



L'ÉLARGISSEMENT EUROPÉEN : UN RELAIS DE CROISSANCE POUR UNE BANQUE OCCIDENTALE

DANIEL BOUTON *

La Société Générale a constitué en moins de 5 ans un réseau bancaire se situant dans les 5 premiers dans les pays de l'Est¹. Elle dispose depuis 1992 en Pologne d'une succursale. Elle a acquis en 1999 la Banque Roumaine de Développement en Roumanie et l'Express Bank en Bulgarie, en 2001 la SKB en Slovénie et la Komerčni Banka (KB) en République Tchèque avec sa filiale Komerčni Banka Bratislava en Slovaquie.

Dans ces 5 pays, la Société Générale (SG) avait déjà des implantations pour accompagner sa clientèle « grandes entreprises ». Elle développe enfin par croissance organique un réseau en Serbie où elle avait créé sa première antenne en 1977 et en Russie où elle s'est réinstallée en 1994.

La SG a une forte tradition de contrôle de vastes réseaux de banque universelle à l'étranger : ainsi en 1917, sa filiale, la banque russo-asiatique, disposait de 90 guichets en Russie et représentait 40 % de son bilan consolidé. Au milieu des années 1990, elle gérait un ensemble de filiales en Afrique francophone et dans les Dom Tom qui dégageaient un ROE récurrent supérieur à 35 %. À la fin des années 1990, elle dispose donc des outils de contrôle et d'animation de banques situées dans des pays éloignés et œuvrant dans des économies émergentes et est prête à participer au processus de privatisation du secteur bancaire engagé en Europe de l'Est pour préparer l'intégration de cette région dans l'Union européenne. Elle le fait pragmatiquement

* Président de la Société Générale.

en privilégiant le retour sur investissement plutôt que l'occupation de l'ensemble des territoires. Avec le premier recul de l'expérience, il apparaît que :

- 1 - cette région constitue un réel relais de croissance ;
- 2 - comportant contraintes et difficultés ;
- 3 - mais apportant dès maintenant des satisfactions en laissant espérer de brillantes perspectives à terme.

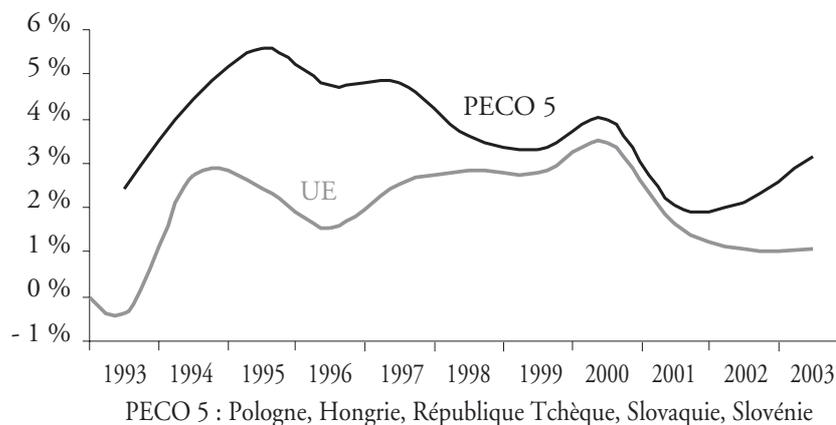
UN RÉEL RELAIS DE CROISSANCE

Par ses perspectives de développement intrinsèque fortes mais diversifiées, la région permet à une grande banque occidentale d'organiser l'expansion de son activité sur son corps de métier.

