

# « THINK GLOBAL, ACT LOCAL ! »



**JEAN-FRANÇOIS GAUTIER**  
Directeur  
des services  
financiers  
spécialisés  
Société  
Générale

Depuis quelques années, les activités de crédit à la consommation des grandes banques sont devenues l'un des axes importants de leur développement international. Après des années de discussion, la toute récente directive européenne vise une certaine harmonisation de ce type de crédit dans l'Union européenne.

L'objectif principal de la directive sur le crédit à la consommation est de clarifier les relations entre « prêteurs » et « emprunteurs » en protégeant au maximum ces derniers.

Dans un contexte d'internationalisation accrue des activités du groupe Société Générale, le crédit à la consommation (au même titre que d'autres activités de financement – *leasing*, location longue durée de véhicules... – ou d'assurances) constitue un axe important de conquête à l'international compte tenu des besoins se faisant jour dans de nombreux pays plus ou moins émergents. Pour la Société Générale, la mise en application de cette nouvelle directive n'aura que peu d'impacts sur sa stratégie d'internationalisation. Déjà appliquée, peu ou prou dans les pays d'Europe « matures », la directive n'entraînera pas de grands bouleversements, notamment parce que les nouvelles règles ne sont pas déterminantes pour qu'une banque veuille rester ou se développer dans ce type d'activité.

Dans les pays ayant récemment rejoint l'Union européenne, la mise en œuvre de la directive sera une première approche dans la régulation

d'activités de crédit aux particuliers, parfois peu réglementées. Mais pour une décision d'investissement, ces règles continueront, vraisemblablement, à être beaucoup moins déterminantes que :

- l'appartenance ou non du pays à la zone euro ;
- le statut juridique des organismes pouvant accorder localement des prêts ;
- la nature de la supervision exercée ou non par la Banque centrale du pays ;
- la nécessité d'obtenir ou non une licence bancaire pour faire du crédit à la consommation (dans certains pays une simple société commerciale peut le faire).

## Une stratégie de développement atypique et gagnante : l'exemple de la Russie

N'ayant volontairement procédé à aucune acquisition importante dans le crédit à la consommation (rareté des cibles ou valorisations exagérées), Société Générale Consumer Finance a adopté une stratégie de croissance « décalée » mettant en avant le développement « *green-field* », les acquisitions se limitant à des obligations régle-

mentaires (nécessité d'une licence bancaire par exemple pour pouvoir lancer des cartes) ou des opportunités financières permettant de gagner trois à quatre ans par rapport à un développement organique.

Cette approche, qui avait fait le succès il y a quelques dizaines d'années des grands acteurs internationaux actuels, a montré qu'elle pouvait encore fonctionner à condition d'être à même de détecter les « talents » susceptibles de lancer des activités nouvelles porteuses de développement (y compris dans les pays où les produits en sont encore à leurs balbutiements).

À titre d'exemple, le *business model* développé il y a quatre ans en Russie était totalement novateur sur le marché, et il l'est encore : une approche des clients potentiels en direct (mailing, téléphone) sans passer par les prescripteurs.

Partie avec une équipe de 14 personnes pour se lancer dans l'aventure du « direct » depuis Moscou, la filiale Rus-Finance est devenue une entité significative du crédit à la consommation. En 2008, elle emploie plus de 8000 personnes sur l'ensemble du territoire russe, gère un portefeuille de plus de 1,4 milliard d'euros et propose plusieurs solutions de financement (direct, POS, financement auto, *cash loan*...).

## Vers la constitution de plateformes régionales : en Ukraine...

Plutôt que de compter sur d'hypothétiques harmonisations réglementaires, Société Générale Consumer Finance a plutôt misé sur les aspects culturels pour développer une véritable plateforme

## France et Italie : les sources de l'expertise

■ Parallèlement au renforcement de ses activités (*investment banking*, *asset management*, banque de détail à l'étranger) sur les marchés internationaux, la Société Générale a veillé à l'internationalisation de ses activités de crédit à la consommation. Depuis 2004, le groupe a mis à profit son expertise du métier tiré de ses expériences en France (Franfinance, CGI) et en Italie (Fiditalia) pour passer à la vitesse supérieure. En France, Franfinance est spécialisée dans le prêt et le crédit *revolving* au travers de réseaux de prescripteurs tandis que CGI est un établissement financier dédié aux financements automobiles sur le lieu de vente, aux

financements de bateaux de plaisance et plus récemment aux rachats de crédit.

