclut pas « un risque de réputation » auprès des investisseurs étrangers peu au fait du monde complexe des banques mutualistes françaises, pouvant se traduire par une mise à distance. Mais les cousines du Crédit Mutuel ont déjà déployé des trésors de pédagogie pour expliquer leurs spécificités. ■

EN[ICAS] DE COUP DE BARRE OPTEZ POUR NOS SUPER-ENCAS BIO 100% NATURELS

WWW.NOMENK.COM

f t i p in y