

Récit d'un initié

Le patron qui a géré la restructuration et réussi la privatisation de la Seoul Bank en 2000-02 relate son expérience

Chungwon Kang



L'auteur devant le bâtiment qui abritait le siège de la Seoul Bank, devenue Hana Bank.

FIN 1997, quand elle a sollicité l'aide du FMI, la Corée était en pleine crise bancaire, au centre de laquelle se trouvait la Seoul Bank. Cette crise a été provoquée par la faillite de plusieurs gros conglomérats industriels et la propagation des crises financières nées en Thaïlande. Mais la Seoul Bank était déjà en difficulté, et ce pour plusieurs raisons : une gestion médiocre après vingt ans de luttes internes qui ont suivi la fusion opérée en 1976; la pratique traditionnelle du crédit dirigé au développement industriel, qui amène les banques à négliger les activités commerciales et la gestion des risques; et des règles prudentielles généralement laxistes.

Dans le cadre de la restructuration du secteur bancaire coréen, la Seoul Bank et la Korea First Bank ont été identifiées par le FMI comme les banques commerciales les plus fragiles. Pour pouvoir la vendre rapidement à des investisseurs étrangers, le gouvernement a recapitalisé en janvier 1998 la Seoul Bank, dont il a pris ainsi le contrôle, remplacé l'équipe de direction et nommé un conseiller financier chargé d'élaborer une stratégie de privatisation. Le plan initial prévoyait que

des offres d'achat seraient obtenues avant la mi-novembre 1998. À chaque réexamen ultérieur de la restructuration, le FMI et le gouvernement fixaient des délais serrés pour la reprivatisation, compliquant ainsi la tâche de la direction.

Bien que la Seoul Bank ait vendu son centre de formation, réduit de moitié le nombre de ses agences à l'étranger et abaissé de 35 % celui de ses effectifs avant fin 1998, le ratio prêts (actifs)/effectifs est resté l'un des plus faibles du secteur. De surcroît, le plan du gouvernement a été retardé par des conditions de marché défavorables. En juin 1999, la Seoul Bank était redevenue insolvable et, en septembre, le gouvernement a procédé à une seconde injection de capitaux frais. Aucun acheteur n'étant intéressé, il s'est contenté de mesures de rafistolage en préparation de la vente. Par contre, il a vendu la Korea First Bank «en l'état» au Newbridge Consortium. Même s'il était notoire que la Seoul Bank exigeait une restructuration plus poussée que la Korea First Bank, cette dernière a consommé davantage de fonds publics en raison de l'option de reprise en vigueur jusqu'à fin 2002, qui obligeait le gouvernement à couvrir toutes les pertes imprévues sur les engagements préexistants.

En avril 2000, la Deutsche Bank a été nommée conseiller pour les questions financières et la restructuration. En mai, le gouvernement m'a chargé de préparer la privatisation de la Seoul Bank. Bien que Coréen, j'étais le premier agent d'une banque non coréenne à être nommé directeur général d'une banque sous contrôle de l'État. Ma tâche était de recruter autant d'experts que possible pour créer une nouvelle culture d'entreprise, axée sur les meilleures pratiques bancaires internationales. En juin 2002, la Seoul Bank a été restructurée avec succès (voir tableau), ce qui a permis sa vente et sa privatisation en décembre. Le chemin que nous avons parcouru donne une idée des efforts à fournir pour redresser une banque en difficulté dans une situation de crise.

Compression des effectifs

À mon arrivée à la Seoul Bank, l'organisation était plus hiérarchique que fonctionnelle. Les fonctions étaient attribuées sans tenir compte des compétences, qui, d'ailleurs, n'étaient pas nombreuses. Une semaine plus tard, j'ai de-

mandé la démission de tous les directeurs, sauf un, que j'ai conservé au nom de la continuité.

En juin 2000, la Seoul Bank comptait 4.643 salariés, dont environ 80 % étaient syndiqués. Le dirigeant syndical était un membre proéminent de la Fédération coréenne des syndicats de la finance, et il était clair que nous devions compter avec cette force politique interne pour opérer une réforme rapide. Malgré les licenciements de 1998, les cadres étaient encore en surnombre et une nouvelle compression des effectifs était généralement attendue. Les seuls points qu'il restait à négocier avec le syndicat étaient le nombre et l'identité de ceux qui partiraient, ainsi que le calendrier et les modalités de leur départ.

