

COMMUNIQUÉ DE PRESSE

2007-2011 : BUSINESS PLAN QUINQUENNAL STRATÉGIQUE POUR LA TRANSFORMATION ET LA CROISSANCE D'EMPORIKI BANK

***Emporiki, une banque grecque modèle, servira de pôle
aux métiers du Crédit Agricole sur les marchés d'Europe du sud-est***

Athènes, le 27 avril 2007 – Le **Business Plan 2007-2011** a été présenté à la presse ce matin, conjointement par les dirigeants d'Emporiki Bank et du Crédit Agricole, qui ont mis en avant ses objectifs stratégiques, ses principales orientations et sa ligne d'action générale, destinés à assurer la transformation et la croissance de la Banque sur les cinq prochaines années.

M. Jean-Frédéric de Leusse, président du conseil d'administration d'Emporiki Bank, et directeur du développement international de Crédit Agricole S.A., a exposé les principales caractéristiques de la méthodologie d'intégration appliquée l'année dernière par le Groupe.

« Cette méthodologie consiste à mettre en œuvre les normes du Crédit Agricole, alignées sur sa stratégie de développement, à nommer une **direction associant connaissance du marché local et expertise internationale**, à établir un mécanisme de transfert du savoir-faire et de développement au sein des sociétés rachetées et à engager une dynamique de synergie dans l'ensemble du Groupe », a expliqué M. de Leusse.

M. Anthony Crontiras, directeur général d'Emporiki Bank, a présenté l'action menée après le rachat de la Banque et a exposé les principales priorités fixées par la direction pour cette période. La réalisation de ces priorités a été organisée en deux phases :

- Phase 1 (achevée en 100 jours) : **Analyse de la situation existante et prise en main**, par la mise en place de la nouvelle structure organisationnelle et la motivation du nouveau management, capitalisant sur les compétences des responsables locaux et expatriés. Cette étape a permis d'achever le processus d'intégration d'Emporiki et d'aligner les pratiques d'entreprise de la Banque sur celles du Crédit Agricole, au travers du programme « Joining Forces », tout en gérant les affaires urgentes, l'audit financier et les résultats de 2006.
- Phase 2 (en 100 jours, terminée le 30 avril 2007) : **Mobilisation des forces** pour relancer la dynamique commerciale de la Banque, par la création des premières campagnes commerciales intégrées, la conclusion de nouvelles grandes opérations et le transfert des produits et du savoir-faire du Crédit Agricole.

La Banque est maintenant prête pour la **phase de transformation**, qui rétablira Emporiki à sa place de banque grecque modèle, dans un horizon de cinq ans, prévu par le plan.

« Les résultats obtenus pendant les 100+100 premiers jours montrent le **dynamisme et le rythme adopté par le nouvel Emporiki** », a souligné M. Crontiras. « **Nous avons réussi à relever les standards d'Emporiki de manière spectaculaire** : nous affichons maintenant la meilleure notation financière et la meilleure couverture de prêts improductifs parmi les banques grecques. **Nous avons rapidement rationalisé notre portefeuille d'activité et avons enregistré d'importantes réussites commerciales** comme la joint venture avec Carrefour et la nouvelle grande campagne de prêts immobiliers ».

En réalisant ses objectifs stratégiques et financiers dans un horizon de cinq ans, et restaurant sa compétitivité grâce au vaste programme de transformation, **Emporiki prévoit une amélioration considérable de ses performances financières**. Voici ses **principales projections financières pour 2011** :

- **Augmentation du produit net bancaire à plus de 1 700 millions EUR** (contre 988 millions en 2006), **soit plus de 11 % par an.**
- **Rendement des capitaux propres atteignant 22 %** (contre 6 % en 2006)
- **Bénéfice avant impôts s'établissant à plus de 600 millions EUR**, soit une augmentation de 30 % par an
- **Ratio coût sur revenu au-dessous de 50 %**
- **Part de marché d'environ 10,5 %**
- **Dépenses en capital sur cinq ans de 250-300 millions EUR**

