



RESTRUCTURATIONS BANCAIRES : LA PLACE DES ÉTABLISSEMENTS SPÉCIALISÉS

FRANÇOIS LEMASSON *

Le paysage économique français a connu au cours des 20 dernières années une évolution considérable de ses structures et de ses métiers, ne faisant à vrai dire qu'accompagner et imiter les évolutions de pans entiers de l'industrie de services de notre pays.

Ce mouvement, pour l'essentiel conduit dans le sens de la concentration, a touché de la façon la plus visible les grandes organisations, et au premier rang desquelles, bien entendu, les grands groupes bancaires. Offrant l'image d'un paysage très éclaté à l'aube de la mise en place de la loi bancaire en 1984, la présence bancaire s'est fortement resserrée au cours des dernières années entraînant dans ce mouvement un rapprochement de ses filiales spécialisées, bancaires ou non. Par ailleurs, ces groupes ont procédé à diverses acquisitions dans les domaines d'activité couverts par ces filiales, accentuant cet effet de contraction du nombre des acteurs.

Ce mouvement s'étant, de plus, accompagné de rapprochements des intermédiaires spécialisés entre eux, l'ensemble de l'offre a connu une réduction du nombre d'acteurs sensibles et une rationalisation des structures qui devrait continuer à produire ses effets dans les années qui viennent.

Enfin, depuis 10 ans, l'État s'est assez largement désengagé du secteur pour laisser les opérateurs privés occuper les secteurs d'activités sur lesquels il intervenait, c'est le dernier élément de la restructuration qui dessine aujourd'hui la configuration de l'offre de crédit non bancaire.

* Président de l'Association française des sociétés financières (ASF).



À cet égard l'Association française des sociétés financières (ASF) est aux premières loges pour mesurer et apprécier cette évolution en ce qui concerne les établissements spécialisés¹.

Héritière de l'APEF, créée par la loi bancaire de 1941, l'ASF a vu le jour avec la loi bancaire de 1984. Depuis, elle a vu évoluer fortement la composition de ses membres et se multiplier les rapprochements dans des métiers tels que le crédit à la consommation, le crédit immobilier, le crédit bail ou l'affacturage alors qu'évoluaient la place de ces métiers et les produits qui leur sont liés par rapport aux structures et aux produits des groupes bancaires généralistes.

En 1985, l'Association regroupait 592 membres de droit qui représentaient à fin 1984 un encours, toutes catégories d'activités confondues, d'environ 126 Md€ à comparer aux encours des établissements de crédit du secteur privé de 453 Md€, soit une part ASF de 16,4 %. Les sociétés spécialisées dans le financement du logement représentaient 30,8 % de ce total, suivies de l'immobilier d'entreprise pour 18,1 % et ensuite ce qui s'appelait à l'époque les ventes à crédit mélangé avec la location avec option d'achat (15 %) ancêtre du crédit à la consommation actuel et qui couvraient les besoins d'équipement des professionnels ou des ménages notamment dans le secteur automobile. Loin derrière ces activités, on relevait la présence d'activités d'affacturage ou de caution peu développées à l'époque.

Vingt ans après, le paysage du crédit spécialisé est sensiblement différent. Avec 444 Md€ d'encours fin 2003, les adhérents de l'ASF représentent 18,5 % des encours de l'ensemble des établissements de crédit (1 097 Md€) avec une part dans les crédits aux ménages (18,3 %) proche de celle qu'ils ont dans les crédits aux entreprises (18,7 %).

La dynamique d'évolution de la production (73 Md€) reste positive (+ 3,7 %) avec, il faut le noter, un apport substantiel dans cette augmentation de la croissance particulièrement forte des crédits à l'immobilier qui connaissent depuis plus de 3 ans des conditions de marché atypiquement favorables, tranchant ainsi avec les tendances générales de l'économie.

La répartition des métiers a fortement évolué. Avec 36 Md€ de production en 2003 et un encours de 59 Md€ le crédit à la consommation se taille la part du lion. Les adhérents de l'ASF représentent une part de marché supérieure à 50 % dans ce segment d'activité avec une répartition de leur production globalement par tiers entre les financements affectés, les prêts personnels et les crédits renouvelables.

