

■ Université d'Automne 2003 ■
Enseignants de Sciences Economiques et Sociales - Entreprises

Jeu­di 23 et ven­dredi 24 oc­to­bre 2003 ■ Lycée Louis Le Grand ■ Paris

« Les entreprises dans la mondialisation »

Le Crédit Agricole en Pologne : une stratégie européenne



CRÉDIT AGRICOLE S.A.

LE CREDIT AGRICOLE EN POLOGNE :
UNE STRATEGIE EUROPEENNE

Dossier réalisé par :

SERGE OPPENCHAIM, CRÉDIT AGRICOLE S.A.

Et

CHRISTIAN FEYTOUT, MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Le Crédit Agricole en Pologne : une stratégie européenne

Cette synthèse présentera d'abord le Crédit Agricole, son organisation, ses chiffres-clés ainsi que son réseau d'alliances européen.

Elle décrira ensuite la situation de la Pologne à la veille de son entrée dans l'Union européenne et le travail de modernisation qu'elle a réalisé en adoptant l'économie de marché. Cette deuxième partie montrera également comment la Pologne s'est dotée d'un système bancaire concurrentiel et ouvert. Ainsi apparaîtront le potentiel de développement du pays et l'attrait qu'il exerce sur les investisseurs étrangers, notamment français.

Une troisième partie expliquera la rencontre du Crédit Agricole et de deux banques polonaises, Lukas et EFL. On y présentera les idées directrices qui ont amené le Crédit Agricole à s'implanter en Pologne, les métiers qu'il y développe, les moyens qu'il met en oeuvre, les échanges de savoir-faire qu'il organise entre la France et la Pologne, les résultats qu'il obtient : il est notamment devenu n°1 du crédit à la consommation.

Les perspectives de développement de l'activité et de maîtrise du risque seront enfin dessinées.

I- Le Crédit Agricole, un grand groupe bancaire à dimension européenne

1.1 Une banque universelle

[Le Crédit Agricole](#) est le premier financier de l'économie française.

Grâce à la bonne implantation de ses 45 Caisses régionales et au dynamisme de son réseau, il multiplie en effet les têtes de classement : première banque de détail en France, première banque de financement des entreprises, première banque de l'agriculture, premier prestataire de crédit à la consommation, premier bancassureur...

Le Crédit Agricole propose à ses clients– particuliers, professionnels, entreprises– une gamme complète de produits et de services d'épargne, de crédit, de moyens de paiement, de gestion de trésorerie... Il offre également une large couverture d'assurances, qu'il s'agisse d'assurance-vie ou d'assurance-dommages.

Sa stratégie vise à renforcer cette position d'excellence et à amplifier son développement dans la gestion d'actifs, les assurances et la banque privée.

Disposant d'une base de clientèle exceptionnelle, le Crédit Agricole l'a augmentée en s'alliant au Crédit Lyonnais : le Groupe Crédit Agricole s'adresse dorénavant à plus de 20 millions de clients particuliers et à 1,4 millions de clients professionnels, et cela au travers de 9 200 points de vente en France.

1.2 Une stratégie européenne

Pour répondre à la [dynamique européenne du marché des services financiers](#), que la mise en place de l'euro a accélérée, le Crédit Agricole a entrepris depuis le début des années 1990 de se développer hors du marché national.

Les objectifs consistent à :

- valoriser dans les pays d'Europe à bon potentiel de développement l'expertise acquise en France ;
- accompagner les clients du Crédit Agricole dans leur propre développement international, en élargissant la gamme des produits et services à leur disposition ;
- réaliser des économies d'échelle en amortissant les processus de conception, de fabrication et de gestion des produits et services sur une plus grande échelle.

Crédit Agricole S.A., tête de réseau du Groupe Crédit Agricole, se dote ainsi progressivement d'une dimension européenne, et cela en fonction des opportunités et des métiers exercés.

Sont notamment favorisées :

- la croissance organique des principales filiales : Sofinco pour le crédit à la consommation, CAI-Cheuvreux pour l'intermédiation boursière, Crédit Agricole Asset Management pour la gestion d'actifs, Prédica pour l'assurance, Crédit Agricole Indosuez pour la banque commerciale... Elles développent chacune leur réseau en Europe en recherchant des complémentarités commerciales et des économies de structures.