Le directeur d'Emporiki Bank a ensuite présenté les grandes lignes du Business Plan, en soulignant les trois sources de la croissance, découlant toutes de l'entrée d'Emporiki dans la famille du Crédit Agricole, l'un des plus grands établissements financiers du monde :

- i. **Participation et mise à profit des opportunités sur un marché au potentiel de croissance très dynamique et très élevé, par rapport aux autres marchés bancaires européens.** « Le taux de croissance du PIB grec est près de deux fois supérieur à celui des pays d'Europe de l'ouest, tandis que le ratio crédit/PIB est encore faible, mais en rapide augmentation. Le secteur bancaire grec **continuera de bénéficier de la convergence vers les standards de l'Europe de l'ouest**, avec un taux de croissance élevé dans un contexte de baisse des marges. Parallèlement, Emporiki réalisera le développement de services et de produits spécialisés **en coopérant avec les filiales spécialisées du Crédit Agricole** », a ajouté M. Croniras.
- ii. **Reprise de la part de marché « naturelle » et de la compétitivité en matière de coûts.** « Ce processus sera facilité par le *potentiel de transformation significatif* de la Banque, la *baisse du ratio coût sur revenu* qui rejoint celui des concurrents locaux, et l'*exploitation des synergies* avec le Groupe Crédit Agricole ».
- iii. **Expansion vers les marchés d'Europe du sud-est en pleine croissance, sur lesquels Emporiki servira de plateforme de développement des métiers du Groupe Crédit Agricole.** « Emporiki s'orientera vers **une croissance organique forte** dans ces pays, en ouvrant **265 nouvelles agences** et **en renforçant ses effectifs de 2 250 nouveaux salariés sur cinq ans**, pour un investissement d'environ **55 millions EUR** », a déclaré M. Croniras.

Chargé de présenter la stratégie qui sera suivie sur le **segment des particuliers**, **M. Panagiotis Varelas, directeur général du Retail Banking** a fait remarquer que « la stratégie commerciale du nouvel Emporiki sera construite sur *la compétitivité en matière de prix, les offres spécifiques au segment et les produits innovants*, ainsi que sur *l'amélioration de la qualité de service* à un niveau digne d'une banque moderne et dynamique ». Comme l'a souligné M. Varelas, les services à valeur ajoutée, le cross-selling et le service à la clientèle deviennent de plus en plus importants pour le segment des particuliers, qui est resté le moteur de la croissance du marché bancaire dans les cinq dernières années.

L'objectif stratégique d'Emporiki sur le segment des particuliers est d'atteindre **une croissance annuelle de 21 % des prêts immobiliers, à 14,3 milliards EUR en 2011** (contre 5,4 milliards en 2006), ainsi qu'**une croissance annuelle de 15 % des prêts à la consommation (dont Credicom), à 5,7 milliards EUR en 2011** (contre 2,8 milliards en 2006).

Les principales actions pour réaliser cet objectif comprennent le développement et la mise en place d'un projet bancaire véritablement personnel, fondé sur un conseil objectif à la clientèle ; le développement de nouvelles agences et la rationalisation du réseau d'agences existant ; le développement de nouveaux moyens de communication et canaux de distribution (e-banking, DAB interactifs, etc.) ; le lancement de programmes de fidélisation de la clientèle ; la mise en œuvre régulière d'activités promotionnelles et publicitaires.

Débatant des **nouvelles tendances du marché des PME**, le directeur général du Retail Banking a expliqué qu'il s'agissait du **segment affichant la plus forte croissance**, dans lequel la capacité de conseil est devenue plus importante que la capacité de prêt. La stratégie d'Emporiki Bank est axée sur le **soutien à l'entrepreneuriat en Grèce pour alimenter la croissance économique**, en élargissant l'offre de services financiers au segment des très petites entreprises (individuelles), en différenciant les offres selon les besoins des sous-segments et en privilégiant le financement des entreprises dans les technologies avancées. L'objectif est de parvenir à une **croissance annuelle de 13 % des prêts aux PME, à 9,9 milliards EUR en 2011** (contre 5,4 milliards en 2006). Les principales actions comprennent le développement d'offres de produits groupées (pour les petites entreprises) en fonction des prix et des spécificités du secteur ; l'ouverture de centres d'affaires au service des moyennes entreprises, mettant à profit l'expertise d'Emporiki ; la création de forces de vente dédiées pour aider à l'obtention de nouveaux clients.