Ce compartiment d'activité, parmi les spécialisés, offre une forte dynamique d'évolution, compte tenu tout à la fois de la faiblesse des taux d'intérêt, de la bonne tenue de la consommation et du faible

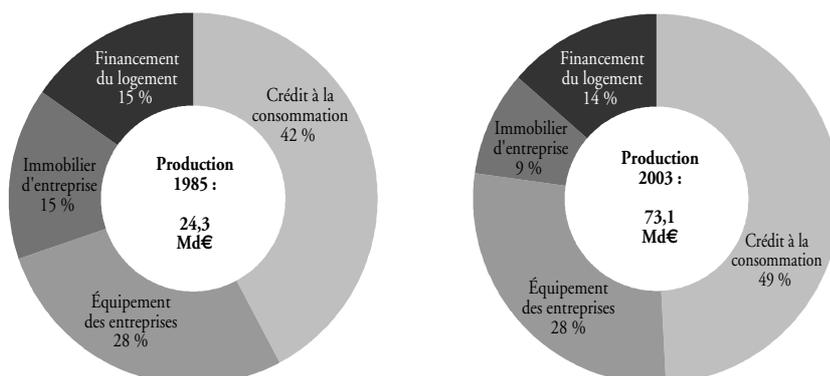
endettement des ménages français quand on le compare à la situation moyenne des ménages européens.

Cette dynamique n'est dépassée que par celle des spécialisés en crédit immobilier aux particuliers qui représentent 15 % du marché et 47 Md€ en production, portés par une conjoncture que l'on peut qualifier d'exceptionnelle, là aussi grâce au soutien particulier créé par la faiblesse des taux d'intérêt du crédit et une capacité d'endettement des ménages importante.

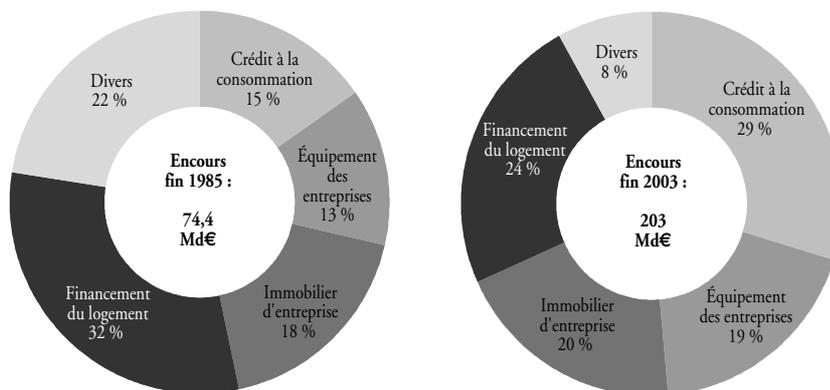
S'agissant des crédits aux entreprises, tous métiers confondus, crédit bail mobilier ou immobilier, financements classiques et affacturage, l'activité des membres de l'ASF, non bancaires, représentent, en 2003, 28 % du marché avec une stagnation de leur activité dans un contexte marqué par l'attentisme des entreprises en matière d'investissement.

Graphique n° 1

Établissements de crédit spécialisés : la production



Établissements de crédit spécialisés : les opérations en cours





C'est donc une physionomie très différente en termes de métiers que présentent les intermédiaires financiers non bancaires dans ce début de siècle, comparée à celle d'il y a 20 ans, consacrant notamment la montée des spécialistes du crédit à la consommation, le retrait relatif des spécialisés du crédit à l'habitat face à la montée en puissance des grands réseaux bancaires et la présence des sociétés spécialisées de financement d'entreprises qui marquent à la fois l'arrivée à maturité de techniques et de produits adaptés, mais une insertion de plus en plus forte de ces activités au côté des financements bancaires classiques.

Le second élément majeur d'évolution, est la constitution, au sein des grands groupes bancaires généralistes, d'entités de plus en plus fortes, selon des degrés variables d'intégration, spécialisées dans ces différents métiers et organisées en filiales auxquelles on demande tout à la fois de se développer sur les créneaux de leur métier et également de participer pleinement au développement du groupe auxquels elles appartiennent. Cette situation est l'un des éléments clés de l'évolution future des métiers des spécialisés non bancaires que les restructurations bancaires déjà réalisées, et probablement à venir, ne pourront encore que renforcer.

