

« LA BANQUE EN AFRIQUE : des défis et des opportunités à saisir »

En Afrique, Société Générale dispose d'une double singularité. D'abord, elle est la banque internationale qui mène la stratégie la plus offensive sur le continent, ensuite elle dispose d'un ancrage ancien et d'une connaissance profonde du contexte africain ce qui la positionne dans de nombreux marchés comme une banque locale leader. Aujourd'hui, elle poursuit son développement sans pour autant perdre de vue ses engagements en termes de RSE. ***Entretien avec Alexandre Maymat (87), Responsable de la région Afrique / Méditerranée / Outre-mer au sein du groupe Société Générale.***



Alexandre Maymat (87)

Présent en Afrique depuis plus de 100 ans, quelles sont les principales évolutions que Société Générale a connues au cours des dernières années ?

Parce que nous évoluons dans un environnement compétitif, nous avons lancé une stratégie offensive de professionnalisation en Afrique (produits de marchés, financements structurés, Trade Finance, Cash Management, etc) pour accompagner la sophistication des besoins de nos clients.

Nous voulons apporter aux entreprises, aux entrepreneurs, aux États ainsi qu'aux particuliers le savoir-faire que nous avons développé depuis plus de 150 ans dans des pays plus matures.

Cela passe par une coopération systématique entre le réseau africain et l'ensemble des grandes lignes métiers et des expertises du Groupe Société Générale. Nous nous alignons par ailleurs sur les exigences du Groupe en matière de risque (conformité, sécurité, IT, contrôle interne...).

Nous mettons enfin au bénéfice du dispositif tout le potentiel d'innovation du Groupe afin de permettre le développement de la banque localement. En effet, au travers du mobile banking par exemple, l'Afrique est en train de réinventer la manière de consommer la banque. L'enjeu pour nous est de faire partie des acteurs qui vont inventer ces nouveaux usages et participer ainsi au développement de l'inclusion financière en Afrique.

L'Afrique connaît une véritable dynamique qui booste son développement. Dans ce cadre, quel rôle peuvent jouer les banques ?

Dans le domaine bancaire, l'Afrique est confrontée à deux enjeux. Le taux d'intermédiation des économies (ratio crédit bancaire / PIB) reste faible par rapport aux références internationales (100% en France, 70% au Maroc et une moyenne de 30% dans les autres pays). Dans ce cadre, notre première responsabilité est le développement du crédit bancaire. Nos encours de crédit en Afrique augmentent globalement de 10% par an (15% en Afrique Subsaharienne et 6 à 7% dans le nord de l'Afrique).

Nous avons mis en place toute une série d'outils notamment au bénéfice des PME qui ont plus difficilement accès aux crédits et qui ont pourtant un rôle majeur à jouer dans le développement du continent et de l'emploi.

Même si nous sommes déjà la banque française la plus impliquée dans le financement des infrastructures africaines, nous voulons renforcer notre positionnement à ce niveau au travers d'initiatives comme notre plateforme de financements structurés à Abidjan et à Casablanca.

Le 2ème enjeu est la bancarisation. Le taux de bancarisation reste très bas en Afrique : s'il est de 100% en France, il est de 55% au Maroc et de moins de 20% dans la plupart des pays subsahariens. Avec le mobile, vous améliorez et vous inventez des modèles de distribution partagée : en Afrique, on réalise ses opérations bancaires auprès d'agents de la banque : stations-service, réseaux marchands, institutions de microfinance, postes...

Pour participer à cette tendance, nous avons créé :

- Des Labs d'innovation à Dakar, Tunis et Casablanca pour être en relation avec l'écosystème des start-ups qui comprennent mieux le client et développent des fonctionnalités et usages sur une base expérimentale ;



- Une Digital Factory à Casablanca pour industrialiser dans l'ensemble de nos 19 pays Africains ces nouveaux modèles ;
- Une nouvelle banque YUP qui est un porte-monnaie électronique qui permet de faire des opérations de dépôt, transfert ou retrait de cash; de payer des factures, des marchands, des salaires auprès des agents de la banque.

