

VISHUENE VYDELINGUM
(CHIEF EXECUTIVE OFFICER)
**«LA MAUBANK
AMBITIONNE
DE DEVENIR LA
TROISIÈME PLUS
GRANDE BANQUE
DU PAYS»**

CUMULANT UNE VINGTAINÉ D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DANS LES SERVICES FINANCIERS ET DANS LE SECTEUR BANCAIRE, LE NOUVEAU CHIEF EXECUTIVE OFFICER DE LA MAUBANK, VISHUENE VYDELINGUM, ENTEND PORTER LA BANQUE VERS DE NOUVEAUX SOMMETS. CRÉÉE EN 2016 À LA SUITE DE LA FUSION ENTRE LA MAURITIUS POST AND COOPERATIVE BANK ET LA NATIONAL COMMERCIAL BANK (EX-BRAMER), LA BANQUE EST AUJOURD'HUI BIEN ÉTABLIE DANS L'ENVIRONNEMENT BANCAIRE LOCAL. SES DERNIERS RÉSULTATS FINANCIERS DÉMONTRENT UNE CROISSANCE CONTINUE DE SA PROFITABILITÉ. PAR AILLEURS, L'INSTITUTION COMPTE JOUER LA CARTE DE LA PROXIMITÉ POUR CONTINUER D'AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET FACILITER L'ACCÈS AUX PRODUITS ET SERVICES PROPOSÉS À LA POPULATION.

YARRICK BOURQUIN

PHOTOS : KEVIN MEMRAJ MAHADOO

Vous êtes fraîchement nommé en tant que Chief Executive Officer après avoir occupé le poste de Deputy Chief Executive. Comment abordez-vous cette nouvelle responsabilité et quelles sont vos ambitions pour la banque ?

Depuis mon entrée en fonction en novembre 2023, j'ai pris le mandat de redéfinir stratégiquement la MauBank dans un contexte de marché financier en constante évolution. Pour moi, la clé de notre succès réside dans une approche simple mais éloquent : *«Happy staff makes happy customers which leads to happy shareholders»*.

C'est la raison pour laquelle j'ai placé le bien-être de notre équipe au centre de nos préoccupations. Nous investissons massivement dans notre capital humain, en nous assurant de créer un environnement de travail inspirant et propice à la motivation. Le recrutement et la formation de talents de haut niveau sont essentiels pour doter notre entreprise des compétences nécessaires à son développement. Il faut vraiment qu'on s'attelle au développement de cette culture de service.

Nous nous engageons également dans une démarche de simplification des processus afin d'améliorer notre efficacité opérationnelle. Réduire les délais et les coûts tout en favorisant l'innovation est primordial pour répondre aux attentes du marché et offrir à nos clients des produits et services de qualité.

Face aux défis technologiques, nous embrassons la transformation numérique. Je sensibilise notre management à l'importance de cette transformation technologique rapide qui prévaut. Notre stratégie omnicanale vise à améliorer l'expérience client et à rester agile dans un marché en évolution constante.

En tant qu'acteur respon-

sable, nous nous engageons également dans la communauté. Nous cherchons à avoir un impact positif au-delà de nos activités bancaires, en soutenant des initiatives telles que la promotion de l'éducation financière et le développement professionnel des jeunes.

Je suis convaincu que cette approche centrée sur nos collaborateurs, nos clients et notre engagement communautaire nous permettra de relever les défis actuels et de prospérer dans un marché financier dynamique et compétitif.

Justement en parlant de recrutement de talents, c'est devenu un discours habituel que le secteur des services financiers fait face à une fuite de cerveaux et qu'il est de plus en plus difficile de retenir des talents. Est-ce que cela a aussi un impact conséquent dans le secteur bancaire ? Éprouvez-vous des difficultés aujourd'hui à recruter des personnes avec les compétences adéquates dans votre secteur ?

J'ai une perspective différente de la situation. La perte de

peuvent évoluer au sein de notre organisation ou à l'extérieur, je considérerai alors que nous avons réussi à les accompagner dans leur développement.