Aujourd'hui, parmi les entreprises spécialisées adhérentes de l'ASF, les filiales de grands groupes bancaires sont majoritaires en volume d'activité dans la plupart des métiers et la poursuite du mouvement de concentration ne fera qu'accentuer dans les temps qui viennent cette tendance.

LA TECTONIQUE DES PLAQUES DES CONTINENTS BANCAIRES

Au cours de ces 20 dernières années, le mouvement naturel de rationalisation des métiers bancaires et la recherche d'économies d'échelle a conduit à une concentration des groupes bancaires qui a touché essentiellement le paysage français car les entreprises étrangères n'ont pas participé de façon significative à ces mouvements. Repérons quelques éléments significatifs dans cette évolution qui fait qu'aujourd'hui émergent quatre grands groupes avec le Crédit Agricole, BNP Paribas, les Caisses d'Épargne et le Crédit Mutuel qui ont avancé selon des calendriers divers et des méthodes différentes. Les mutualistes, grands gagnants de cette évolution en termes de parts de marché et de positionnement sur les métiers, mais digérant quelquefois moins vite les acquisitions car peu enclins, du fait d'une forte culture de promotion interne, à intégrer spontanément les managements des cibles.

Au-delà de ces quatre pôles qui développent une stratégie de couverture de métiers la plus extensive possible, les deux autres groupes

d'importance ont été structurés autour de la Société Générale et des Banques Populaires complétant ainsi le sextuor des grands acteurs généralistes de la banque française.

De façon plus incidente, la Caisse des Dépôts, pour ce qui concerne l'aspect strictement domestique, Dexia, General Electric, ING, HSBC, pour les groupes à capitaux étrangers les plus actifs, ont participé à ces mouvements de concentration absorption.

Le calendrier de ces opérations montre une accélération de l'Histoire depuis moins d'une dizaine d'années. Rappelons quelques-unes de ces grandes étapes de la concentration bancaire.

En 1996, le Crédit Agricole acquiert Indosuez avec notamment sa filiale SOFINCO. L'année d'après, c'est la Société Générale qui devient propriétaire du Crédit du Nord. En 1998, le Groupe Banques Populaires acquiert Natexis, elle-même issue de la fusion de la Banque Française du Commerce Extérieur et du Crédit national, tandis que le Crédit Mutuel gagne le CIC. En 1999, c'est le rapprochement de la BNP et de Paribas qui va entraîner dans son sillage le passage des filiales spécialisées de cette dernière dans le giron de la grande banque généraliste. Cette même année voit l'adossement du Crédit Foncier de France au groupe Caisses d'Épargne. Cette succession d'acquisitions s'interrompt à peine deux ans pour reprendre avec l'important rapprochement du Crédit Lyonnais et du Crédit Agricole en 2003 qui sera aussi l'occasion de multiples évolutions dans le monde des filiales spécialisées de l'un et l'autre établissement. Enfin l'année en cours est l'occasion d'une clarification, non totalement finalisée à ce jour, du rapprochement entre les filiales de la Caisse des Dépôts et le Groupe Caisses d'Épargne, et notamment CDC Ixis.

Ces mouvements majeurs dans la restructuration du paysage avaient été précédés par la privatisation des grands établissements de crédit tels que la BNP et la Société Générale et le retrait voulu ou contraint de l'État d'un certain nombre d'établissements créés à l'origine pour assurer pour le compte de l'État une mission de financement particulière. De ces établissements regroupés au lendemain de la loi bancaire de 1984 dans le Groupement des institutions financières spécialisées, (GIFS), il ne reste que peu de chose aujourd'hui, le réseau des SDR ayant éclaté parmi les principaux réseaux bancaires, le Crédit Foncier de France, le Comptoir des entrepreneurs et le Crédit Local de France, tous membres du GIFS, ayant perdu leurs missions d'intérêt général - comme avant eux le Crédit National - et donc rejoint la grande famille des établissements de crédit concurrentiels.

Si on ajoute à cela la privatisation aujourd'hui réalisée du Crédit Lyonnais dans le cadre de son rapprochement avec le Crédit Agricole et retardée quelque temps par les difficultés qu'il a connues au début des



années 1990, on mesure les bouleversements profonds qui ont affecté le monde bancaire depuis une quinzaine d'années.

