

# UN AXE DE CONQUÊTE EN EUROPE POUR LES GRANDS DU RETAIL



François Pinchon

Directeur général adjoint Sofinco

En charge du développement du crédit à la consommation à l'international Groupe Crédit Agricole

Alors que le Sud rattrape son retard, l'Europe de l'Est est la cible prometteuse de ces prochaines années.

## INTERVIEW

**D**ans ces métiers qui sont un mix de pratiques bancaires, d'industrie et de grande distribution, les tickets d'entrée sur un marché sont élevés.

### ■ Quelles perspectives avez-vous sur le marché du crédit à la consommation en Europe ?

Nous sommes très positifs sur ce marché. Si on observe de près le développement du crédit à la consommation en Europe, on remarque que l'Angleterre représente à peu près 30 % des encours du marché européen, l'Allemagne entre 28 et 30 % et la France 11 % : deux pays couvrent donc à eux seuls quasiment 60 % des encours, 70 % avec la France. En revanche, des pays comme l'Italie ou l'Espagne représentent respectivement 5 % et 6 % du marché. Il existe donc un écart de développement important entre les pays les plus équipés et la France, de la même manière qu'il y a un écart important entre les pays les moins équipés et la France. Dans les deux cas, il existe de fortes opportunités de développement.

Le marché Italien, par exemple, est loin d'être saturé et progresse à peu près de 15 % par an. Compte tenu du poids important de certains établissements, les petits acteurs ont tendance à être marginalisés, ce qui nous permet d'enregistrer chaque année sur ce marché des progressions de l'ordre de 25 à 30 %. En Pologne, en Hongrie, en République Tchèque et en Roumanie, il y a une formidable envie de consommer et le crédit se développe de manière importante. Nous nous focalisons très fortement sur la République Tchèque et la Slovaquie, avec l'idée d'attaquer ensuite la Roumanie, voire

la Russie, une fois que la réglementation sera plus affirmée. Quand aux pays de l'Europe du Sud, l'Italie, l'Espagne, le Portugal, la Grèce, ils devraient progressivement rattraper leur retard.

### ■ Est-ce facile pour un établissement spécialisé de s'implanter à l'étranger ?

Pour aller à l'étranger, nous avons besoin d'un pays de 10 millions d'habitants minimum et d'une distribution structurée : des concessionnaires automobiles, des grandes surfaces, des magasins spécialisés type Darty ou Castorama et d'un cadre juridique.

