

« Le succès du développement des activités bancaires obéit à des règles simples »

Le réseau de l'établissement financier s'étend historiquement dans quatre zones, avec un développement plus récent dans les Pays de l'Est. Les stratégies adoptées pour le déploiement à l'international restent classiques, avec avant tout la recherche d'une maîtrise du risque.

■ Quelles zones couvrent le réseau BNP Paribas dans la banque de détail ?

Notre présence se manifeste soit par des implantations ponctuelles dans certains pays, soit par des implantations réparties, en réseau, au sein de zones géographiques homogènes. Cette dernière solution est la plus fréquente et nous cherchons à la privilégier. Nous sommes organisés en quatre zones géographiques : Afrique, Océan Indien, Dom-Tom, Maghreb-Méditerranée et Moyen-Orient. Dans ces régions, BNP Paribas déploie son expertise au travers de 350 agences et pour 1,3 million de clients.

Cette stratégie vise évidemment à constituer un véritable réseau maillé, dense, permettant de développer et de rentabiliser les outils industriels de la banque dite de détail : outils informatiques, plates-formes de traitement d'opérations, applications et produits nécessitant d'être amortis sur des bases de clientèles larges (entreprises, professionnels et particuliers).

En Afrique, nous sommes très présents au Maghreb au travers de la Banque marocaine pour le commerce et

l'industrie (BMCI), un des premiers services bancaires au Maroc, l'Union bancaire pour le commerce et l'industrie (UBCI) en Tunisie, et l'ouverture début 2002 de notre filiale BNP Paribas El Djazaïr en Algérie. Le réseau des BICI (Banque internationale pour le commerce et l'industrie) est par ailleurs le premier réseau bancaire d'Afrique francophone.

Notre réseau couvre également Madagascar (BMOI), les Comores et l'ensemble des Dom-Tom (Guadeloupe, Guyane, Réunion, Martinique, Nouvelle Calédonie).

Au Moyen-Orient, nous sommes implantés au Liban, en Egypte, à Chypre et à Djibouti, ainsi que dans le Golfe où notre direction générale basée à Manama pilote les activités de quatre succursales de BNP Paribas à Bahreïn, Abu Dhabi, Dubaï et Qatar.

■ Quelles sont les stratégies marketing dans ces pays émergents ?

Il faut tout d'abord préciser que cette stratégie s'insère dans la panoplie complète des activités de la banque de détail



JEAN-JACQUES SANTINI
Responsable de la banque de détail dans les pays émergents et outre-mer
BNP Paribas

et notamment dans les fonctions traditionnelles d'intermédiation qui reposent, d'une part, sur la collecte des ressources à court et moyen termes et d'autre part, sur la distribution de crédits tant vis-à-vis des particuliers pour le financement de la consommation et de l'immobilier que des professionnels et des entreprises pour le financement du cycle d'exploitation et de leurs investissements.

Plus spécifiquement, la stratégie adoptée pour assurer le développement dans la banque de proximité est fondée sur deux axes principaux : la segmentation de la clientèle et l'élargissement des gammes de produits afin de couvrir l'ensemble des besoins des clients : asset management, banque privée et assurance, leasing, crédit à la consommation, affacturage, location longue durée, corporate finance, financements structurés et financements d'actifs.

“ Dans un environnement de risques relativement élevés, les agents économiques peuvent être soumis à des problèmes de liquidité pouvant conduire à des faillites. ”

Nous nous appuyons également sur la capacité d'innovation du groupe avec la création de produits financiers à capital garanti pour une clientèle de particuliers ou d'entreprises, et la constitution d'un réseau international de 65 trade centers. Nos clients importateurs et exportateurs ont désormais accès à des équipes de spécialistes du commerce international, présentes sur les cinq continents et interconnectées entre elles via un intranet, pour leur permettre d'optimiser le développement de leurs opérations internationales.

■ Quelle est votre politique de développement ?

Au Moyen-Orient, trois axes de développement sont envisagés : la croissance organique en développant de nouvelles activités (exemple, activités de marchés et banque privée) ; l'extension du réseau d'agences et l'implantation dans de nou-

veaux pays en utilisant les plates-formes centralisées de back-offices existantes (exemple, plate-forme de Bahreïn).

Au Maghreb, c'est également la croissance organique qui est privilégiée au Maroc, en Tunisie et en Algérie, tant en termes d'activités (exemple, la création en 2002 d'Arval Maroc, filiale de location longue durée) que de réseaux. Ceci n'exclut pas toutefois les opérations de croissance externe ciblées comme l'acquisition d'ABN Amro Bank Maroc fin 2001.

Dans les Dom-Tom, le développement passe plutôt par l'extension de la gamme de produits et services, le marché métropolitain constituant, à cet égard, la référence.

Enfin, en Afrique et dans l'Océan Indien, nos positions de place étant déjà très fortes (45 % au Gabon, par exemple), le développement repose également sur l'extension de la gamme de produits.

■ Quels sont les risques majeurs encourus ?

Dans un environnement de risques relativement élevés (instabilité de l'environnement macroéconomique, politique et social, état des finances publiques et risque de dévaluation et de non-transfert), les agents économiques peuvent être soumis à des problèmes de liquidité pouvant conduire à des faillites, c'est le risque systémique de crédit.

L'ancienneté de notre présence locale, la connaissance intime de nos clients et du cycle de leurs activités, le fonctionnement d'un dispositif de détection et de suivi des risques indépendant et professionnalisé nous permettent de sélectionner les meilleures contreparties et d'anticiper les facteurs susceptibles de mettre en cause la bonne fin des opérations de crédit.

Par ailleurs, en ce qui concerne les risques opérationnels, notre banque de détail et notre organisation en filiales de plein exercice contribuent à limiter notre exposition dans ce domaine. Chaque filiale a, en effet, adopté un mode de gestion du risque opérationnel calqué sur la politique du groupe : des correspondants suivent l'activité localement et remontent les incidents au-delà de certains seuils pour discussion lors de comités de pôle ou de groupe. ■

N. R.