Ces grands mouvements de rapprochement bancaire ont entraîné dans leur sillage une nouvelle donne pour les établissements spécialisés. Ils ont été pris dans cette marche vers la concentration et ont donc été l'objet, dans leurs secteurs respectifs et dans le cadre de leurs nouveaux groupes, des rationalisations internes entre établissements de mêmes métiers selon des modalités et des rythmes différents en fonction de la nature des métiers et des cultures respectives des établissements de référence.

Mais les regroupements de spécialisés se sont aussi réalisés indépendamment des grands mouvements bancaires et par souci de développement propre. Les meilleurs exemples en ont été le rachat en 2001 de Woolwich par le réseau du Crédit immobilier de France, aujourd'hui seul véritable indépendant du secteur du crédit au logement et les regroupements successifs de la Banque La Hénin en 1998 avec le Comptoir des entrepreneurs devenu à cette occasion Entenial et le rachat, en cours, de ce dernier par le Crédit Foncier de France, redessinant ainsi profondément le paysage des spécialisés dans le crédit immobilier en franchissant une étape supplémentaire dans la concentration de l'offre.

Toute cette évolution s'est donc accompagnée d'une diminution générale du nombre d'établissements de crédit qui, après une apogée de 2 300 au début des années 1990, a régressé à 925 fin 2003, cette évolution étant particulièrement nette dans le secteur des grands réseaux mutualistes, coopératifs et Caisses d'Épargne puisque sur la même période le nombre d'établissements qui leur sont affiliés est passé de 663 en 1984 à 128 aujourd'hui.

LA RATIONALISATION DES ACTIVITÉS DES ÉTABLISSEMENTS SPÉCIALISÉS

Pour apprécier l'évolution des établissements spécialisés et compte tenu des caractéristiques très spécifiques de chacun des métiers, il est plus intéressant d'analyser secteur par secteur l'évolution des acteurs pour tenter de mesurer les grandes tendances de chacun des marchés en cause et je vous propose une promenade sélective dans quelques-uns des domaines d'activité qui relèvent de l'ASF.

Le crédit à la consommation

Le crédit à la consommation produit par les établissements spécialisés, sous toutes ses formes modernes, représente aujourd'hui plus de 52 % du marché français. Sous cette appellation générique, on retrouve

le crédit classique aux ménages sous ses trois formes de crédits renouvelables, crédits affectés ou de prêts personnels et également des opérations de location sous la forme de location avec option d'achat pour la quasi-totalité.

Les trois leaders du marché sont trois établissements, filiales de grands groupes bancaires, avec, dans l'ordre décroissant en production comme en encours en ce début 2004, Cetelem du groupe BNP Paribas, Sofinco du Crédit Agricole, et Sogefinancement/Franfinance du groupe Société Générale.

À ce trio, il faut, depuis 2002, intégrer Finaref, aujourd'hui filiale à 100 % du groupe Crédit Agricole acquis du groupe Pinault et qui vient renforcer la capacité du groupe vert et le fait passer, combiné avec Sofinco en position de leader du marché. À elles quatre, ces quatre sociétés pèsent pour plus de 45 % en production comme en encours des sociétés ASF et donc entre 22 et 23 % de l'ensemble des opérateurs français.

Cette évolution consacre aujourd'hui le poids des spécialisés intégrés dans des groupes généralistes et illustre parfaitement le phénomène de concentration évoqué plus haut. Il faut aussi noter que certaines de ces sociétés ont pour caractéristique d'avoir pu développer une activité internationale en accompagnant notamment la présence de leur groupe actionnaire dans différents pays.

Le deuxième groupe d'établissements spécialisés qui viennent après en importance est constitué d'établissements dont la vocation première est d'accompagner l'activité de leurs maisons mères, soit essentiellement dans le domaine de la grande distribution ou dans celui de la vente d'automobiles.

Cofidis, filiale des 3 Suisses (dont l'actionnaire est le groupe allemand Otto) et Cofinoga, contrôlée par les Nouvelles Galeries, font partie des premières. À noter que l'actionnariat de Cofinoga est encore minoritairement détenu par le groupe BNP, directement ou par l'intermédiaire de Cetelem, mais que la stratégie de l'établissement semble clairement déterminée par le groupe de distribution.