À mon premier entretien avec le dirigeant syndical, j'ai jugé encourageant le fait que nous étions d'accord sur la nécessité de changements radicaux. Cependant, la Fédération, qui cherchait à obtenir une garantie d'emploi stable, à faire cesser l'ingérence de l'État dans la gestion de la banque et à s'opposer au plan de création d'un holding financier par le gouvernement, préparait une grève et un rassemblement généraux. J'ai constaté avec surprise et frustration la participation du syndicat de la Seoul Bank au mouvement.

Quelques jours plus tard, la nouvelle équipe de direction a usé d'une métaphore médicale pour annoncer aux cadres supérieurs qu'elle était prête à opérer la banque, ce «patient malade», mais pas avant que celle-ci ait manifesté sa volonté de vivre. Le lendemain, le dirigeant syndical a confirmé son soutien à la restructuration et nous avons décidé de lancer dès que possible un programme de départs en préretraite. Pour ne pas avoir à statuer sur des cas délicats, il avait été prévu de manière informelle que tous les employés nés en 1948 ou avant, c'est-à-dire la plupart des directeurs généraux du siège et des directeurs régionaux, partiraient. En octobre 2000, 640 postes avaient été supprimés et deux employés promus à des postes de direction. Un nouvel organigramme fonctionnel a été élaboré et, en décembre 2000, l'équipe de direction était placée aux commandes.

Les dures réalités d'une restructuration

La restructuration exigeait essentiellement une reconfiguration complète de la banque. Le travail qui nous attendait revenait pour moi à transformer un vieux poste à galène en transistor : il fallait changer le système de commande, les circuits, l'aspect et la taille de l'appareil.

En juillet 2000, nous avons commencé à restructurer les opérations, avec l'aide d'une vingtaine de conseillers. À la mi-juillet, nous avions 13 équipes de projet composées chacune de 1 ou

2 conseillers et de 3 à 5 employés de la banque. Ces équipes ont passé en revue les procédures et structures d'organisation existantes, en ont élaboré de nouvelles, ont formulé des recommandations à l'intention de la direction et aidé à la mise en œuvre de ces recommandations. Dans cette phase, les chefs de projet et les conseillers n'ont pas manqué de transférer des connaissances aux membres de l'équipe chargée de la restructuration.

Jusqu'en décembre 2000, l'équipe de direction a rencontré les chefs de projet à intervalles réguliers pour mettre à jour et affiner les travaux en cours et a présenté des comptes rendus périodiques au conseil d'administration et à l'État actionnaire. Début 2001, nous avons mis en application les principes essentiels régissant les meilleures pratiques bancaires internationales : nous avons structuré l'organisation par fonctions, regroupé les services de crédit en un département indépendant, séparé le postmarché de la salle des marchés au niveau du siège et de chaque agence, instauré une spécialisation des activités en séparant la banque de détail des services bancaires aux entreprises et nommé les responsables de ces secteurs, organisé le processus et émis les directives de contrôle des opérations de postmarché, mis en place un dispositif d'audit fondé sur des systèmes et procédures, créé un système d'information de gestion et amélioré la gestion des risques.

Restructuration du bilan

Quand j'ai pris la relève, la Seoul Bank avait des réserves insuffisantes et le ratio des prêts improductifs le plus élevé du secteur (20 %). Pour restaurer sa crédibilité sur le marché et gagner la confiance des clients, il a fallu rapidement assainir son bilan, d'autant qu'une dernière recapitalisation par l'État était nécessaire. Nous avons immédiatement procédé à la liquidation d'actions coréennes d'une valeur de 50 milliards de won. Pendant le reste de 2000, nous nous sommes débarrassés d'actifs à risque (en commençant par des créances en devises sous forme de prêts et titres sur des débiteurs non coréens), défini de stricts critères de classement des prêts, renforcé les réserves et accru de 1 billion de won les provisions pour pertes sur prêts.