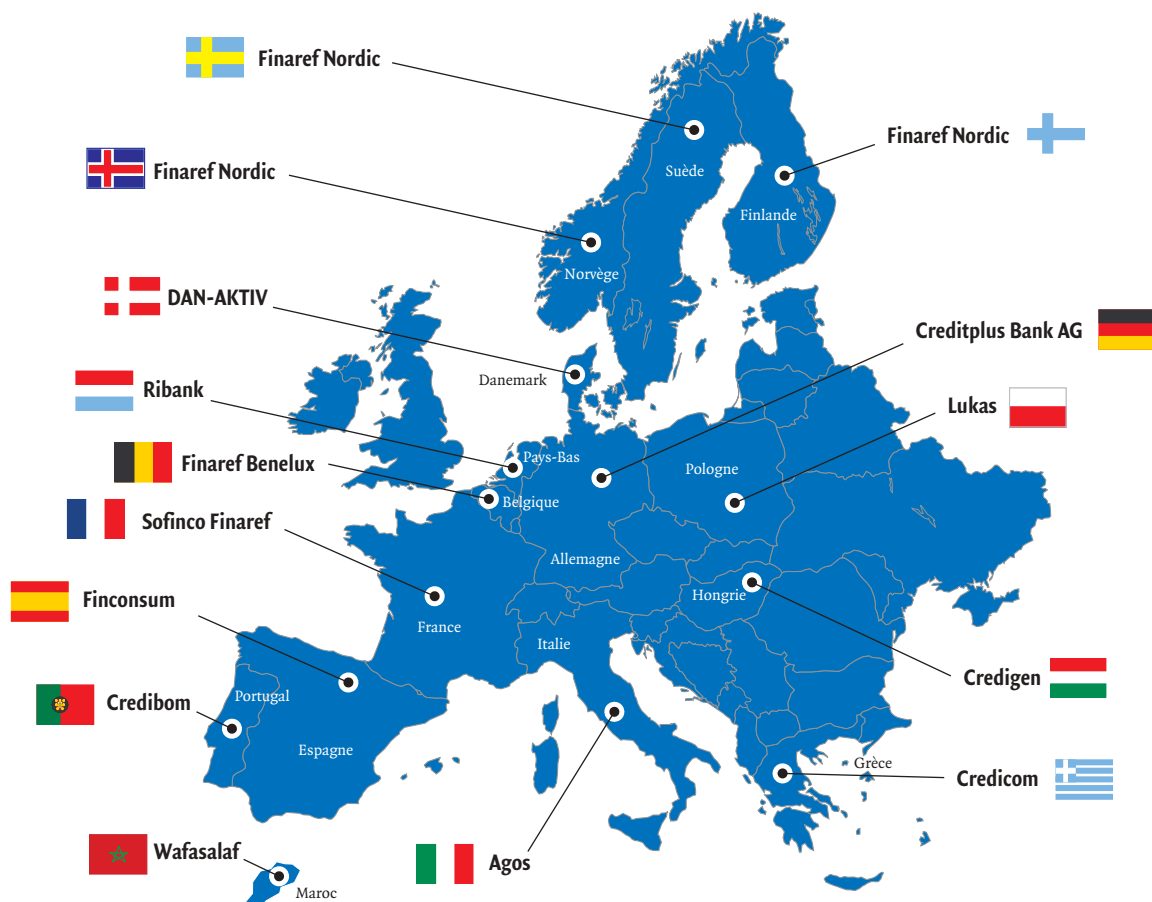
Les acteurs français comme les acteurs britanniques bénéficient de l'avantage lié à une expérience d'une cinquantaine d'années sur les métiers spécialisés du crédit à la consommation. Dans beaucoup d'autres pays, en Allemagne, en Italie ou en Espagne, cette activité a longtemps été opérée par les banques avec des process de retail, c'est-à-dire sans la logique industrielle des établissements financiers : les scores et les outils informatiques... L'ancienneté de cette expérience donne aux établissements français et britanniques un avantage pour se développer en Europe où ils marquent assez rapidement la différence par rapport aux pratiques du pays. Quand vous allez aux Pays-Bas ou en Allemagne et que vous clonez vos modes de fonctionnement, vous bénéficiez très vite d'avantages évidents. Aux Pays-Bas, par exemple, le fait de mettre en place des process qui permettent d'avoir des acceptations sur les points de vente et de donner des réponses en moins d'une demi-heure pour le financement d'un véhicule est très apprécié alors qu'il s'agit d'un service banalisé en France depuis longtemps. Quand nous abordons le marché allemand ou italien, nous proposons un certain nombre d'expertises et de savoir-faire, systèmes d'acceptation déléguée, financement des stocks, issus de notre expérience de la vente de crédit par prescripteur.

### ■ C'est pourtant un marché très marqué culturellement qui ne facilite pas les transferts systématiques...

Nous sommes convaincus qu'un certain nombre de sa-



## L'IMPLANTATION DU CRÉDIT AGRICOLE EN EUROPE DANS LE CRÉDIT À LA CONSOMMATION



# 20%

C'est la progression en termes de production et d'encours qu'enregistrent les filiales spécialisées du Crédit Agricole en moyenne chaque année hors de France. L'année 2004 s'est clôturée avec 6 milliards d'euros de production et 9 milliards d'euros d'encours.

voir-faire commerciaux et techniques sont transférables : scores, informatisation de l'ensemble de la relation client, gestion du risque. En revanche, nous nous appuyons sur des équipes locales auxquelles nous demandons d'adapter nos *process* au marché.