Crédipar, du groupe Peugeot-Citroën et la Diac, du groupe Renault font partie des secondes et ont pris une place significative dans la stratégie commerciale des deux constructeurs, jouant à la fois un rôle d'accompagnateurs de l'offre commerciale et de relais de résultats quand le cycle de ventes semble se retourner.

Ce deuxième groupe d'établissements, qui pèse pour 20 % des sociétés de l'ASF et donc 10 % du marché français du crédit à la consommation, a pour vocation fondamentale de développer une offre financière qui accompagne l'offre produits de leurs maisons mères respectives tout en participant à la performance financière du groupe auxquels ils appartiennent.



Le reste de la population des établissements spécialisés dans ce secteur se répartit globalement de façon équilibrée entre bancaires et indépendants, partageant ainsi la population en deux ensembles aux stratégies assez différentes.

Ces éléments montrent donc une offre de crédit à la consommation dominée par les grands groupes bancaires, soit par le biais des prêts personnels délivrés directement par leurs réseaux, soit par l'intermédiaire de leurs grandes filiales spécialisées.

Dans ce cadre, on peut remarquer que les grands groupes bancaires semblent attachés à conserver ces structures filialisées car ils y trouvent à la fois l'intérêt d'un fonds de commerce complémentaire au leur, sous une autre raison commerciale, l'existence de relais commerciaux distincts de leurs propres réseaux, des équipes spécialisées dans l'analyse des risques spécifiques à ce type de crédit et des chaînes de traitement des encours plus efficaces que leurs chaînes banalisées.

Sur le plan commercial, les établissements spécialisés utilisent largement la voie de la prescription pour relayer le contact clients, dispositif beaucoup plus souple et modulable en fonction de la conjoncture, et ont développé une politique de partenariat leur permettant d'être en développement constant de leur palette des services (*cartes, scoring...*) sans être inséré dans les contraintes d'une relation bancaire globale et exclusive.

Dans le domaine de la gestion, les filiales de grands groupes bancaires sont appelées à jouer un rôle de plus en plus affirmé dans la gestion des encours de crédits à la consommation, équipés pour les traiter de façon optimale, cherchant ainsi la minimisation de coûts et une meilleure appréciation des risques de la clientèle.

S'agissant des établissements indépendants ou liés à des groupes de production, on note la même tendance à la recherche de partenariats externes, étant observé que les politiques d'exclusivité vis-à-vis de leur maison mère sont probablement moins contraignantes que celles qui peuvent exister dans le cadre de l'insertion dans un grand groupe bancaire.

Le financement du logement

Le deuxième cas que nous pouvons examiner est celui des établissements de crédit spécialisés dans le financement du logement qui a connu un changement encore plus radical dans ses structures depuis une vingtaine d'années.

Aujourd'hui, le groupe de ces établissements se ramène essentiellement à quatre acteurs assez différents dans leur nature.

Tout d'abord, le Crédit Foncier de France, inséré dans le groupe Caisses d'Épargne et qui a progressivement pris la tête d'un rassem-



blement de divers acteurs, Enténial, lui-même regroupement du Comptoir des entrepreneurs (du groupe AGF) et de la Banque la Hénin (filiale de Suez), le Crédit foncier communal d'Alsace et de Lorraine, ainsi que diverses filiales spécialisées dans le domaine du crédit bail immobilier ou du crédit promoteur dispersées au sein du groupe Caisse d'Épargne/Caisse des Dépôts.

Le second pôle est celui du réseau des sociétés de Crédit immobilier, parfaitement indépendant et qui entend, semble-t-il, le rester, qui poursuit une politique d'acquisitions externes avec notamment l'acquisition de la filiale du groupe britannique Woolwich en France.

Le troisième acteur est constitué de la partie crédit aux particuliers du groupe GE Money Bank en France. Parti initialement sur les bases de la Sovac acquise au milieu des années 1990, GE a réorienté son activité financière par une politique dynamique d'acquisitions. Le groupe est présent dans nombre d'activités spécialisées et a souhaité faire du secteur immobilier d'entreprises l'un de ses axes de développement, en renforçant sensiblement son portefeuille d'actifs immobiliers.