Je crois fermement que 60 à 70 % des promotions au sein de notre banque, à l'exception des postes nécessitant une expertise spécialisée, devraient provenir de ceux recrutés au bas de l'échelle et capables de gravir les échelons. J'aimerais que ceux que nous recrutons chez nous puissent avoir une vision claire de leur plan de carrière et devenir des modèles de réussite.



«NOTRE STRATÉGIE OMNISCANALE VISE À AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE CLIENT ET À RESTER AGILE DANS UN MARCHÉ EN ÉVOLUTION CONSTANTE»

talents au sein d'un pays et d'une institution bancaire est une réalité incontournable de la vie professionnelle. Considérer que nos employés sont attractifs pour la compétition et les juridictions étrangères est en réalité le signe que nous avons accompli un travail de qualité. Cela indique que nous leur avons offert une formation solide au sein de notre institution. Former des individus, c'est aussi favoriser leur croissance personnelle. Si nos employés

Cela étant, nous sommes confrontés à des défis majeurs en matière de recrutement de nouveaux talents pour assurer l'avenir du secteur. Certains segments que la MauBank souhaite développer nécessitent des compétences spécifiques qui se font de plus en plus rares sur le marché. Nous devons donc chercher à recruter à l'extérieur pour combler ces lacunes. Dans le domaine informatique, par exemple, nous constatons une évolution rapide

des besoins, passant d'une focalisation sur les applications et les infrastructures à une demande croissante de compétences en cybersécurité et en cryptomonnaie. Trouver des candidats possédant ces compétences et cette agilité pour s'adapter à ces évolutions n'est pas chose aisée. L'apprentissage continu est désormais plus crucial que jamais, et il est impératif pour nos employés de se former en permanence pour rester à la pointe de leur domaine d'expertise.

La fuite de cerveaux représente un défi majeur pour le secteur bancaire, mais aussi une opportunité de repenser nos stratégies de recrutement et de développement des talents. En investissant dans la formation et en attirant des candidats aux compétences spécialisées, nous pouvons relever ces défis et assurer la pérennité et la croissance de notre institution.

Vous cumulez plus de vingt ans d'expérience dans le secteur des services financiers. Trouvez-vous qu'avec l'évolution du monde des affaires, le centre financier international de Maurice est à la page en ce qui concerne les produits et services financiers qui sont offerts, par rapport à d'autres juridictions ? Ces produits et services disponibles aident-ils à former un écosystème financier attractif ?

Le centre financier international de Maurice est devenu un environnement robuste, capable de servir une gamme diversifiée de clients de manière efficace, en particulier notamment avec l'avènement de la fintech. La concurrence ne se limite plus au marché domestique, car la fintech permet un accès facile aux prestataires de services à travers le monde. Dans ce contexte, il est impératif pour les banques de s'adapter et de maintenir leur niveau de compétitivité.

[EN COUVERTURE/INTERVIEW]

En effet, si les banques ne réagissent pas aux évolutions du marché, d'autres acteurs pourraient rapidement prendre leur place, que ce soit sur le marché domestique ou à l'échelle internationale.

La concurrence ne se limite pas uniquement au secteur bancaire, mais s'étend également aux secteurs financiers et aux télécommunications. Par exemple, le cas du M-PESA en Afrique démontre comment les entreprises de télécommunications peuvent offrir des services financiers directement via les téléphones mobiles, offrant ainsi une accessibilité accrue aux clients sans le besoin d'un compte bancaire. Dans cet environnement en constante évolution, il est crucial de remettre en question les modèles traditionnels et de placer l'expérience client au centre de nos préoccupations.

La clé du succès réside dans l'agilité et la capacité à comprendre les besoins changeants de la clientèle. Si une banque conserve des produits et services archaïques, elle risque d'être dépassée par des concurrents plus innovants. Il est donc essentiel de rester constamment vigilant et de maintenir un équilibre entre la concentration sur les facteurs internes et la prise en compte des facteurs externes.

Comme la technologie financière avancée est un domaine assez nouveau pour la MauBank, nous avons l'avantage de pouvoir adopter les dernières technologies plus rapidement que les banques établies depuis longtemps, qui doivent souvent réviser leurs systèmes existants. Nous devons donc capitaliser sur cette agilité pour nous réinventer constamment et rester en tête de la concurrence.