YUP est actuellement ouverte en Côte d'Ivoire, au Sénégal, au Burkina Faso, au Cameroun, au Ghana, et en Guinée Conakry. Dans ces pays où nous avons 300 agences, nous ambitionnons d'avoir 10 000 points de contact entre la banque et ses clients. Nous pénétrons au cœur des territoires. Aujourd'hui, la plateforme technique de YUP est opérée par une start-up française, TagPay, au capital de laquelle nous sommes entrés pour la solidifier.

Qu'en est-il de la gestion des talents ?

Depuis plusieurs années, nous cassons les plafonds de verre. Nous exposons nos managers locaux à des postes à responsabilité historiquement réservés.

- L'Afrique est en train de réinventer le modèle bancaire et nos collaborateurs africains le comprennent mieux que nous ;
- Une classe de managers de très haut niveau est en train de se développer en Afrique.
- Nos managers locaux sont davantage connectés aux milieux d'affaires
- Dans un environnement compétitif, les collaborateurs en quête d'épanouissement peuvent facilement changer d'entreprise s'ils ne sont pas satisfaits.

En 5 ans, nous avons changé 60% des cadres des comités de direction de nos filiales et augmenté la part des Africains dans nos expatriés. Aujourd'hui, ils en représentent 35% avec un objectif de 40% d'ici 2020. En parallèle, nous avons créé la Panafrican Valley Community qui regroupe près de 200 top managers africains que nous avons mis en réseau pour faciliter le partage de bonnes pratiques. Ce réseau a aussi vocation à contribuer à la définition des grands chantiers stratégiques du Groupe.

Au niveau de la formation, nous avons créé une université panafricaine à Abidjan, un lieu de rencontre au sein duquel nous concevons des formations aussi bien techniques que managériales. Nous nous appuyons enfin sur une plateforme interactive créée par la start-up française Bluenove et ouverte à nos 11 500 collaborateurs pour faire remonter des idées, tester des propositions et développer le dialogue en interne.

Quels sont vos principaux enjeux ?

Le développement économique de l'Afrique et de l'Europe ira de pair. Les liens entre l'Afrique et l'Europe n'ont jamais été aussi importants. Il est important de les consolider en mobilisant non seulement les États et les institutions publiques, mais aussi les entreprises pour contribuer au renforcement des relations économiques et aux transferts de compétences entre les 2 continents.

En parallèle, la banque vit des ruptures technologiques : dans 10 ans, la banque ne ressemblera en rien à celle que nous connaissons aujourd'hui. Pour continuer notre développement, nous devons faire le pari de

l'innovation, développer notre agilité, accompagner nos équipes dans la transformation. Enfin, soyons honnêtes, les enjeux de conformité, de lutte contre la corruption, le blanchiment sont cruciaux. Nous sommes précurseurs sur ces sujets : c'est notre obligation de banque internationale. Les enjeux de formation de nos collaborateurs et d'appropriation par nos clients des nouvelles contraintes sont colossaux.

Vos perspectives ? Les objectifs que vous vous êtes fixés ?

Nous poursuivons un objectif de croissance de notre chiffre d'affaires de plus de 8 % par an d'ici 2020. Pour cela, nous voulons augmenter de manière significative nos encours de crédit. Nous lançons aussi le programme Grow With Africa sur 4 axes : financement des PME, financement des infrastructures, participation à l'inclusion financière, et développement de modèles de financement innovants notamment autour de l'énergie verte ou le financement de la filière agricole. ×

EN BREF

- Une présence dans 19 pays
- Un des plus grands groupes bancaires sur le continent
- Plus de 1000 agences
- Plus de 11 500 collaborateurs
- 3,7 millions clients, dont 150 000 entreprises
- Un résultat net part du groupe de 221 millions d'euros
- Un produit net bancaire de 1,3 milliard d'euros
- Un encours de crédits de 16 milliards d'euros