En Italie, Fiditalia, intervenant sur tous les marchés de crédit aux particuliers (y compris la *cessione del quinto*, produit particulièrement porteur en Italie) est depuis 2001 une filiale à 100 % Société Générale. Cette expertise a servi de fer de lance à de multiples développements avec des *business models* variés, tenant largement compte de la spécificité juridique et de la culture des pays ciblés.

La banque est ainsi passée de trois pays à 25 pays en un peu plus de quatre ans et demi et envisage trois implantations supplémentaires en 2008.

régionale; les compétences et l'expérience acquise en Russie ayant permis d'avoir une activité de pionnier dans les pays voisins ou russophones.

En Ukraine, en décembre 2005, le groupe a créé une société financière, ProstoFinance (signifiant crédit rapide, en ukrainien) qui a démarré son activité par du financement sur le lieu de vente. Plus récemment, le groupe vient d'acquérir une petite banque locale afin d'être en mesure de développer des activités de *revolving* sur la base d'une carte (licence bancaire obligatoire). Deux ans après avoir mis le pied en Ukraine, Société Générale est aujourd'hui à la tête d'une filiale de plus de 2 000 collaborateurs, gérant un portefeuille de 200 000 clients et qui propose l'ensemble de la gamme des produits de crédit à la consommation sur l'ensemble du territoire.

En parallèle, nous avons pris le contrôle à 100 % d'une société spécialisée en Lettonie (culture russo-phonie) et lancé une activité de crédit à la consommation au Kazakhstan : ProstoKredit. Cette dernière opération confirme une véritable *success story* régionale, puisque née il y a un an et demi, la société emploie plus de 600 personnes pour un portefeuille de 40 000 clients. Tirant profit de son savoir-faire, ProstoKredit a aussi pu signer un partenariat avec Kazpost pour pouvoir distribuer du crédit à la consommation dans les 3 000 bureaux de poste du pays.

### ... au Brésil et en Asie !

Au Brésil, pays difficile s'il en est (échec de plusieurs acteurs internationaux ayant voulu appliquer des *business model* américains ou européens),

Société Générale Consumer Finance a pris le parti d'acquérir deux sociétés : l'une (Banco Pecunia) ayant un réel savoir-faire dans le financement auto et l'autre (Banco Cacique) étant spécialisée dans le *consignado* (prélèvement des échéances sur le salaire, produit récent et qui connaît un développement très rapide).

Aujourd'hui, les activités de crédit à la consommation du groupe au Brésil mobilisent près de 3 500 personnes, à travers un réseau de plus de 3 700 prescripteurs, 1 800 concessionnaires automobiles et 190 agences, et représentent un portefeuille de près de 1,5 million de clients.

Cette approche pragmatique, collant à la réalité du terrain, nous a permis de prendre pied récemment en Asie : alors même que la prise de contrôle de banques de détail traditionnelles fait encore l'objet de nombreux freins.

En Inde, à partir de l'acquisition d'une petite société indienne que nous contrôlons à 100 %, nous avons développé une activité de crédit à la consommation qui emploie déjà plus de 1 000

personnes et intervient dans la quasi-totalité du territoire indien (40 agences actuellement contre 18 lors de l'acquisition il y a à peine un an).

Au Vietnam, Société Générale Consumer Finance, après avoir contribué à convaincre les autorités du bienfait du crédit à la consommation comme *driver* de l'économie, a été le premier acteur à obtenir une licence de crédit spécifique pour pouvoir exercer ce métier. Après 5 mois d'activité, la société compte plus de 250 personnes et dispose de plusieurs accords avec de grands prescripteurs locaux.

### Les véritables clés de la réussite à l'international

Les véritables moteurs du crédit à la consommation à l'international ne sont pas à chercher dans une hypothétique harmonisation des réglementations (la directive a une approche très « européenne ») mais plutôt dans l'appétence des consommateurs pour l'acquisition de biens durables et dans la conviction des gouvernements que ces activités sont génératrices de développement et créatrices d'emplois. Au motif d'une « pseudo » efficacité, certains regretteront l'absence d'une réglementation unique, qui permettrait de fonctionner à l'aide d'une plateforme informatique unique autorisant la distribution des mêmes produits que ceux distribués à Paris.

Qu'on le veuille ou non, le crédit à la consommation est très local (en comparaison du modèle anglais qui est très différent de celui de l'Europe continentale) et la stratégie pertinente sera pour longtemps encore : « Think global, act local ! ».

Société Générale Consumer Finance a poussé assez loin ce principe puisque, dans un domaine aussi sensible que la marque, nous avons pris le parti, dans le pays où nous nous implantons, d'utiliser une marque compréhensible par l'homme de la rue plutôt que de « marketer » à grands frais une marque mondiale incompréhensible et sans réelle valeur ajoutée. ■