Les bilans financiers publiés

par les banques sont impressionnants. Les profits des banques sur une période de 12 mois totalisent près de Rs 40 milliards. S'agissant de la MauBank, ses profits sont estimés à Rs 380 millions à fin juin 2023. Comment expliquez-vous cette solide performance du secteur bancaire ?

Effectivement, le secteur bancaire a traversé des épreuves avec une remarquable résilience. Les banques affichent généralement un niveau de capitalisation suffisant, et les normes d'adéquation des fonds propres sont maintenues à des niveaux élevés. Cette solidité est également soutenue par la qualité des portefeuilles de crédits, une gestion avisée du *risk management*, ainsi qu'une gestion prudente de la liquidité ; autant de piliers forts du secteur.

Cette robustesse peut être

attribuée à divers facteurs, notamment à la qualité des professionnels bancaires locaux, à notre connaissance approfondie des principes de gestion des risques, ainsi qu'à une gouvernance solide, renforcée par le cadre juridique et prudentiel mis en place par notre régulateur.

Il est indéniable que le programme prolongé de soutien de l'État, de la Banque centrale et des banques elles-mêmes aux opérateurs économiques a joué un rôle vital dans le maintien de nombreuses entreprises à flot, tout en limitant les prêts non performants des banques à des niveaux raisonnables. Cette réussite témoigne de l'efficacité d'une politique nationale concertée, combinée au savoir-faire des professionnels de l'industrie bancaire.

Cette période a mis en lumière la capacité du secteur bancaire à résister aux chocs

économiques, et témoigne de sa contribution essentielle à la stabilité financière et au soutien de l'économie nationale dans des périodes de turbulences.

Quels sont les principaux facteurs qui ont contribué aux bons résultats de la MauBank ?

Effectivement, la MauBank affiche une santé financière solide. Nous avons triplé nos bénéfices en deux ans, dont une croissance de 42 % en 2022-23 par rapport à l'année précédente. Bien que les résultats de 2023-24 ne soient pas encore publiés, je suis heureux de constater une croissance soutenue à tous les niveaux.

Je crois fermement que les résultats que nous avons obtenus découlent d'une stratégie bien ficelée, du soutien indéfectible des actionnaires et du conseil d'administration et, enfin, d'un excellent travail d'équipe. Notre clientèle ne cesse de croître et nous accueillons avec autant de plaisir et d'excitation les nouveaux venus que nos clients existants. Nos clients sont nos plus grands ambassadeurs sur le marché, et nous sommes ravis de cette dynamique. Nous continuerons notre chemin avec conviction pour atteindre notre objectif de devenir la troisième plus grande banque du pays dans les trois prochaines années.

Au cours des trois à cinq dernières années, nous avons réussi à remodeler l'institution. Il faut se rappeler que la MauBank est le fruit de la fusion entre la Mauritius Post and Cooperative Bank et la National Commercial Bank (ex-Bramer), qui étaient dans une situation délicate. Je pense que nous avons accompli un travail remarquable en termes de branding, de repositionnement et en réévaluant nos priorités ainsi que les segments de marché sur lesquels nous nous concentrons.



Aujourd'hui, nous avons réussi à regagner des parts de marché en termes de clientèle, avec une augmentation significative des revenus opérationnels et des bénéfices après impôts. Au sein de l'organisation, notre travail d'équipe a été remarquable pour gagner la confiance des clients. Nous avons adopté une politique de proximité et nous nous concentrons sur la rapidité de réponse, sans tergiversation. Mon objectif principal sera de retravailler le temps de réponse, ce qui constituera mon cheval de bataille en matière de livraison de services et de produits. Nous visons à accroître les revenus opérationnels tout en réduisant les coûts, en identifiant les secteurs les plus prometteurs et en concentrant nos développements spécifiques sur les années à venir.