Des perspectives de croissance très fortes

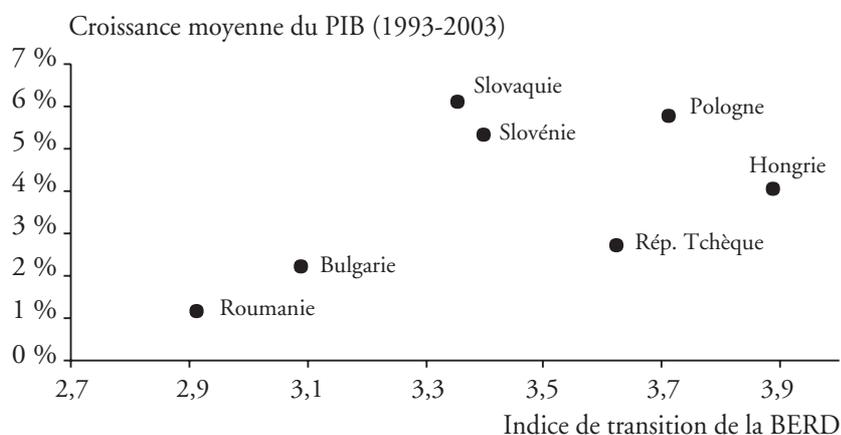
L'objectif d'adhésion à l'Union européenne a stimulé le rythme de croissance des pays candidats d'Europe Centrale et Orientale. L'adhésion suppose une « mise aux normes » institutionnelle importante, que ce soit en matière fiscale, monétaire ou législative. Conjugée aux réformes structurelles de la transition (ouverture économique, démantèlement des structures faiblement productives héritées du passé, privatisations), les efforts accomplis ont contribué à améliorer la compétitivité et permis d'attirer des flux récurrents d'investissement étranger. Le graphique n° 1 montre que la croissance des pays d'Europe Centrale adhérents de la première vague a été supérieure à celle de l'Union européenne depuis déjà 10 ans.

Graphique n° 1
Croissance du PIB



Les réformes structurelles ont eu lieu à des rythmes différents selon les pays. Une mesure des progrès est donnée par l'indice de transition élaboré par la BERD. Étalonné de 1 (début de transition) à 4+ (fin de transition), il évalue le niveau de convergence vers les normes européennes. Pour les pays tôt engagés sur la voie des réformes, la croissance a été au rendez-vous (pays de la première vague). Pour les autres, (deuxième vague) beaucoup reste à faire, mais le potentiel de croissance progresse (graphique n° 2). La croissance moyenne de la Roumanie et de la Bulgarie sur la période 2000-2003 est estimée à 4,7 % et 4,4 % respectivement.

Graphique n° 2



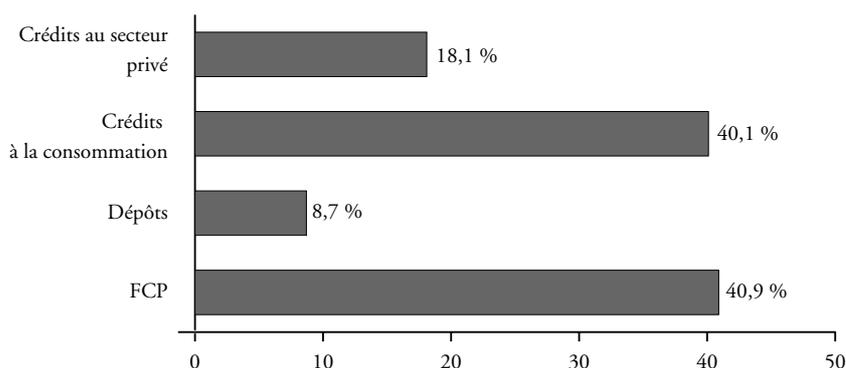
Source : BERD, EIU.

L'amarrage à l'Union européenne va soutenir la croissance dans les années à venir. Le processus de rattrapage de la productivité du travail et des niveaux de vie par rapport à la moyenne de l'Union européenne est lent, mais il est durable du fait de l'écart important de niveau de vie entre les deux espaces. Le PIB par tête exprimé en pourcentage de la moyenne de l'Union progresse ainsi d'environ 1 point par an depuis 10 ans. Le niveau élevé de capital humain laisse présager d'importants gains de productivité à venir, permettant une progression des salaires réels. Une croissance plus forte que celle de l'UE, associée à un taux de croissance démographique plus faible, contribuera à élever le niveau de revenu relatif. La convergence progressive des pouvoirs d'achat sera ainsi le moteur de la croissance de la demande domestique dans les années à venir.