- la constitution d'un réseau d'alliances, noué grâce à des prises de participation et à des partenariats avec de grandes banques européennes.

Le pôle « Banque de détail » constitué en Europe par Crédit Agricole S.A. comprend ainsi :

- les participations en capital dans Banca Intesa (1^{ère} banque italienne), dans Banco Espirito Santo (2^{ème} banque privée portugaise) et dans la Banque commerciale de Grèce (3^{ème} banque privée grecque) ,

- les partenariats dans le crédit à la consommation en Espagne, en Italie, au Portugal et en Grèce, dans l'assurance-vie en Italie et au Portugal, dans la gestion d'actifs en Allemagne ;

- les filiales hors de France, dont Lukas S.A. et EFL, respectivement n°1 du crédit à la consommation et n°1 du leasing en Pologne.

Ainsi se dessinent les contours d'un réseau d'alliances à l'échelle du continent, donnant des atouts supplémentaires à Crédit Agricole S.A. dans la recomposition du paysage bancaire européen.

II- La Pologne, un marché au potentiel élevé

II.1 Une transition institutionnelle et économique réussie

Avec près de 40 millions d'habitants, la Pologne a une population équivalente à celle de l'Espagne. Depuis la chute de l'ancien régime, le chemin qu'elle a parcouru est impressionnant. Si l'on se réfère aux « [critères de Copenhague](#) », qui constituent les conditions qu'un pays doit respecter pour adhérer à l'Union européenne, elle s'est en effet dotée sur le plan politique « d'institutions stables garantissant la démocratie, la primauté du droit, les droits de l'homme, le respect des minorités et leur protection ». En matière économique, elle « assure l'existence d'une économie de marché viable ainsi que la capacité de faire face à la pression concurrentielle et aux forces de marché à l'intérieur de l'Union ». Enfin, elle a intégré les « acquis communautaires, en assumant les obligations et en souscrivant aux objectifs de l'union politique, économique et monétaire ».

[Cette volonté de modernisation trouvera sa consécration en 2004](#), au moment de l'entrée effective de la Pologne dans l'Union.

Chiffres clés	1999	2000	2001	2002
Population (derniers chiffres connus)	38,7 millions	38,7 millions	38,7 millions	38,7 millions - dont 11,2 millions âgés de moins de 18 ans - 12,5 millions de ménages
PIB courant	156,1 Milliards US\$	157,6 Milliards US\$	176,3 Milliards US\$	181,3 Milliards US\$
Croissance du PIB en volume	4,1%	4,0%	1,1%	1,3%
Inflation (moyenne sur l'année)	7,3%	10,1%	5,5%	1,9%
Cours du change €PLN* (moyenne sur l'année)	4,23	4,01	3,66	3,85
Taux d'intérêt interbancaire 3 mois (moyenne sur l'année)	14,3%	18,5%	16%	8,82%
Salaire brut moyen		2 056 PLN	2 203 PLN	2 226 PLN
Chômage (fin d'année)	13%	15,1%	17,5%	18,1%
Nombre de comptes courants bancaires	9 millions	11 millions	12,1 millions	13,1 millions
Collecte d'épargne totale	225 Milliards PLN	253 Milliards PLN	285 Milliards PLN	327 Milliards PLN
Dont dépôts des Particuliers	168 Milliards PLN	190 Milliards PLN	218 Milliards PLN	257 Milliards PLN
Crédits aux Entreprises	132 Milliards PLN	148 Milliards PLN	167 Milliards PLN	188 Milliards PLN
Crédits aux Particuliers	36,6 Milliards PLN	48,2 Milliards PLN	55,2 Milliards PLN	65,9 Milliards PLN

* PLN : zloty

Pour autant, la [convergence réelle](#) de l'économie polonaise avec le reste de l'Europe est loin d'être achevée. S'il croît rapidement depuis dix ans, le pouvoir d'achat demeure par exemple inférieur de plus de moitié au pouvoir d'achat moyen de l'Union européenne. L'expérience de l'Irlande montre qu'il s'agit là d'un travail de longue haleine : il lui a fallu 24 ans pour rattraper le niveau de vie moyen européen.