La MauBank a beaucoup mis ces dernières années sur des plans de soutien en faveur des entrepreneurs, surtout pendant la pandémie. De plus, elle les a aidés durant la période de détente monétaire à travers son Financial Support Scheme. Pouvez-vous nous en dire plus sur ces initiatives pour soutenir les PME ?

Il est vrai que la MauBank est souvent associée aux PME. Elle s'est imposée comme une référence incontournable dans le soutien aux PME. Nous sommes pleinement conscients que le développement économique repose en grande partie sur leur succès. Toutefois, malgré leur importance, ce secteur est souvent confronté à des défis tels que les prêts non performants.

Dans cette optique, la MauBank a entrepris une transformation majeure de son modèle opérationnel il y a trois ans afin de mieux servir et d'encadrer les PME. Nous avons adopté une approche axée sur la proximité, en décentralisant nos services dédiés aux PME à

«ALORS QUE NOTRE CHIFFRE D'AFFAIRES MOYEN PAR CLIENT PME ÉTAIT INITIALEMENT LIMITÉ À RS 10 MILLIONS, NOUS SOMMES DÉSORMAIS EN MESURE DE TRAITER DES CHIFFRES D'AFFAIRES ALLANT JUSQU'À RS 50 MILLIONS DANS TOUTES NOS AGENCES»



travers l'île. Des *SME Desks* ont ainsi été intégrés dans chacune de nos succursales à Maurice et à Rodrigues, offrant ainsi une accessibilité accrue et un service personnalisé aux entreprises.

Nos succursales, autrefois exclusivement dédiées aux services de la clientèle de détail, sont désormais équipées de personnel compétent et expérimenté pour accompagner les entrepreneurs. Nous croyons fermement en l'importance de fournir aux PME les outils et le soutien dont elles ont besoin pour prospérer. C'est pourquoi nous avons développé

une gamme de produits et de services spécifiquement conçus pour répondre aux besoins variés des PME, en tenant compte de leurs domaines d'activité et de leurs aspirations de croissance.

Nous avons constaté que cette initiative a eu un impact significatif sur nos clients PME. Par exemple, alors que notre chiffre d'affaires moyen par client PME était initialement limité à Rs 10 millions, nous sommes désormais en mesure de traiter des chiffres d'affaires allant jusqu'à Rs 50 millions dans toutes nos agences. Nous avons pris le

temps de nous assurer que notre personnel est correctement formé et que nos structures sont bien rodées pour répondre efficacement à leurs besoins.

Dans un avenir proche, nous prévoyons de continuer à renforcer nos services dédiés aux PME en augmentant davantage les montants de chiffre d'affaires que nos agences peuvent traiter directement, sans passer par une équipe centrale. Notre objectif reste toujours le même : nous focaliser sur le service et la proximité afin d'accompagner nos clients PME à chaque étape de leur croissance et de leur succès.

Et qu'en est-il de votre stratégie de «retail banking» ? Comment envisagez-vous d'améliorer l'expérience client et de rendre vos services plus accessibles dans les années à venir ?

Chez MauBank, nous sommes fiers de notre présence à travers l'île, avec 19 succursales incluant Rodrigues. Il est important de souligner que les agences postales font également partie intégrante de notre réseau de services pour nos clients. Nous sommes heureux de servir même des endroits éloignés comme Agalega via le service postal, soulignant ainsi notre engagement en tant que banque sociale autant que commerciale. Pour nos clients plus âgés, l'accès aux agences postales peut souvent être plus pratique, et cela fait partie de notre mission que de rendre les services bancaires accessibles à tous.

D'autant plus, notre application mobile, MauBank With Me, est un autre exemple de notre engagement pour faciliter la vie de la clientèle. Nous sommes déterminés à continuer à améliorer cette application et à diversifier nos offres dans d'autres segments du marché, en offrant des solutions technologiques avancées pour faciliter l'accès aux services bancaires.