Cette dynamique est particulièrement favorable pour les marchés bancaires et financiers domestiques. Le potentiel de croissance de ces marchés devrait progresser encore plus rapidement que le PIB, d'une manière analogue à ce qu'on a pu observer dans les pays méditerranéens

après leur adhésion à l'Union européenne. Une illustration de ce potentiel est donnée par l'évolution du marché bancaire grec dans les années qui ont précédé l'adoption de l'euro.

Graphique n° 3
Croissance annuelle moyenne du marché bancaire grec (1994-2000)



Source : S & P.

Une attente forte d'un partenaire stratégique étranger

La libéralisation du système bancaire figure parmi les plus importantes priorités des gouvernements désireux d'intégrer l'Union européenne. Or ce secteur est l'un des domaines où le retard par rapport au monde occidental est le plus évident, c'est pourquoi l'attente d'un partenaire stratégique étranger est forte, tant en termes de méthodologie d'analyse de risques que d'approche marketing ou de création de produits.

Une méthodologie d'analyse de risques

Après la chute des régimes communistes, les crédits aux entreprises étaient accordés par les banques sur des bases plus relationnelles que financières, et leur remboursement n'a pas pu être assuré. Cela a conduit de nombreux États à d'abord intervenir massivement pour reprendre les mauvais crédits, et ensuite organiser la privatisation du secteur bancaire. Ce dernier mouvement s'est accompagné d'un durcissement extrême du processus d'approbation du risque amenant un quasi tarissement de l'offre établie sur des critères rigides impliquant une irresponsabilité collective. En outre, l'approche statistique du crédit à la consommation n'était pas connue. L'introduction d'une différenciation stricte entre activités commerciales et risques, la responsabilisation des différents acteurs et de nouvelles approches mathématiques des dossiers de masse permettent de redynamiser les filières.

Une révolution marketing

Le réseau français de la Société Générale place le client au centre de ses préoccupations en lui donnant un interlocuteur unique responsable de l'ensemble de sa relation avec la banque. Cette approche allait à l'encontre d'une organisation en silos qui se satisfaisait de répondre fonction par fonction aux sollicitations du client. Il a donc fallu réorganiser en profondeur réseaux et processus pour faire apparaître la nouvelle priorité commerciale. Dans un marché faiblement bancarisé comme la Roumanie, les performances de la BRD auprès de la clientèle de particuliers illustrent l'efficacité du changement.

Tableau n° 1
Pars de marché de la BRD auprès de la clientèle de particuliers

	1999	2000	2001
Dépôts	13,2	19,9	20,0
Crédits	19,1	29,1	42,5
Nombre de clients	450 000	600 000	950 000
Nombre de cartes bancaires	30 000	300 000	650 000

Un apport de nouveaux produits

5

Le consommateur doit très rapidement pouvoir disposer de produits bancaires occidentaux qui sont, après adaptations locales, fortement novateurs sur son marché. L'exemple des cartes bancaires cité précédemment en Roumanie peut être étoffé par celui de la progression des prêts à la consommation en Bulgarie qui, inexistantes en 2000, étaient consentis à 65 000 clients fin 2002.

Le rappel des objectifs de la KB communiqués aux investisseurs montre qu'une nouvelle gestion permet d'espérer de fortes évolutions positives dans les prochaines années :