Parmi les secteurs qui bénéficieront de cet essor, figureront vraisemblablement la construction de logements et l'équipement domestique ainsi que l'automobile.

Le secteur du Bâtiment devrait enregistrer l'une des plus fortes croissances d'Europe au cours des dix prochaines années. La construction de logements neufs, qui croît régulièrement avec environ 80.000 unités construites par an, demeure en effet insuffisante face à des besoins estimés à 3 millions de logements d'ici à 2020. A cela s'ajoutent les opérations de modernisation des infrastructures et la construction d'espaces commerciaux destinés à la grande distribution et au commerce privé. En dépit d'une baisse sensible en 2001, la valeur globale des opérations a été multipliée par 3,5 en cinq ans. Cette multiplication des logements neufs et des circuits commerciaux sera favorable au secteur des « équipements du foyer ». Elle accentuera aussi la demande de crédits à la consommation et de prêts à l'habitat, facilitée par l'augmentation du niveau de vie.

De même, l'automobile et les équipements de transport devraient continuer à offrir d'importantes opportunités. En dépit de deux années 2000 et 2001 difficiles, le parc automobile polonais s'est considérablement rajeuni et a été multiplié par 5 en 10 ans. La tendance restera dynamique, puisque le taux d'équipement de la population demeure encore largement inférieur aux standards européens : au 31/12/2000, la Pologne avait un taux d'équipement de 31,8% (c'est-à-dire 318 véhicules pour 1 000 habitants) contre 56% pour la France et 53,4% pour l'Union Européenne. Au total, un véritable secteur économique s'est constitué avec des constructeurs implantés localement qui fabriquent des véhicules complets ou des sous-ensembles, 130 équipementiers de plus de 50 personnes et près de 200 PME.

Ce potentiel de croissance, soutenu par [la maîtrise de l'inflation, par la baisse des taux d'intérêt et par la réduction à terme du risque de change](#), justifie l'attrait exercé par la Pologne sur les entreprises et les investisseurs internationaux.

Les échanges franco-polonais ont été en particulier multipliés par 6 en francs constants entre 1990 et 2000 : avec une part de marché voisine de 7%, supérieure à sa part de marché mondiale, la France est devenue le 4^{ème} fournisseur de la Pologne. En ce qui concerne [les investissements directs](#), elle s'est classée première en 2001 avec 10 milliards d'euros. Au total, 700 entreprises françaises sont présentes sur place.

II.2 Naissance d'un système bancaire moderne et concurrentiel

[La restructuration bancaire joue un rôle-clé dans la transition](#) : elle permet aux agents économiques de disposer de moyens de paiement fiables –que l'on songe à la révolution socio-économique représentée par la domiciliation de salaires et l'utilisation de cartes ! –, de produits d'épargne sécurisés, de financements adaptés à l'investissement ou à la vie courante.

Aujourd'hui, [le mouvement de « bancarisation » de l'économie polonaise est bien lancé](#). Mais si on le compare aux autres pays européens, des [marges importantes de progrès existent](#). Ainsi, les crédits et dépôts représentent respectivement 30 % et 38 % du PIB, contre 108 % et 79 % dans la zone euro. De même, le nombre de comptes à vue reste largement inférieur à celui des pays mûrs : 45% des polonais actifs n'ont toujours pas de compte bancaire, contre 63,7% en 1999. Enfin, la densité des agences bancaires est 3,6 fois moindre que celle de l'Union européenne : il y a 12,4 agences pour 100 000 habitants en Pologne, contre 44,7 dans l'UE.

En ce qui concerne l'organisation elle-même du secteur bancaire, elle découle d'un processus engagé dès les années 1990 visant à privatiser les banques polonaises, [les adosser à des partenaires occidentaux](#), les regrouper. Simultanément, les autorités polonaises ont mis en place un strict contrôle de la solvabilité des banques et de leurs risques.