Le fait d'avoir une présence croissante d'enseignes quasi européennes telles que Carrefour, la Fnac, ou Castorama, dans un certain nombre de pays et des constructeurs automobiles qui vendent à peu près de la même manière leurs voitures en Europe, favorise à la fois la convergence d'un certain nombre d'aspects de notre métier mais aussi des modes de consommation.

### ■ Quels pays européens présentent encore de fortes spécificités ?

La Grande-Bretagne est un pays où le marché du crédit à la consommation est assez différent : il est marqué par des compétiteurs très puissants qui travaillent avec des marges et un risque inconnus en France. Les taux moyens des crédits sont supérieurs à 20 % et l'on voit parfois des taux de 35 à 40 % pour les crédits difficiles. Les liens entre distributeurs et établissements financiers relèvent plus de la rentabilité financière du crédit que de l'aspect "services". Un distributeur en France sera excessivement attentif à l'offre déclinée dans ses magasins, à la qualité du service après vente et au côté compétitif de son offre par rapport au marché. En Grande-Bretagne, l'essentiel des discussions se fera sur la ré-

munération. Il y a en France une nécessité à fidéliser les clients et à leur apporter un service qu'il n'y a pas encore en Grande-Bretagne.

### ■ Dans quels pays est-il le plus difficile de percer ?

Les pays que nous considérons comme difficiles ou saturés sont la Belgique, les Pays-Bas ou les Pays Scandinaves, par exemple : ce sont des petits marchés très pré-emptés par les banques locales, où les marges de développement pour les établissements spécialisés sont réduites. A l'inverse, l'Allemagne présente un potentiel important non pas en termes de progression du marché mais dans la capacité de performer à partir de nouveaux *process*. Aujourd'hui les caisses d'épargne locales détiennent 80 % du marché. Dans les dix ans à venir, les caisses d'épargne qui distribuent du crédit à la consommation, notamment sous forme de découvert bancaire, feront de plus en plus appel au soutien et à l'expertise des établissements spécialisés.

### ■ Quelle stratégie d'implantation privilégiez-vous ?

Historiquement notre modèle d'implantation consistait à rechercher des alliances avec les trois ou quatre grands du *retail banking* et à proposer une *joint venture* spécialisée dans le crédit à la consommation. Notre raisonnement était de dire : ils connaissent le marché, ils ont un portefeuille de clientèle, des pratiques, et pourront ainsi nous éviter des erreurs. Une approche que nous

« Il est difficile de prévoir une implantation en partant de rien, à moins de 15 millions d'euros d'investissement informatique et de process. »

Propos recueillis par Quitterie de Fommervault et Cécile Joly.

●●● avons mise en œuvre en Italie ou au Maroc il y a quinze ans, puis en Espagne et en Grèce. Une approche que l'on a aujourd'hui tendance à privilégier pour les pays que nous considérons comme « pays à risques », type Roumanie ou Russie. Ce modèle marche bien : il permet de gagner du temps et d'atteindre le point mort rapidement. En termes de *business*, nous restons totalement indépendants de notre partenaire en développant notre propre système d'information, nos propres forces de vente sans travailler directement avec les clients de la banque. Aujourd'hui nous sommes plus ouverts. Notre appartenance au groupe Crédit agricole nous donne de très belles opportunités. Par ailleurs, nous étudions un nombre important de dossiers de cession. En moins d'un an, nous avons acheté un établissement au Danemark et nous nous sommes renforcés par acquisition au Maroc et au Portugal. Enfin, nous continuons à trouver beaucoup d'intérêt aux alliances et nous sommes en discussion avec un certain nombre de banques en Europe.

De façon générale, il ne faut pas être petit joueur dans un pays. On peut, à la limite, se le permettre provisoirement sur un grand marché où l'on peut arriver à vivre, mais pas sur des petits marchés comme la République Tchèque, la Slovaquie, la Roumanie ou même la Russie.