**«LA DÉCISION DE VENDRE
OU PAS LA BANQUE
APPARTIENT AUX
ACTIONNAIRES»**

L'accessibilité et la convivialité sont des piliers centraux de notre approche du retail banking dans les années à venir. Nous nous engageons à améliorer l'expérience client en rendant nos succursales plus accueillantes et moins intimidantes. Nous voulons que nos clients se sentent chez eux lorsqu'ils visitent nos agences. C'est un concept que nous sommes déterminés à changer, car nous croyons fermement que la banque doit être au service des clients, et non l'inverse. Cette transition vers un environnement plus convivial est un processus continu qui nécessite un engagement constant, mais nous travaillons activement pour faire la différence.

Le secteur des services financiers est en constante évolution, avec notamment l'accélération de la digitalisation des services depuis la Covid-19. Cela dit, comment la MauBank envisage-t-elle d'innover en termes de produits et services pour répondre aux besoins changeants de sa clientèle ?

La crise sanitaire et encore les évolutions dans le domaine de la fintech ont radicalement modifié l'ordre de priorité de nos projets stratégiques. Notre objectif principal est désormais de réinventer notre *business model* pour répondre aux nouveaux besoins, nous adapter aux changements dans les habitudes de consommation et satisfaire les attentes des néo-consommateurs, tout en restant vigilants face à la concurrence des banques et des institutions non bancaires, ainsi que des opérateurs de télécommunication.

Notre philosophie est de rester attentif aux tendances du marché et d'avoir une structure agile qui puisse s'ajuster aux exigences de nos clients. Nous

étions l'un des premiers à proposer des offres digitales sur le marché avec notre application mobile bancaire WithMe et notre Online Lending platform. Comme je l'ai dit, au cœur de notre stratégie, nous plaçons l'expérience client. Nous adoptons une approche adaptée aux besoins spécifiques de chaque segment, en dialoguant constamment avec nos clients et les parties prenantes.

Plutôt que de nous concentrer uniquement sur l'automatisation, la numérisation ou encore l'intelligence artificielle, nous donnons plus d'importance à l'expérience client et à la réduction des coûts de services. Ces nouvelles technologies sont des moyens pour améliorer l'expérience client et réduire les coûts de services. Nous sommes très prudents dans leur utilisation. Nous veillons à bien comprendre le profil de nos clients, en particulier les générations Y et Z qui sont à l'aise avec les applications mobiles et l'Internet banking. Si nos clients ne sont pas prêts pour ces innovations, nous devons nous ajuster et nous assurer qu'ils comprennent ces nouveaux produits.

Il est essentiel de répondre aux besoins de tous nos clients, quel que soit leur profil. Nous commençons par évaluer notre offre en cherchant à améliorer nos services tout en réduisant les coûts, afin de facturer moins cher nos clients. Ce qui compte au final, c'est la satisfaction de notre clientèle.

Comment se positionne la banque dans le segment de la finance verte ?

Il y a une prise de conscience croissante de l'importance et de la nécessité de construire une économie durable. En tant qu'institution bancaire, nous avons un rôle déterminant à jouer dans le financement de la transition au vert.

Bien que nous reconnaissons un léger retard dans ce domaine, nous avons mis en place une division dédiée au développement durable au sein de la banque il y a plus d'un an. Cette division se consacre à l'examen des initiatives durables et constitue une priorité tant au niveau planétaire que pour notre organisation. Nous sommes en discussion avec des institutions pour mettre à la disposition de nos clients des lignes de crédit vertes à des taux et conditions avantageux. Nous avons également travaillé sur des formules spécifiques, telles que des incitations financières pour l'achat de véhicules électriques avec des taux d'intérêt réduits.

Je suis convaincu que nous parviendrons à des résultats concrets dans les mois à venir, et la MauBank compte bien jouer un rôle prépondérant dans ce domaine. Le développement durable est une priorité pour nous et notre engagement dans cette démarche ne fera que s'intensifier.

Nous repensons également notre modèle de *credit scoring* pour mettre davantage l'accent sur les aspects verts et nous assurer qu'il reflète les tendances actuelles et les impératifs du développement durable. En interne, nous encourageons des méthodes comme la diminution de l'impression papier et la promotion des véhicules électriques parmi nos collègues, pour nous assurer que nous promovons activement une culture centrée sur la durabilité au sein de notre organisation.