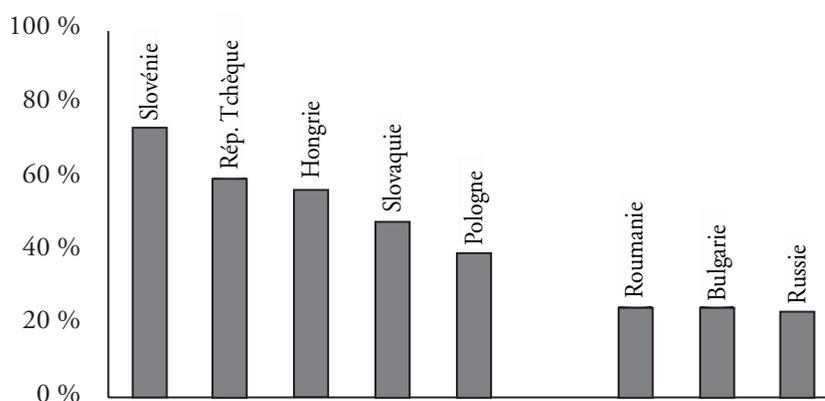
Tableau n° 2
Les objectifs de la KB

Indicateurs-clés	2001-2004
Base clients	+ 50 000 par an
Nombre moyen de produits par clients	4,5 en 2004
Part des commissions dans le produit net bancaire	+ 9 points sur la période
Total du bilan	+ 8 % par an
Part des prêts à la clientèle privée dans le total des prêts	+ 6 % sur la période
Nombre d'employés	- 24 % sur la période
PNB par employé	+ 15 % par an

Une région aux frontières mouvantes

Le processus de transition s'est effectué à des rythmes différents selon les pays, à partir de situations initiales diverses. Le niveau de richesse relative des habitants mesuré en parité de pouvoir d'achat varie considérablement dans la région (graphique n° 4).

Graphique n° 4
PIB par tête en PPA en % de la moyenne de l'UE

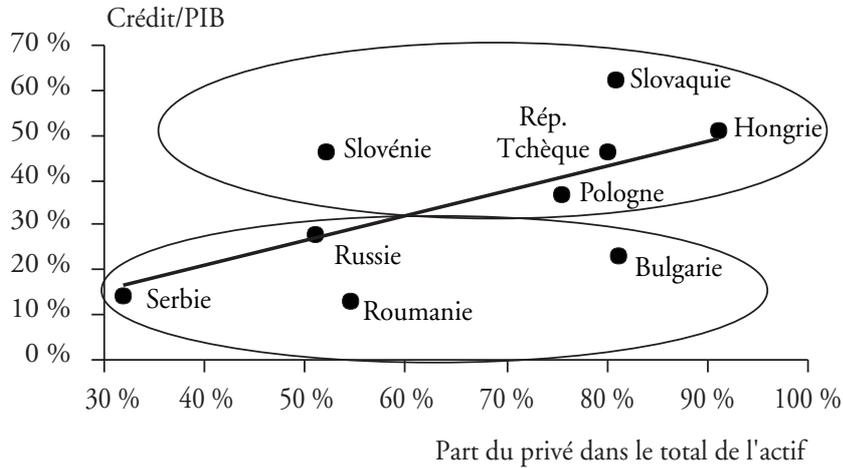


Source : Eurostat, WIIW.

Il existe par ailleurs une relation entre le développement du crédit à l'économie et le degré de privatisation du secteur bancaire. Deux groupes de pays se démarquent (graphique n° 5). Les pays ayant traversé des crises profondes enregistrent une présence étatique encore significative (Russie, Serbie) ou sont confrontés à un relatif sous-développement financier (Roumanie, Bulgarie). Le deuxième groupe englobe les pays ayant eu une croissance moins heurtée et où, pour la plupart, le processus de privatisation est déjà très avancé.