Enfin, et le paysage sera presque complet, rappelons la présence de l'UCB, filiale du groupe BNP Paribas, qui est un acteur relativement intégré dans le groupe bancaire, et qui semble jouer un rôle de plus en plus affirmé de plate-forme technique d'analyse et de gestion pour le groupe - et hors groupe - tout en gardant sa marque commerciale, considérée comme complémentaire plus que concurrente.

Les quatre établissements spécialisés ne pèsent qu'environ 15 % du marché du crédit au logement, par ailleurs en pleine expansion au cours de ces dernières années, la crise des années 1990 étant maintenant reléguée aux oubliettes. Le reste du marché est évidemment dans la main des grands établissements bancaires qui ont placé le crédit au logement au centre de leur stratégie du marché des particuliers, considérant qu'il constitue un produit d'appel clé et qu'il peut donc faire l'objet d'un « effort particulier » au niveau des marges.

Cette évolution, inscrite déjà plus de 20 ans dans les comportements des acteurs de ce marché, a pour conséquence une concurrence sur les prix qui place les crédits immobiliers français parmi les moins margés des pays développés, et une offre de plus en plus banalisée qui laisse un choix finalement assez limité à la clientèle des particuliers, compte tenu de l'importance de l'offre, largement diffusé par les réseaux bancaires et nécessairement contrainte, de ce fait, à se limiter à des produits relativement sommaires.

Les établissements spécialisés liés aux grandes banques sont donc amenés à rechercher des cibles décalées par rapport à celles de leurs maisons mères, utilisant des réseaux de prescripteurs orientés vers des opérations particulières (promotions, maisons individuelles) ou des



catégories de crédit plus difficiles à diffuser dans les grands réseaux (taux variables, crédits aidés de nature sociale, ouverture de crédit hypothécaire...).

Parallèlement, la recherche de rationalisation dans la chaîne de gestion des crédits et, en particulier, le processus de *scoring* et le suivi du précontentieux et du contentieux semblent constituer l'un des axes de développement futurs de ces filiales spécialisées, les faisant progressivement passer d'acteurs pleins quasiment indépendants à des usines de gestion au profit de l'ensemble du groupe au risque de perdre leur contact direct avec le marché.

À observer ce métier, on peut être partagé entre la satisfaction de voir la clientèle bénéficier à plein des effets de la concurrence, qui a éliminé les marges jusqu'à les rendre incompatibles avec le risque réel du produit, et l'inquiétude de voir se détériorer les conditions de rentabilité d'un métier pourtant essentiel, à long terme, au bon équilibre du développement de l'équipement immobilier des ménages.

L'affacturage

Il est aussi intéressant de jeter un regard sur le secteur de l'affacturage, que certains pays de la communauté ne classent d'ailleurs pas dans les métiers bancaires et qui n'est donc pas, au contraire de ce qui se passe en France, soumis aux règles prudentielles des établissements de crédit.

La concentration est dans ce secteur relativement forte puisque sur une activité représentant 73 Md€ de créances prises en charge en 2003, les 4 premières sociétés par ordre de taille décroissante, GE FactoFrance, Eurofactor, Factorem et la Compagnie Générale d'Affacturage représentent près de 70 % du total. Ce secteur s'est développé de manière rapide entre 1990 et 2000 pour connaître une croissance beaucoup plus modérée ces dernières années, face au ralentissement des besoins de financement des entreprises.

Le leader du marché est détenu par un « indépendant », le groupe GE, alors que les 3 autres sont respectivement filiales des groupes Crédit Agricole, Banques populaires et Société générale.

L'histoire du secteur est dominée par la dispersion des activités reliées aux 3 ensembles Compagnie Financière de Suez, Compagnie Bancaire et Sovac, progressivement reprises et amalgamées à d'autres dans le mouvement de recomposition des grands groupes bancaires. À noter que Transfact appartient au Crédit Agricole qui détient désormais Eurofactor.