Pour rester pertinente, notre banque doit jouer un rôle prépondérant dans l'économie durable, tant en termes d'information que d'exécution. C'est un engagement que nous prenons très au sérieux, et nous continuerons à mettre en œuvre des actions concrètes pour soutenir cette transition vers un avenir plus vert.

Depuis un certain temps, il y a des pourparlers pour le rachat de la banque. Est-ce que la question du rachat est toujours d'actualité, surtout quand on sait que la banque a été profitable ces dernières années ?

La décision de vendre ou pas la banque appartient aux actionnaires. Ils ont toujours soutenu la croissance de la MauBank, et je peux vous assurer que l'intérêt de l'institution, celui de ses clients et de ses employés ont une place centrale dans leur prise de décision. Mon mandat consiste à bâtir la solidité financière de la MauBank afin de créer le plus de valeur actionnariale possible. Avec mon équipe, nous œuvrons dans ce sens avec beaucoup d'enthousiasme.

Plusieurs banques se sont tournées vers l'international pour trouver des relais de croissance, notamment vers l'Asie et l'Afrique. Y a-t-il un intérêt de votre part pour plus de visibilité au niveau international ?

Nous avons initié plusieurs démarches stratégiques sur lesquelles nous devons concentrer nos efforts. Tout d'abord, nous disposons d'une équipe dédiée au secteur du global business, qui s'occupe des sociétés de gestion offshore. Nous prévoyons de renforcer cette équipe dans un avenir proche afin d'être encore plus compétitifs dans ce segment. Nous travaillons activement pour attirer des entreprises multinationales et mener des activités commerciales dans d'autres juridictions. D'ailleurs, une équipe est actuellement à l'étranger dans le cadre de ces initiatives.

En parallèle de nos efforts dans le secteur du global business, nous poursuivons une démarche directe auprès des entreprises cibles que nous souhaitons accueillir. Nous nous concentrons principalement sur trois blocs



régionaux : l'Afrique, l'Asie et le Moyen-Orient. Nous envisageons également de développer nos activités de prêts transfrontaliers auprès des grandes entreprises, en participant à des transactions de *club deal*, des syndications avec des *arrangers* et des banques d'investissement. Nous cherchons à étendre notre offre de produits, notamment dans les domaines des placements privés et d'autres opportunités d'investissement.

Nous travaillons aussi sur proposition directe et indirecte pour attirer les opérateurs économiques, notamment en développant un portefeuille de produits adaptés à notre clientèle privée et patrimoniale. Nous allons mettre en place des pôles transfrontaliers et renforcer nos compétences pour proposer une gamme de produits diversifiée avant de conquérir pleinement ce marché. Notre objectif est de développer notre clientèle privée de manière exponentielle, tout en restant focalisé sur notre axe de développement stratégique.

Je suis convaincu que ces initiatives stratégiques renforceront notre positionnement sur le marché international et contribueront à la croissance de notre entreprise dans les années à venir.

Le projet de «Central Bank Digital Currency» se précise. La Banque de Maurice a indiqué récemment avoir entamé son

projet pilote pour la monnaie numérique avec une banque commerciale et que prochainement d'autres banques intégreront la phase pilote. Comment la MauBank s'est-elle préparée à cette innovation ?

L'avènement de la monnaie numérique est incontournable pour les banques centrales du monde entier, y compris à Maurice. La monnaie numérique offre l'avantage d'être un moyen de paiement légal et sécurisé, ce qui en fait une option plus fiable que les cryptomonnaies.

Je salue l'initiative de la Banque de Maurice qui se positionne à la pointe de l'innovation en envisageant l'introduction d'une Central Bank Digital Currency. Cette transition aura un impact significatif sur le secteur financier et l'économie en général. Elle transformera les modes de paiement, tant sur le marché domestique qu'international, et contribuera à faire progresser vers une société *cashless*.

Cette démarche s'inscrit parfaitement dans notre programme à la MauBank, et nous sommes impatients de saisir cette opportunité pour le futur de l'environnement bancaire. Nos équipes informatiques sont en dialogue constant avec la Banque centrale. Nous devons nous aligner sur cette évolution et être prêts à intégrer cette initiative dès son déploiement.