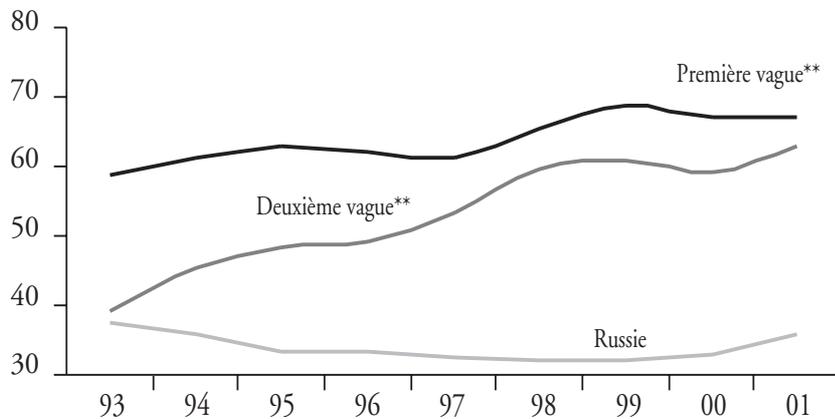
Une autre caractéristique de la région est que les échanges commerciaux de chacun des pays se sont redéployés vers l'Union européenne (graphique n° 6). Les pays de la « deuxième vague » présentent également en ce domaine un retard par rapport à ceux de la première vague. En comparaison, la dynamique du commerce intra-région est restée médiocre. La notion de marché global dans la région n'est pas encore devenue pertinente. Ainsi, la Société Générale n'a pas éprouvé le besoin d'établir à n'importe quel prix une présence globale dans l'ensemble de la région.

Graphique n° 5



Source : BERD, EIU.

Graphique n° 6
Part des exportations vers l'UE en % du total



Source : CHELEM.

* Pologne, République Tchèque, Slovaquie, Slovénie, Hongrie

** Roumanie, Bulgarie

La réponse de la SG s'est adaptée à la diversité des situations, selon le niveau de maturité du marché :

- dans les pays où existe un système bancaire organisé recueillant la confiance de la population, la prise de contrôle d'une banque établie donne un accès rapide aux clients par l'intermédiaire de son réseau de

distribution. La SG pense que seule la maîtrise d'un réseau de guichets « en dur » permet d'asseoir la présence d'une banque universelle, le relais pouvant ensuite être pris par les autres canaux de distribution (Internet, centres d'appel...) pour approfondir la culture de la clientèle acquise ;

- dans les pays où les conditions d'une exploitation et d'une concurrence bancaires classiques n'existent pas, la voie de la croissance organique est privilégiée. Ainsi en Serbie, à la fin de l'année 2000, le système bancaire était en quasi faillite, capitalisant sur sa présence locale ancienne (23 ans) la SG a décidé d'établir un réseau qui compte aujourd'hui 17 guichets et près de 50 000 clients. La même approche est suivie en Russie où le système bancaire n'est pas stabilisé et où la Banque SG Vostok, filiale à 100 % de la SG, va ouvrir en octobre ses premières agences.

LES CONTRAINTES ET DIFFICULTÉS

En remarque liminaire, il convient de souligner que, dans son développement dans les pays émergents, la SG limite son risque politique à son investissement en capital dans ses filiales. En effet, l'ensemble des prêts de la filiale est financé par ses dépôts locaux, sans recours à des financements externes (à l'exception des bailleurs de fonds multilatéraux - BERD-BEI - qui, ce faisant, prennent eux-mêmes le risque politique).

Le processus de transition dans lequel ces pays sont engagés n'est pas linéaire et impose à l'exploitation bancaire de surmonter des difficultés particulières qui tiennent à l'état de l'économie, ensuite à l'état du système juridique et enfin aux habitudes locales.

La qualité des actifs

La qualité de la signature SG et des produits offerts attire donc des dépôts que la banque doit replacer. Or, cette recherche d'actifs sains est une vraie difficulté.

Dans certains pays, les financements sont très peu intermédiés (Russie, Serbie). Dans les pays ayant connu une crise bancaire, les pouvoirs publics ont sorti les mauvaises dettes des bilans bancaires pour les loger dans une société de *defeasance* et les remplacer par des obligations d'État (République Tchèque, Slovaquie). Le portefeuille sain de crédits est donc souvent insuffisant dans les banques acquises.

La reconstitution d'un portefeuille de prêts dépend d'abord de l'investissement industriel et ensuite de la santé des entreprises locales. Ces dernières :

- si elles sont sous contrôle étranger, sont largement financées par leurs actionnaires ou par des organismes multilatéraux ;
- si elles sont d'origine locale et bien structurées financièrement, font

l'objet de toute la sollicitation des organismes multilatéraux également ;
- si elles sont petites, ne présentent que rarement des états financiers permettant de recevoir des crédits.