En juin 2000, la Seoul Bank était la principale banque de cinq entreprises participant à des programmes de redressement volontaire, avec un engagement total de 705 milliards de won. L'une des plus grandes était la Woobang Construction, qui avait emprunté en tout 1,2 billion de won (1,1 milliard de dollars), dont 181 milliards de won à la Seoul Bank. Confrontée à des problèmes de trésorerie à la fin juin, Woobang a demandé un rallonge de 155 milliards de won à ses créanciers au début du mois suivant. Ils ont avancé 44,4 milliards de won et soumis le versement du reliquat aux résultats d'une évaluation confiée à un cabinet comptable. La valeur de «survie» de Woobang ayant été estimée inférieure à sa valeur de liquidation, le reste du prêt lui a été refusé. Pour la première fois, une entreprise participant au programme de redressement parrainé par le gouvernement était contrainte à la faillite.

En décembre, la Seoul Bank a vendu par adjudication 404 milliards de won de prêts improductifs, sans aucune perte supérieure aux provisions. Fin décembre, ce-

Compte de résultat

La Seoul Bank a peu à peu assaini son bilan avant sa vente en décembre 2002. (milliards de won)

	1999-12	2000-12	2001-12	2002-3	2002-6	2002-9
Recettes d'exploitation avant provisions	329,4	91,2	283,4	78,3	162,7	238,3
Revenu d'intérêts (net)	284,9	387,1	337,2	98,6	198,7	306,0
Revenu hors intérêts	250,4	69,4	301,9	74,9	145,7	209,5
Dépenses d'exploitation	363,9	365,3	355,7	95,2	181,7	277,2
Provisions (nouvelles/reprises)	440,2	942,1	277,3	21,2	59,0	95,8
Recettes d'exploitation	110,8	-850,9	6,1	57,2	103,7	142,5
Autres recettes (après impôts)	-2.343,9	331,1	54,6	0,6	4,6	6,1
Bénéfice net	-2.233,1	-519,8	101,4 ¹	56,6	108,3	136,4

Source : Seoul Bank.

¹Y compris des revenus soumis à impôts différés, d'un montant de 40,7 milliards de won.

pendant, le ratio des prêts improductifs n'avait pas baissé, car de nombreux prêts avaient été déclassés. Au premier trimestre de 2001, la Seoul Bank a commencé à passer par pertes et profits un gros volume de prêts improductifs. En septembre 2001, elle a créé un système de titres adossés à des actifs pour sortir de son bilan 447 milliards de won de prêts improductifs.

Au deuxième semestre de 2001, le ratio des prêts improductifs a rapidement diminué. En fin d'année, le portefeuille de la Seoul Bank était l'un des plus sains du marché et, à la mi-2002, son ratio net était le plus faible du secteur bancaire coréen.

Nouvelle image, nouvelles priorités

Assainir le bilan de la Seoul Bank et réduire ses effectifs n'étaient pas nos seuls problèmes. Nous avons dû rehausser son image et réorienter ses activités. Avant la crise, déjà, ses luttes internes et la piètre qualité de ses services avaient assuré sa mauvaise réputation. Les aides publiques reçues pendant la crise n'ont rien arrangé.

L'image que j'ai donnée à la banque était celle d'une «banque petite mais solide et saine» (la formule sonne mieux en coréen). Le redimensionnement de la banque lui permettrait de changer plus rapidement et de proposer à la clientèle des services personnalisés de meilleure qualité. Elle tirerait sa force d'une nouvelle culture de l'effort collectif vers un but commun, celui d'appliquer les meilleures pratiques bancaires internationales. Le travail de formation requis pour y parvenir a débuté trois mois après mon arrivée.

Dans les premiers mois, l'équipe de direction a également opéré des changements pour montrer que les rapports informels, le dialogue ouvert, la transparence et la priorité donnée au travail étaient les nouvelles valeurs de la banque. En particulier, nous avons instauré une politique de «porte ouverte» pour tous les chefs de départements et retiré leurs postes de télévision; durant les heures de travail, la négociation de titres et la navigation sur Internet pour des motifs autres que professionnels ont été interdites; l'ascenseur jusque-là réservé au directeur général a été mis au service de tous, et la salle de restaurant des cadres a été ouverte à tous les employés.

