

# SANJIV BHASIN, CEO D'AFRASIA : « PRÉVOIR L'AVENIR ÉTAIT UN DÉFI, MAINTENANT NOUS DEVONS NOUS CRÉER UN AVENIR »

Après avoir entamé un exercice de réorganisation stratégique en misant également sur les nouvelles technologies, AfrAsia, la banque du groupe IBL, a réalisé de très bons résultats. Son CEO s'en explique...

**L'Eco austral :** Votre dernière année financière a été excellente. Comment expliquez-vous ces bons résultats ?

**Sanjiv Bhasin :** Effectivement, notre dernier exercice financier, clos en juin 2017, a été marqué par de solides réalisations par rapport à l'année précédente. Nos revenus ont grimpé de 32 % pour se chiffrer à 2,5 milliards de roupies (62,5 millions d'euros - Ndlr). Quant à notre bénéfice net après impôt, il a augmenté de 86 % pour atteindre 804,7 millions de roupies (20,1 millions d'euros - Ndlr). Notre taux de couverture passe, lui, de 25 % à 34 %. Comme vous le constatez, ces résultats sont d'autant plus satisfaisants qu'ils reflètent une progression au niveau de tous les postes de revenu, malgré des dotations et des provisions importantes sur les actifs dépréciés. De plus, il faut souligner que le secteur bancaire à Maurice est très réglementé et surtout très concurrentiel (il y a une vingtaine de banques sur l'île - Ndlr).

Pouvez-vous nous exposer votre stratégie de développement ?

Notre stratégie s'appuie sur le commerce et les flux d'investissement entre l'Asie et l'Afrique, deux continents qui connaissent une croissance plus rapide que les autres régions. Nous bénéficions des accords spéciaux dont bénéficie Maurice avec diverses économies africaines et asiatiques, cela nous a aidés à nous positionner sur un marché en pleine progression. Mais pour être reconnu et accepté dans le paysage compétitif, nous devons avant tout être reconnus auprès de la clientèle. C'est pourquoi nous avons lancé un programme de « Brand Building » qui met en avant le fait que nous sommes une banque différente.

Êtes-vous vraiment une banque différente ?

Nous avons identifié des domaines où nous pourrions ajouter de la valeur. Aussi en 2017, nous avons élaboré une stratégie basée sur les trois principes fondateurs : l'orientation client, le travail d'équipe et l'innovation. Pour cela, nous devons refaçonniser notre culture d'entreprise afin d'y introduire ces trois piliers et en faire une partie intégrante de notre ADN. Nous nous sommes donc lancés dans un exercice pointu, piloté par toutes nos équipes, pour concevoir, initier et créer un environnement propice pour asseoir ces principes ainsi que les valeurs que nous souhaitons défendre. Les initiatives mises en place pour améliorer la qualité de nos actifs à travers le développement de nos compétences et l'optimisation des processus et systèmes ont

porté leurs fruits. Mais ils devront être consolidés pour une meilleure intégration. Cela prendra du temps, mais nous observons déjà un changement au niveau des comportements et l'enthousiasme est contagieux... La restructuration de la conception de nos lieux de travail afin de favoriser le travail d'équipe et, surtout, nos investissements dans la technologie se révèlent prometteurs.

Justement, on parle beaucoup de l'impact des nouvelles technologies numériques dans votre métier. Qu'en est-il vraiment ?

Nous nous appuyons énormément sur ces nouveaux outils pour transformer notre écosystème. Cela va de la conception des produits et de l'automatisation des processus de vente jusqu'au traitement en direct des requêtes, entre autres. Nous avons donc construit notre programme d'investissement pour améliorer nos moyens technologiques. Mais qui dit nouvelles technologies dit nouvelles menaces. La cyber sécurité est un défi qui nécessite des solutions et des investissements couvrant les différentes fonctions commerciales de la banque, comme les opérations, la gestion des risques, la conformité juridique et les TIC. Pour répondre à l'évolution des attentes des clients, nos investissements technologiques sont également



AfrAsia Bank réunit dans son capital le groupe mauricien IBL, la Banque nationale du Canada (NBC, première banque au Québec), Inrasia Capital (Singapour) et Proparco.



« Nos bons résultats sont d'autant plus remarquables que le secteur bancaire mauricien est très réglementé et surtout très concurrentiel. »

orientés vers l'accélération et la modernisation de nos processus opérationnels et des modèles de données. Il s'agit d'assurer l'excellence opérationnelle et d'évaluer les analyses pour une meilleure compréhension des clients. L'innovation et les technologies pertinentes sont essentielles à la croissance de notre activité. Notre défi est de répondre aux besoins en constante évolution du client tout en assurant, avec nos équipes internes, un confort optimal d'utilisation de ces nouvelles technologies. Nous cherchons constamment à mieux comprendre cet environnement dynamique à travers le retour d'expérience et la création de groupes de discussion. Ces démarches nous permettent d'apprendre, d'établir des liens avec nos clients et de développer des relations client-banque qui, nous en sommes convaincus, seront le fondement même d'une réussite durable.

Les bonnes relations qu'entretiennent vos différents actionnaires expliquent-elles aussi ces bons résultats ?

Bien sûr ! Il faut que toutes les parties prenantes soient complètement alignées sur nos objectifs stratégiques et notre vision. Nos actionnaires ont participé à l'élaboration de notre stratégie et ont donc contribué à sa réussite. Notre succès repose sur la force collective d'IBL (le plus important groupe de Maurice), la Banque nationale du Canada (NBC, première banque au Québec), Inrasia Capital (Singapour) et la Proparco (le bras financier de l'Agence française de développement) qui sont nos principaux actionnaires institutionnels. Cette diversité favorise notre stratégie et nous aide dans notre parcours.

**« Notre stratégie s'appuie sur le commerce et les flux d'investissement entre l'Asie et l'Afrique, deux continents qui connaissent une croissance plus rapide que les autres régions. »**

Quels sont vos prochains défis et projets ?

Nous sommes dans un environnement dynamique en constant changement en raison des réglementations, des attentes des clients et de l'impact des nouvelles technologies. Ces changements seront radicalement différents de tout ce que ce secteur a connu dans le passé. Comme la création d'un nouvel écosystème de plus en plus sans argent liquide (« cashless »), la gestion de patrimoine en ligne, le « crowdfunding », l'arrivée des monnaies dites virtuelles avec son corollaire, la technologie Blockchain (technologie qui associe cryptographie et échange décentralisé) sont de nouvelles technologies perturbatrices. Elles doivent être suivies, évaluées et adoptées rapidement pour maintenir un avantage concurrentiel. La structure traditionnelle des budgets devra changer. Prévoir l'avenir était un défi ; maintenant, nous devons nous créer un avenir. Il nous faut donc rester créatifs. ■