Le développement des prêts aux particuliers est donc crucial. Ainsi le plan triennal de la Komerčni Banka prévoit d'accroître de 6 % la part des prêts à la clientèle privée dans le total des prêts de la banque.

Les contraintes réglementaires

Les autorités de régulation confondent encore souvent la forme du contrôle avec le fond freinant l'assainissement du secteur et son informatisation. Ainsi les contrôles de solvabilité peuvent-ils se limiter à la vérification de l'existence du capital de la banque sans vérifier sa liquidité. De même, les exigences de *reporting* peuvent-elles amener des éditions papier de transactions réalisées par Internet. Il importe toutefois de signaler la qualité des efforts d'adaptation entrepris par certaines Banques centrales, comme par exemple en Bulgarie, avec l'aide importante de la Banque de France.

La non reconnaissance de la situation de faillite virtuelle de certaines banques maintient la méfiance du public et les distorsions de compétitivité (par exemple, certaines banques russes rémunèrent les dépôts à très court terme 400 à 500 points de base au-dessus du libor).

L'absence de réglementation ne permet pas de proposer certains produits. Pour développer le *leasing*, il ne suffit pas de le prévoir par la loi, encore faut-il en organiser le régime fiscal. Pour l'instant en Serbie, par exemple, cela n'est pas fait. De même, pour permettre réellement l'implantation de fonds communs de placement ou de fonds de pension, il faut autoriser aux résidents l'acquisition de titres étrangers.

Les « pesanteurs » locales

L'efficacité du système judiciaire supporte le développement de l'activité bancaire et, souvent, sa « faiblesse » doit être remarquée : soit à la suite de l'insuffisance du système juridique lui-même (reconnaissance des titres de propriété, des mesures d'exécution), soit en raison des errements des pratiques soumises aux influences des multiples pouvoirs locaux.

Le poids du formalisme dans les organisations tend à faire privilégier le souci des procédures à celui du client et à organiser l'irresponsabilité collective par la multiplication des échelons.

Ces changements nécessaires touchent à la culture profonde des institutions et nécessitent de donner du temps au temps. Il est intéressant de constater qu'aucun des grands opérateurs de banques opérant dans la région n'a estimé que son investissement était arrivé

à maturité. Ainsi, au cours des deux dernières années quelques grandes banques européennes victimes d'accidents conjoncturels ont préféré, pour reconstituer leurs fonds propres, faire appel à des augmentations de capital ou réaliser des cessions d'actifs stratégiques plutôt que de mettre en vente une de leurs filiales bancaires Est-européennes.

LES SATISFACTIONS ET ESPOIRS

Examiné avec le recul des deux ou trois premières années d'exercice, l'investissement dans des banques à l'Est de l'Europe apporte satisfactions et espoirs. La première satisfaction, importante pour un financier, est de constater d'abord que la rentabilité est immédiatement au rendez-vous, ensuite apparaissent de vraies synergies régionales, et qu'enfin dans le long terme peut s'affirmer un relais de croissance.

Une rentabilité satisfaisante

Les exemples de la KB en République Tchèque et de l'Expressbank en Bulgarie montrent que le processus de transformation est accompagné par une amélioration régulière de la rentabilité des banques.