Comme la plupart des autres banques coréennes avant la crise, la principale activité de la Seoul Bank était le crédit aux entreprises. Elle dominait également le marché de la garde de titres pour le compte des sociétés d'investissement locales et des investisseurs étrangers sur le marché coréen. Nous avons décidé de faire de la banque de détail, en particulier des prêts hypothécaires aux ménages, notre premier axe d'activité, suivi par les cartes de crédit. L'objectif était de réduire au minimum le risque de marché. Pour les services aux entreprises, nous avons recruté un ancien banquier d'entreprise ayant travaillé dans des banques étrangères pour former nos effectifs à l'analyse financière et autres facettes du métier. Tout au long de l'année 2001, la Seoul Bank a enregistré la croissance la plus rapide de toutes les banques de détail. Fin 2001, son portefeuille faisait apparaître un équilibre entre le crédit aux entreprises et les prêts aux particuliers.

Résultats

À compter du premier trimestre de 2001, le revenu d'exploitation trimestriel avant provisions pour pertes sur prêts a commencé à s'accroître. Cette augmentation tient en grande partie

aux opérations de détail (intérêts) et aux cartes de crédit (commissions). Au second semestre, la Seoul Bank a réduit la dette de Hynix (anciennement Hyundai Semiconductor) et passé par pertes et profits 260 milliards de won à ce titre.

Après le remaniement ministériel d'août 2000, un nouvel agenda a vu le jour. Selon certains membres de la nouvelle équipe, la Corée demeurait surbancaisée, la plupart des employés performants de la Seoul Bank étaient partis durant la crise et, même en cas de restructuration réussie, la banque était trop petite pour survivre à la consolidation. Dans un tel contexte, la Seoul Bank risquait d'être transformée en holding financier, issue que j'ai tout fait pour éviter en recherchant des investisseurs. Fin janvier 2002, le Ministre des finances et de l'économie a annoncé que les préparatifs de vente de la banque iraient de pair avec les négociations de fusion avec une banque solide. En décembre 2002, la Seoul Bank a été vendue à une banque plus grande, la Hana Bank, qui figure parmi les quelques établissements capables de surmonter la crise sans nécessiter de recapitalisation par l'État.

Ce qui a maintenu à flot la Seoul Bank depuis fin 2001 est l'aptitude de l'équipe de direction à renforcer et à cultiver les meilleures pratiques bancaires internationales. Les employés imputent à ces pratiques la réduction rapide des prêts improductifs et la croissance tout aussi rapide de la banque de détail et du crédit hypothécaire. Le fait est que le moment se prêtait au lancement du processus de restructuration et des opérations de détail et de prêt hypothécaire, mais aussi et surtout à la vente.

J'ai tiré plusieurs enseignements de mon expérience à la Seoul Bank :

- Même quand une banque en difficulté est détenue à 100 % par l'État, une équipe de direction qualifiée peut la remettre sur pied et accroître suffisamment son attrait commercial pour permettre sa privatisation, à condition que les pouvoirs publics n'interviennent pas dans sa gestion.

- La restructuration d'une banque consiste essentiellement à la doter d'un système solide de gestion des risques : organisation fonctionnelle, séparation adéquate des fonctions, consolidation des services de crédit, système d'information de gestion produisant en temps voulu des bilans et des comptes de résultats sectoriels.

- L'important est surtout de former les employés à travailler dans la nouvelle infrastructure et de créer ainsi une culture de sensibilité au risque ainsi que d'assurer une formation à des fonctions spécialisées. ■

Avant d'entrer à la Seoul Bank, Chungwon Kang a passé cinq ans à la Citibank, quinze ans à la Bankers Trust Company et un an à la Deutsche Bank (après l'acquisition par cette dernière de la Bankers Trust Company en 1999). Après 1996, il a été responsable en chef des opérations coréennes à la Bankers Trust Company et à la Deutsche Bank. Son recrutement au poste de président-directeur général de la Seoul Bank a été géré par un cabinet international de ressources humaines. Il est actuellement membre du conseil d'administration de LG Investment & Securities Company et conseiller principal du cabinet juridique Kim & Chang en Corée.

Cet article s'appuie sur le document de travail du FMI n° 03/235, «From the Front Lines at Seoul Bank: Restructuring and Reprivatization» (Washington).