A ce jour, 90 % de l'activité est réalisée par 71 banques commerciales. [Les deux tiers de ces banques, dont les plus grandes, sont détenues par des capitaux étrangers](#). Le reste de l'activité est aux mains de 650 banques coopératives en rapide diminution, puisqu'elles étaient 1 200 en 1998.

Par le savoir-faire et la capacité d'innovation qu'elle a drainés, cette ouverture a permis aux banques polonaises d'atteindre un niveau de productivité comparable à celui de leurs homologues européennes. Elle intensifie également la concurrence, d'où une diminution de la marge d'intérêt obtenue par les banques, passée de 5,4 % en 1996 à 4 % en 2001, et le développement de nouveaux produits et services par les différents acteurs pour maintenir leurs avantages compétitifs.

III- La stratégie du Crédit Agricole : s'appuyer sur ce que l'on sait faire

III.1 Définir la stratégie, identifier les partenaires

Quand [le Crédit Agricole a décidé de s'implanter en Pologne en 2001](#), une idée directrice le guidait. Il s'agissait de créer un groupe bancaire de premier rang dans le pays, à partir d'acteurs locaux bien implantés et souhaitant s'adosser à un groupe étranger pour s'engager dans une nouvelle étape de développement.

Dans cette perspective, [le Crédit Agricole a pris le contrôle, avec leur accord, des groupes Lukas et EFL et de leurs filiales](#). La présence du Crédit Agricole en Pologne s'exprime ainsi au travers de :

- Lukas S.A., spécialisé dans le crédit à la consommation ;
- Lukas Bank, filiale bancaire proposant ses services aux particuliers ;
- Groupe EFL, spécialisé dans le crédit-bail mobilier ;

A ce dispositif s'ajoutent la filiale polonaise du Crédit Lyonnais (Crédit Lyonnais Bank Polska), ainsi qu'un bureau de représentation de Crédit Agricole Indosuez (CAI). Ces deux entités travaillent avec les grandes entreprises, qu'elles soient polonaises ou internationales. Elles participent également au financement de projets industriels et d'infrastructure. Elles interviennent enfin sur le marché de change du zloty et sur les opérations de couverture du taux de change et du taux d'intérêt. Parmi les prestations réalisées par CAI et Crédit Lyonnais Bank Polska figurent le montage de contrats financiers pour la filiale polonaise de France-Télécom et pour la compagnie aérienne polonaise LOT. Du côté des collectivités locales, elles ont conseillé la ville de Bydgoszcz pour le financement d'une usine d'incinération de déchets ménagers, et celle de Poznan pour le financement du réseau de distribution d'eau.

III.11 Lukas, leader polonais du crédit à la consommation

Lukas déploie deux activités : son métier principal est le crédit à la consommation, tandis que les services bancaires, tels la vente de cartes, se diffusent progressivement.

Le crédit à la consommation, dont Lukas détient 26 % du marché, s'appuie sur trois lignes de produits :

- o les crédits à tempérament diffusés par des enseignes commerciales avec lesquelles Lukas a signé des accords commerciaux. Par exemple, un accord d'exclusivité a été conclu avec la principale enseigne de produit électronique grand public en Pologne, Mediamarkt.
- o le crédit revolving utilisable à l'aide de cartes privatives diffusées par ces mêmes enseignes commerciales.
- o les crédits de trésorerie proposés par campagne de marketing direct et via les différents canaux de distribution : réseau d'agences, centre d'appel téléphonique, Internet.

Plus récents, les services bancaires recouvrent la gestion de comptes courants, le placement de produits d'épargne, la vente de cartes de crédit ou encore la diffusion de « packages » bancaires.

Pour son action commerciale, Lukas Bank développe une stratégie de banque à accès multiples accessible 24h/24, couplant un réseau de 100 guichets, un centre d'appel téléphonique employant 135 personnes ainsi que des services Internet en ligne. Il s'appuie également sur un réseau de distribution de 16 000 détaillants, couvrant 96 % des villes de plus de 10 000 habitants. Le réseau de guichets joue et continuera à jouer un rôle crucial dans le développement de l'offre qui exige un contact personnel, comme par exemple le crédit-habitat ou la clientèle des PME.

