

Crédit Conso

# Sofac renaît de ses cendres

Sérieusement menacée de disparition avec une situation financière inquiétante, en 2010, l'entreprise a réussi à revenir en force sur le marché. Son redressement mérite analyse.

Par Sabrina Belhouari

En 2010, Sofac était au creux de la vague. Ainsi affichait-elle des performances commerciales très faibles et des niveaux de risque très inquiétants. Mais, depuis, les fondamentaux de l'entreprise sont passés d'une situation extrêmement inquiétante à une situation plus que confortable. Les actionnaires (en ce temps-là CDG) ont commencé par mettre en place une nouvelle équipe de direction générale pour lui donner une nouvelle impulsion. Des actions de fond ont été menées, allant des ressources humaines à l'infrastructure de la société, en passant par les produits offerts. Ainsi, entre 2010 et 2013, les indicateurs financiers de Sofac ont fait un bond remarquable. La production nette est passée de 723 millions de dirhams à 1,4 milliard, soit 93,8% d'évolution! Les encours sains sont passés, quant à eux, de 1,6 à 3,5 milliards de dirhams, avec un coût de risque qui a baissé en trois ans de 2,7% à 0,9%. Mais c'est surtout le résultat net qui marque, étant passé de -36 millions (hors impact provision fiscale de 47 millions de dirhams) à 34 millions de dirhams (hors redressement fiscal et hors commission

lissées). Avec ses taux de croissance à deux chiffres du PNB (186 millions de dirhams) et de l'encours sain, Sofac a pu

passer du 7ème au 3ème rang dans le classement des organismes de crédit à la consommation de la place et ce, malgré un marché en régression de 11%, depuis 2010, et une concurrence de plus en plus inquiétante de la part des banques.

## Une profonde restructuration

Ces performances sont le résultat d'une action de restructuration profonde enclenchée avec l'arrivée, en janvier 2010, de Hicham Karzazi à la tête de l'entreprise. «En 2010, la situation était très critique. Un travail d'urgence devait se faire, à commencer par une restructuration profonde de l'entreprise qui a nécessité la mise en place d'un nouveau plan stratégique», note Karzazi, directeur général. La progression spectaculaire de ses principaux indicateurs opérationnels et financiers en seulement trois ans n'a pas été réalisée sans une nouvelle approche managériale. Une réorganisation en interne a été nécessaire, ainsi qu'un redéploiement des compétences. En interne, un travail de fond a été mené sur les volets process, organisation et gestion du risque, ce qui a permis d'optimiser la chaîne de valeur,



**Développement** C'est à travers un réseau de 8 agences sur le territoire national que Sofac a renforcé son offre.

en écourtant, au maximum, les délais de réponse. La réorganisation, qui a pris quelques mois, a permis d'insuffler une nouvelle dynamique et de la motivation auprès des salariés. Sur cette période, en plus de la difficulté liée à l'obligation de redressement de l'activité, l'équipe a été confrontée à davantage de pression, du fait qu'elle a été soumise à un audit de la Banque centrale et à un contrôle fiscal qui a duré deux ans, avec un impact de 75 millions de dirhams. Cela tout en s'adaptant au changement d'actionnaires, du fait du transfert de la participation de la CDG au CIH, en 2011.

### Le déclin

En 2010, Sofac fait un retour en force sur le marché du crédit conso. L'entreprise a été parmi les premières sociétés de crédit à mettre en place le produit location avec option d'achat (LOA) pour les voitures, dans sa version récente, lors du salon de l'automobile. La rentabilité de ce produit provenait du décalage entre la TVA payée par le client et celle payée par la société de financement, le différentiel étant supporté par l'Etat (puisque la valeur résiduelle était exonérée de la TVA et donc la société de crédit se faisait rembourser a posteriori). Le risque maîtrisé avec les avances et la possibilité de récupérer le bien en cas d'impayés étaient donc des avantages pas suffisamment convaincants pour pousser la société à s'intéresser davantage à la LOA. Cela d'autant plus que tous les opérateurs du marché se sont rués vers ce produit, ce qui a entraîné une guerre des taux et les marges de gain pour la société se sont tellement réduites que le produit a perdu de son attrait. *«La LOA était initialement mise en place comme produit d'appel.*

*Considérant la structure bilancielle de Sofac, le produit n'était pas aussi intéressant en termes de rentabilité que le produit crédit classique quand bien même le risque LOA serait plus faible»,* note ainsi Karzazi. Mais le plus important pour Sofac était fait: revenir sur la scène et retrouver sa place sur le marché.

### Retour de confiance

Le retour vers les produits de crédits classiques plus rentables s'est effectué avec de nouveaux ingrédients. *«Des offres mieux adaptées en termes de taux, de durée, de montants plafond, étaient nécessaires pour permettre à l'entreprise de glaner rapidement des parts de marché»,* affirme le DG de Sofac. Les produits commercialisés ont bénéficié d'un réel travail d'innovation pour mieux répondre aux attentes de la clientèle. Parallèlement, les réseaux de distribution ont été élargis et restructurés afin d'assurer la proximité et la réactivité indispensables à l'exercice du métier du crédit à la consommation. Avec seulement une agence, en plus de la direction générale, en 2010, aujourd'hui Sofac dispose de huit agences au total sur les principales villes marocaines, avec une couverture à 80% en propre. Le reste de la couverture se fait à travers les correspondants (des courtiers et représentants privés). L'image de l'entreprise a nécessité également une opération de relifiting. Une nouvelle plateforme de communication a permis, dans ce sens, de réhabiliter l'image de la marque Sofac auprès du grand public. Il a fallu également actualiser et renforcer la base de données des clients, à travers notamment l'augmentation des filtres et le perfectionnement de son système de scoring. De plus, Sofac a développé des conventions avec les entreprises, étoffé ses offres auprès des fonctionnaires, mais aussi travaillé sur le développement de partenariats B to B avec la signature d'un partenariat d'exclusivité avec Sopriam en 2012, et la mise en place de la gestion des crédits à la consommation pour le compte d'Al Barid Bank et du CIH. L'ensemble de ces actions a fini par apporter ses fruits. Sofac confirme aujourd'hui son statut



**Karzazi** En 2012, notre signature a été réhabilitée à travers deux importantes émissions de BSF.

de société à la situation solide. Pour le management de Sofac, les soucis financiers de 2010 ne sont plus qu'un lointain souvenir. En quatre ans, l'entreprise a fait un long chemin et peut se targuer de ses performances.

Mieux encore, étant donné les circonstances de l'époque de 2010, Sofac a dû suspendre, pendant deux ans, ses émissions sur le marché de la dette privée parce que ce mode de financement aurait été fortement pénalisant en termes de coût. *«Mais, en 2012, notre signature a été réhabilitée à travers deux importantes émissions de BSF (Bons de Sociétés de Financement) dont les spread étaient au même niveau que ceux des meilleures sociétés de financement de la place»,* note fièrement Karzazi. Les ambitions de Sofac ne s'arrêtent pas là; la société de crédit compte maximiser ses parts de marché en se basant sur des synergies groupe avec ses actionnaires CIH et Al Barid Bank. Avec une 2<sup>ème</sup> position parmi les organismes de crédit automobile et une 3<sup>ème</sup> au niveau des organismes de crédit conso, l'entreprise se fixe comme objectif de continuer sur cette stratégie de développement et performer davantage dans ce secteur. Bonne chance. ■

*sbelhouari@sp.ma*

**Sofac a été parmi les premières sociétés de crédit à offrir des formules de LOA**