De façon schématique, on peut dire que notre métier est composé d'un tiers de pratique bancaire, d'un tiers d'industrie et d'un autre tiers de pratique liée à la grande distribution. Pour la partie industrielle, les montants des investissements ne sont pas très différents, que vous gériez 1 ou 5 milliards. En Grèce, où l'on vient juste de démarrer, nous gérons 100 millions d'euros d'encours et six fois plus en Pologne : les investissements sont identiques. Il est difficile de prévoir une implantation en partant de rien à moins de 15 millions d'euros d'investissement informatique et de *process*. C'est à la fois une contrainte mais aussi un ticket d'entrée à payer pour atteindre une taille significative. Depuis deux ou trois ans, la plupart des grands du *retail* en Europe ont identifié le crédit à la consommation comme un axe profitable de dé-

veloppement. Regardez la Société Générale, BNP Paribas, Santander, Fortis... : il y a une douzaine de banques de détail qui se disent qu'elles n'ont pas forcément les moyens d'être des grandes du *retail* partout en Europe mais les moyens d'être des grandes du crédit consommation parce que les tickets d'entrée restent plus réduits.

#### ■ Est-ce un produit de conquête d'un marché ?

Il s'agit certainement d'une entrée pour connaître un marché et voir comment il performe, mais je ne suis pas convaincu qu'il s'agisse d'une bonne base pour développer une activité de *retail*. Il n'y a d'ailleurs pas d'exemple.

Les métiers sont aussi très différents : nous avons un côté systématique de *process* et une approche très unidimensionnelle qui facilitent la relation, contrairement au *retailer* qui doit gérer plusieurs produits avec le client. Je pense que le mélange des genres est contre-productif. D'ailleurs si vous regardez d'un peu plus près l'organisation du marché, aucune grande banque ne gère elle-même son crédit à la consommation. Cetelem gère BNP Paribas, les Caisses d'épargne et les Banques Populaires ; nous gérons le Crédit Lyonnais et le Crédit Agricole, tandis que la Société générale passe par Franfinance.

#### ■ Quid des partenariats avec la grande distribution ?

Une fois que vous avez votre autonomie sur place, il est plus facile de monter des filiales avec de grands distributeurs. C'est ce que nous avons fait avec Carrefour en Italie, avec Auchan en Pologne où nous avons aussi des liens très importants avec PSA, avec Renault au Maroc, avec la Fnac et la Redoute au Portugal, en Espagne et en Italie. Nous essayons aussi d'accompagner nos partenaires à l'étranger et de nouer des liens avec des grands opérateurs français. Il est évident que pour Peugeot, par exemple, il est plus facile de travailler avec nous en Pologne qu'avec un acteur local.

#### ■ Est-ce que les réseaux des grands distributeurs représentent une concurrence pour vous ?

On a cru effectivement qu'ils pourraient être une menace. Quand Auchan a créé la Banque Accord ou Carrefour, S2P, l'idée d'origine était de concurrencer frontalement les grands du *retail*. Aujourd'hui, on constate qu'ils ont perdu toute ambition forte dans ce domaine, et qu'ils s'appuient significativement sur les établissements spécialisés. Ils gardent un point fort qui est l'accès aux clients et le fait de pouvoir les capter, mais ils n'ont pas toute la partie expertise et industrie des établissements spécialisés. En Pologne, par exemple, nous avons une *joint venture* avec Auchan et nous assurons l'ensemble de la mise à disposition des *process* commerciaux, de gestion et de contentieux. Ils sont donc revenus à leur point d'excellence qui est la vente. ■

### FOCUS

#### L'expérience portugaise

■ « Le Portugal est un marché évalué à 8 milliards d'euros de crédit consommation où nous avons pris des parts assez rapidement et atteint notre point mort au bout de 16 mois ». Sofinco a enregistré en 2004 un résultat de près de 15 millions d'euros nets

pour un encours de 550 millions d'euros et un *return on equity* de près de 40 %. Sofinco a récemment racheté le portefeuille de Creditbanco, filiale de la BCP numéro 1 de l'équipement de la maison pour enrichir ses fichiers.

« Nous avons besoin de gros fichiers pour développer notre activité de *marketing direct*, et éventuellement notre activité automobile. S'il y a d'autres opportunités au Portugal on les saisira, l'idéal étant d'avoir entre 20 et 25 % d'un marché ».