Tableau n° 3
Exemple de la KB

Données sociales, non consolidées, en normes IAS (en M €)	2001	2002
PNB	700	733
Frais généraux	- 443	- 414
RBE	257	319
Provisions	- 157	47
Résultat net	74	284
ROE	12,5 %	37,1 %
Coefficient d'exploitation	63,3 %	56,5 %
<i>Taux de change (moyenne annuelle)</i>	<i>34,01</i>	<i>30,83</i>

Exemple de l'Expressbank

Données sociales en normes IAS (en M €)	2000	2001	2002
PNB	15,9	20,7	23,7
Frais généraux	- 11,8	- 13,9	- 13,8
RBE	4,0	6,8	9,9
Provisions	0,3	1,3	0,0
Résultat net	1,9	5,7	7,6
ROE	5,9 %	17,0 %	19,2 %
Coefficient d'exploitation	74,5 %	67,2 %	58,3 %
<i>Taux de change (moyenne annuelle)</i>	<i>1,96</i>	<i>1,95</i>	<i>1,95</i>

Les résultats obtenus après prise en compte des traitements de consolidation évoluent de façon similaire à ces résultats sociaux.

L'investissement économique d'origine bénéficie de l'appréciation en termes réels de la monnaie des pays concernés. Les évolutions des taux de change effectif réels montrent globalement une tendance à l'appréciation, cohérente avec l'effet Balassa-Samuelson qui est attendu dans ces pays. Cette appréciation est de l'ordre de 30 % à 40 % depuis 1995 pour les pays de la première vague. Quant aux pays de la deuxième vague d'adhésion et à la Russie, l'évolution du taux de change reflète les crises financières et les crises de change qui ont eu lieu, mais la trajectoire de ces dernières années reflète également une tendance stable à l'appréciation réelle.

Il existe par ailleurs un effet de rareté : ainsi la banque hongroise OTP a acheté en mai dernier en Bulgarie la Caisse d'épargne DSK (qui a une part de marché de 10-11 %) pour 311 M€ alors que la SG avait en 1999 racheté Expressbank (5 % de part de marché) pour 35 M\$.

L'apparition de synergies régionales et d'une nouvelle génération de cadres locaux

La création d'une approche commune Société Générale à l'ensemble de banques permet de dégager des synergies et de créer des profils communs :

- par exemple des synergies dans le domaine de la monétique : ainsi la société de traitement de cartes bancaires, filiale à 100 % de SKB en Slovénie, a-t-elle vu son activité étendue à la Serbie et à la Bulgarie ;
- la qualité de la formation générale des jeunes générations de cadres locaux et leur soif d'apprendre et mettre en pratique les techniques occidentales en fait une pépinière de dirigeants pour demain. Leur ouverture intellectuelle et linguistique les prépare à intégrer des équipes plurinationales innervant l'ensemble de notre réseau international.

Les espoirs

L'unification européenne devrait aboutir à une vaste zone euro. Pour les pays de la première vague, l'adoption de l'euro est désormais une perspective concrète qui devrait être effective avant la fin de la décennie. L'année 2007 est avancée pour les pays de la première vague mais il est vraisemblable que l'évolution des paramètres budgétaires de ces pays retarde quelque peu leur entrée dans la zone euro.

La Société Générale aura alors établi un réseau de distribution atteignant des populations nombreuses permettant de vendre à de nouveaux clients au meilleur prix les produits sortant de ses usines de fabrication. Ainsi peut-on imaginer que dans l'ensemble de la zone euro puissent être



proposés à long terme, par exemple les mêmes fonds communs de placement à capital garanti ou les mêmes crédits *revolving*.

La participation à l'élargissement européen aura permis à la Société Générale de créer de la valeur : mises aux normes d'exploitations occidentales les banques acquises ou créées devront être appréciées au vu des multiples boursiers occidentaux.

Cette approche pragmatique va être poursuivie avec la même prudence et la même vigilance plus loin à l'Est : ainsi SG Vostok, filiale détenue à 100 % qui était présente en Russie depuis 1994 pour accompagner la banque d'investissement et les grandes entreprises occidentales, va ouvrir à l'automne 2003 ses premières agences destinées à la clientèle privée afin de tester la possibilité de créer de toutes pièces un réseau. L'ironie de l'histoire permettra-t-elle à certaines agences de SG Vostok d'occuper d'anciens locaux de la banque russo-asiatique ?



NOTE



1. Ce groupe de 5 comprend - outre SG : KBC, Hypovereinsbank, Raiffeisenbank, Unicredito.