Pour conclure l'exposé consacré aux segments du marché des particuliers et des PME, M. Varelas a précisé que « la baisse des opérations et la hausse de la sophistication caractérisent maintenant le **segment des dépôts** » sur lequel Emporiki prévoit d'atteindre une **croissance annuelle de 11 %**. En diversifiant le risque grâce à des fonds de fonds, Emporiki souhaite également atteindre une **croissance annuelle de 32 % en gestion d'actifs**. Enfin, la Banque attend une **croissance annuelle de 70 % dans l'assurance vie**.

En ce qui concerne le **segment entreprises**, les objectifs d'Emporiki sont de **maintenir la position forte actuelle sur le marché, tout en améliorant la qualité du portefeuille**, d'accroître la pénétration parmi la clientèle existante, d'améliorer l'accès des grandes entreprises aux marchés et aux services financiers internationaux et de s'orienter vers les segments du secteur public et de l'administration locale affichant la croissance la plus élevée. La croissance annuelle prévue est de **8 % pour les prêts aux grandes entreprises** et de **24 % pour le crédit-bail**.

Débatant sur les principales tendances du marché international, M. Varelas a estimé que « les marchés de l'Europe du sud-est **connaîtront une croissance très significative pour rejoindre le taux de pénétration de l'UE, tout en maintenant des marges d'intérêt élevées en Grèce** malgré les nouvelles introductions sur le marché ». La concurrence devrait s'intensifier et le financement de l'UE permettra de créer des opportunités pour le financement de grands travaux d'infrastructure. Les marchés roumain et bulgare enregistrent une croissance rapide, tandis que les marchés chypriote et albanais deviennent de plus en plus attractifs. Pour devenir un pôle au service des métiers du Crédit Agricole sur ces marchés internationaux essentiels, la Banque suivra une **forte orientation vers la croissance organique, en augmentant les volumes bancaires à un taux annuel supérieur à 50 % (52 % pour les prêts aux particuliers et PME, 55 % pour les prêts aux grandes entreprises et 50 % pour les dépôts)**.

« Pour optimiser le potentiel de la Banque, nos actions coordonnées devront être poursuivies sur plusieurs fronts », a déclaré **M. Bruno Charrier, directeur général des services bancaires et financiers et directeur général adjoint d'Emporiki Bank**. M. Charrier a décrit les quatre piliers de la transformation engagée chez Emporiki :

- **Transformation opérationnelle**, en redéfinissant les procédures pour plus de simplicité, de rapidité et de qualité de service
- **Transformation organisationnelle**, en alignant la stratégie de ressources humaines sur la stratégie de la banque et en modernisant la gestion des ressources humaines
- **Transformation commerciale**, en réalisant pleinement le potentiel commercial d'Emporiki vis-à-vis de la clientèle
- **Repositionnement de la marque**, pour qu'elle reflète la nouvelle image et la nouvelle identité de l'entreprise

Dans son discours d'ouverture, **M. Georges Pauget, directeur général de Crédit Agricole S.A.**, a décrit 2006 comme « une année marquée par d'importants mouvements stratégiques en Europe, notamment l'acquisition d'Emporiki Bank, le seul acteur en Grèce réunissant les critères définis par le Groupe dans sa stratégie de développement ». M. Pauget a mis l'accent sur les défis soulevés par le processus d'intégration des banques rachetées au sein du Groupe. Il a ajouté que « l'expérience acquise par le Crédit Agricole a contribué au développement d'une **méthode**

d'intégration spécifique, fondée sur la culture de coopération, d'autonomie et de délégation du Groupe, et qui prend en compte le fait qu'une organisation comme le Crédit Agricole est sous le regard permanent de l'ensemble de ses actionnaires, y compris les analystes et les investisseurs, et se sent responsable à leur égard ».