Au total, Lukas possède 500 000 clients et connaît l'une des plus fortes croissances du système bancaire polonais. Parmi ses atouts figurent la très bonne notoriété de sa marque, la modernité de ses canaux de distribution modernes, de faibles coûts de fonctionnement, des équipes dynamiques ainsi qu'un traitement des dossiers reconnu comme l'un des plus efficaces.

Chiffres clés (en Millions PLN)	1999	2000	2001	30-08-02
<i>Total du bilan</i>	909,87	2 048,9	3 212,8	3 768,4
Total des dépôts	693,7	1 794,3	2 770,8	3 014,7
Total des crédits	759,9	1 486,4	1 905,3	1 876,5
<i>Résultat net</i>	8,1	25,4	40,1	83,3
Nombre de comptes-courants	52 416	176 181	302 337	365 384

III.12 EFL, leader polonais du crédit-bail automobile et du crédit-bail informatique

EFL –Europejski Fundusz Leasingowy- est la première société polonaise de leasing mobilier. Le financement spécialisé de véhicules, et notamment de véhicules de loisirs, lui procure l'essentiel de son activité.

Son réseau comprend 32 agences et 450 agents et courtiers. Elle travaille également avec 3 300 vendeurs de grandes marques automobiles.

III.2 Mettre en oeuvre la stratégie, contrôler les résultats

Trois chantiers prioritaires ont été identifiés par le Crédit Agricole lors de son arrivée en Pologne. Il s'agissait :

- d'améliorer les processus d'acceptation des demandes de crédit présentées par la clientèle, cela pour diminuer le nombre de prêts risquant de ne pas être remboursés ;
- de rendre plus efficace la gestion quotidienne et de développer l'activité commerciale ;
- de renforcer la structure financière des filiales.

Ces travaux ont suscité une étroite coopération entre les équipes locales et les entités concernées de Crédit Agricole S.A., et plus particulièrement Sofinco, la filiale française spécialisée dans le crédit à la consommation qui a apporté tout son savoir-faire.

Les résultats ont été rapides. L'introduction des indicateurs de suivi des risques en vigueur dans le Groupe Crédit Agricole, la refonte complète des procédures d'acceptation des demandes de crédit (grille de scores, appréciation du risque de non-paiement par un client de ses échéances de remboursement, processus de décision,...), l'industrialisation de la chaîne de recouvrement (rappel téléphonique, courrier, contentieux) ont réduit les impayés. Les ventes ont par ailleurs augmenté malgré la stagnation économique. Grâce à cette croissance des volumes d'une part, à cette diminution des risques d'autre part, la rentabilité des opérations a au total progressé.

Le rapprochement entre les équipes a également été fructueux. Partageant un même immeuble à Wrocław, elles mettent en commun des ressources telles que le centre d'appels téléphoniques, dont on connaît l'importance stratégique pour les relations-clientèles. Elles lancent aussi des projets communs : ainsi, l'offre crédit-auto associée EFL, qui commercialise le produit, et Lukas, qui en assure le traitement administratif.

Comme on l'a déjà indiqué, cet état d'esprit facilite les échanges entre équipes de nationalités différentes. La carte privative Castorama Polska a pu être ainsi lancée grâce à l'apport technique des spécialistes français du Crédit Agricole, associé au dynamisme commercial des équipes locales.

Le Crédit Agricole apporte également sa formidable compréhension des évolutions socio-économiques, qu'il a enrichie au fil du temps grâce à l'étendue de son réseau de Caisses régionales. Le fait que le Président de Crédit Agricole Polska vienne lui-même d'une Caisse régionale rend encore plus fécondes les discussions franco-polonaises sur les besoins à moyen terme des clients.

IV- Renforcer les atouts du Crédit Agricole en Pologne

Le Crédit Agricole est la seule banque française en Pologne à s'être d'emblée positionnée en banque de détail. Ce choix se révèle judicieux. Il lui permet en effet de maintenir des résultats positifs alors que la conjoncture polonaise se dégrade et que les autres banques étrangères commencent à l'imiter.

