

L'avenir réside dans la fertilisation croisée des métiers

ou l'Afrique. « Les clients historiques français de Société Générale (Renault, Auchan, etc.) se développent dans le pays. Nous avons aussi notre place face aux banques publiques russes, car les entreprises locales ne veulent pas être dépendantes d'un seul établissement, estime Ilya Polyakov, vice-président en charge des relations clients-SG CIB au sein du conseil de Rosbank. La nouvelle organisation commerciale russe a déjà fourni des résultats tangibles : 70 millions d'euros de revenus enregistrés par SG CIB » à Paris et Londres.

Redressement des activités

Doté d'une nouvelle salle de marché depuis un an, le groupe compte aussi développer une plate-forme locale de *capital market* (marchés de capitaux) dans les deux années à venir. Pour l'heure, une quarantaine de grands groupes constituent la principale clientèle de SG CIB en Russie, mais le champ peut s'élargir à 220 autres entreprises cibles, en s'appuyant sur le réseau Rosbank.

La fertilisation croisée des métiers constitue l'avenir de Société Générale en Russie, avec un élément d'attention supplémentaire : s'assurer que le développement des activités soit de moins en moins dépendant du financement du groupe, aujourd'hui de 10 %. Pour cela,

Une alternative aux banques publiques russes

Avec Rosbank, deuxième banque à capitaux privés du pays (82,4 % Société Générale), derrière Alfa-Bank (détenue par le milliardaire russe Mikhaïl Fridman à 36,47 %) et à égalité avec UniCredit en total d'actifs (21 milliards d'euros), « Société Générale est un peu le dernier acteur étranger de taille au sein des grandes banques universelles de Russie », souligne Yoann Lhonneur, directeur associé de Devlhon Consulting. Depuis 2009, HSBC, Barclays et Rabobank



Au sein d'une agence Rosbank.

sont sorties du pays, tandis que BNP Paribas a privilégié un accord avec Sberbank dans le crédit à la consommation plutôt que de développer un réseau. Le marché, pourtant constitué de près de



Yoann Lhonneur, directeur associé de Devlhon Consulting

L'AVIS DE...

« Le savoir-faire d'un groupe bancaire européen est indispensable »

Société Générale pourra-t-elle tirer parti de ses investissements en Russie ?

Si elle persiste dans la bonne direction, elle peut accroître la part de Rosbank dans ses revenus et dans ceux de son pôle « Banque de détail hors France métropolitaine » où la Russie pèse pour moins d'un tiers. Ce qui l'handicape aujourd'hui réside dans l'exécution. Le premier volet est commercial. Rosbank a bien optimisé son réseau, continuant à ouvrir des agences tout en réduisant le nombre de ses back-offices régionaux et ses effectifs, mais peut aller au-delà en termes d'efficacité opérationnelle. L'autre volet porte sur les *corporates*. La restructuration n'est pas encore allée assez loin : il lui faut développer la *trade finance*, le *cash management*, les dérivés... Société Générale dispose du savoir-faire, mais n'a pas encore complètement tissé les liens avec sa banque de financement et d'investissement.

Les entreprises constituent-elles une cible privilégiée ?

Rosbank a plus de 3 millions de clients particuliers et un coût du risque inférieur à

2 % (lorsqu'il était proche de 7 % en 2009). Elle enregistre une croissance de 12 % de ses encours de crédits, mais le reste des concurrents se situe à plus de 25 %. Elle doit encore intensifier l'équipement client de trois ou quatre produits à six ou sept, selon les normes « occidentales ». C'est sans doute plus simple que le développement d'une clientèle d'entreprises locales qui peut rencontrer des freins politiques. Toutefois, les sociétés russes s'internationalisent, se modernisent et ont besoin du savoir-faire d'un groupe bancaire européen.

Comment interpréter l'annonce d'un retrait de VTB du capital de Rosbank ?

VTB, la deuxième banque du pays, cherche à augmenter son propre capital et l'Etat est prêt à s'en désengager partiellement. En outre, VTB, comme Sberbank qui bénéficie d'une puissance héritée de l'époque soviétique tout en s'étant diversifiée, est mieux valorisée que Rosbank qui n'a pas atteint les objectifs escomptés, même si elle a des atouts pour réussir.

le ratio crédits sur dépôts, de 112 % au premier trimestre 2013 (contre 125 % un an auparavant), doit encore être amélioré et l'appel au marché favorisé.

Jusqu'à présent, « notre contribution aux résultats du groupe Société Générale

est aujourd'hui proche de zéro », reconnaît le patron pays. En effet, Rosbank n'a pas encore atteint ses objectifs de produit net bancaire, résultat et rendement des capitaux propres (RoE). Mais 2013 marquera « la confirmation du redressement des activités en Russie », soutient Frédéric Oudéa. Les chiffres du premier trimestre tendent à le prouver (voir le tableau page 20), avec une réduction de coûts de 4,4 % par rapport à fin mars 2012, 19 millions de bénéfice sur le seul périmètre de Rosbank (contre -20 millions un an auparavant) et un RoE revenu à 12 % dans le pays, après un creux à 8 % fin 2012. C'est d'ailleurs sur ce dernier critère que Société Générale avance son seul objectif à horizon 2015 : dépasser les 15 % (contre 10 % pour l'ensemble du groupe). Elle n'a guère droit à l'erreur alors qu'elle doit trouver les moyens de compenser la stagnation en Europe et la volatilité des marchés financiers. ■