IV.1 Faire face à une conjoncture plus difficile

Après plusieurs années de développement rapide, [la croissance économique s'est ralentie](#) en 2001 et en 2002. Si pour l'instant la consommation ne faiblit pas, l'autre moteur de la croissance s'essouffle : les exportations, fortes jusqu'en 2001 (+ 17% cette année-là contre + 5,6% pour les importations), enregistrent une baisse de 6% en variation annuelle au 1^{er} trimestre 2002 avec une chute encore plus forte des importations de -10,5%.

[Le chômage s'aggrave](#) et touche en moyenne nationale 19 % de la population active. Du côté des entreprises, les comptes se tendent.

Conséquences pour les banques : [le risque de crédit](#) s'accroît et elles doivent augmenter les provisions qu'elles constituent pour couvrir les crédits qui ne leur sont pas remboursés.

IV.2 Innover

Dans cet environnement contrasté, les progrès réalisés en matière de gestion du risque, de renforcement des structures de direction et de contrôle du groupe constituent de bonnes fondations pour les futurs développements.

Compte tenu de la demande importante de services financiers modernes et de l'élévation tendancielle du niveau de vie, le potentiel de la Pologne demeure en effet élevé.

Les nouvelles étapes que le groupe Crédit Agricole se fixe en Pologne consistent à conforter la position de leader de Lukas sur le marché du crédit à la consommation et celle d'EFL sur le marché automobile neuf, à gagner des parts de marché et à faire de la banque de détail le pivot de son offre.

Cette ambition passe par un effort d'innovation important, avec par exemple le lancement de nouveaux produits d'épargne et de crédits immobiliers.

En conjuguant dynamisme et maîtrise des risques, le Crédit Agricole met en oeuvre une stratégie adaptée à [un pays en marche vers l'Union européenne](#).

-
- ◦

Bibliographie et Liste des acronymes utilises

Bibliographie

Mélone, Henry-Pierre, Contamin, Rémy, (2002), « Les Fusions et Acquisitions bancaires en Europe : un enjeu de taille », *Flash Eco*, 2002-15, 20 septembre

Debard, Aude, Beaudu, Anne, (2002), « De Copenhague à Copenhague : La Pologne, la Hongrie et la République tchèque aux portes de l'UE », *Flash Eco*, 2002-14, 20 septembre

Beaudu, Anne, (2002), « PECO : quelle convergence ? », *Horizons Bancaires*, 314, septembre / octobre, pages 9 à 17

Job, Isabelle, (2003), « Vices et vertus des IDE », *Flash Eco*, 2003, février

Danet, Françoise, (2002), « Performances financières des systèmes bancaires », *Horizons Bancaires*, 314, septembre / octobre, pages 29 à 37

Vaysset, Gilles, (2002), « La restructuration des systèmes bancaires en Europe Centrale et Orientale : bilan et perspectives », *Horizons Bancaires*, 314, septembre / octobre, pages 19 à 27

Maisonnier, Bruno, (2002), « Expériences de retail banking en Europe Centrale : l'exemple de la Pologne », *Horizons Bancaires*, 314, septembre / octobre, pages 51 à 59

Disseaux, Claire ; Slater, Adam (2003), « Ciblage de l'inflation dans les pays émergents : un système sous pression », *Perspectives*, 63, janvier, pages 5 à 8

Deshayes, Delphine, (2002), « Taux de change : en marche vers la stabilité ? », *Eclairages*, 98, décembre.

Ces documents sont également disponibles sur :

<http://www.credit-agricole.fr/ca/kiosque-eco/index.shtml>

Koeune, Jean-Claude (2003), « La marche vers l'Est des banquiers européens », *Regards économiques* n° 8, Mars, Ires, Université Catholique de Louvain

Ce document est également disponible sur :

<http://regards.ires.ucl.ac.be>

Liste des acronymes utilisés dans l'étude de cas

Bce : Banque centrale européenne
Bei : Banque européenne d'investissement
Berd : Banque européenne pour la reconstruction et le développement
Eb : Epargne brute
Fbcf : Formation brute de capital fixe
Ide : Investissement direct à l'étranger
Peco : Pays d'Europe centrale et orientale
Pib : Produit intérieur brut
Vab : Valeur ajoutée brute
Ue : Union européenne
Uem : Union économique et monétaire