Perçu initialement comme un relais de trésorerie au profit d'entreprises désirant mobiliser leurs créances, l'affacturage a gagné ses lettres de noblesse en faisant jouer à plein sa palette de services au profit des entreprises avec la garantie de paiement et la gestion du compte clients. Par ailleurs, l'affacturage, travaillant par définition sur un secteur plus

risqué que le financement classique des entreprises, a été amené à développer une expertise précieuse en matière d'évaluation des risques et assure, comme les autres métiers spécialisés, un traitement particulièrement pointu de celui-ci.

Les filiales des grands groupes bancaires sont amenées dans ce cadre à tenir compte des engagements globaux du groupe auquel elles appartiennent et peuvent être amenées à ne répondre que marginalement aux besoins de trésorerie de celles-ci.

Le crédit bail immobilier

Nous poursuivons ce petit voyage en évoquant le secteur du crédit bail immobilier qui présente la particularité de n'avoir pas participé à la croissance générale des autres secteurs si on la mesure sur longue période. Pourtant, depuis 1998, on observe une nette reprise du secteur même si, depuis 2 ans, il s'est un peu contracté, dans une période où l'investissement des entreprises marquait le pas.

Il faut rappeler que, dans ce secteur, un tournant important s'est opéré dans les années 1990, lors de la remise en cause du traitement fiscal privilégié des SICOMI qui donne un coup d'arrêt temporaire à l'activité de ces sociétés qui ont, par ailleurs, su redéployer par la suite leur offre de crédit bail classique.

Aujourd'hui, les opérateurs majeurs du marché appartiennent à des grands groupes bancaires (Natexis-Banques Populaires, et surtout Crédit Agricole...)

Les 4 premiers du secteur sont respectivement Ucabail (Crédit Agricole), Slibail Immobilier (devenu lui aussi Crédit Agricole), Fructicom (Banques Populaires) et Sogefimur (Société Générale) et représentent environ 30 % de la production.

Ce secteur connaît aussi un flux de nouveaux entrants par les groupes indépendants ou étrangers soucieux de disposer de cet instrument de financement dans leur palette, considéré comme indispensable pour couvrir tous les besoins de financement de l'entreprise. Ces quelques nouveaux entrants rencontrent quelquefois la difficulté de justifier auprès des autorités de tutelle du marché de leur assise financière et d'un adossement renvoyant à un grand groupe bancaire existant.

Dans le cas de ces derniers, ce secteur admet aussi la coexistence d'un réseau de prescripteurs propres, à côté du réseau des banques actionnaires, ce qui a pour effet de démultiplier l'offre sans apparemment offrir des situations de conflit trop difficiles à surmonter. Par ailleurs, dans ce secteur spécialisé comme pour les autres, les équipes de management présentent des caractéristiques de comportement et d'analyse très marquées par la culture de risque, développant une excellente connaissance des biens financés et des secteurs d'activité



dans lesquels ils évoluent, se démarquant ainsi de l'analyse bancaire classique, beaucoup plus marquée par l'analyse des garanties financières des entités financées.

Le crédit bail mobilier

Nous terminerons cet inventaire par le crédit bail mobilier qui constitue un secteur de financement des entreprises dominé, notamment, par l'équipement informatique ou automobile très adapté à ce type d'approche de financement. Les trois premières entreprises du secteur sont respectivement BNP Paribas Lease Group, LixxBail du Crédit Agricole et Crédipar de Peugeot, en notant au passage que Renault a décidé de se retirer du financement des véhicules utilitaires en direct. À elles trois, ces entreprises représentent le tiers du marché qui est ainsi détenu par des filiales de grands groupes, bancaires ou non.

Au fil du temps, l'offre s'est diversifiée avec la montée en puissance de la location financière dans laquelle le contrat ne prévoit pas de levée d'option comme en crédit bail. Aujourd'hui, la part de ce produit semble s'être stabilisée à 50 % de la production des établissements spécialisés dans le « financement locatif de l'équipement des entreprises ».

Parallèlement, comme d'autres secteurs des établissements spécialisés, le secteur du crédit bail mobilier a connu le développement spécifique d'une offre de services complémentaires venant compléter l'offre de crédit *stricto sensu*. Les entreprises accompagnent leurs clients pour leur proposer, autour du financement des services liés à l'entretien des matériels, des possibilités d'assurance, de garantie de reprise et autre accompagnement de la fourniture de matériel qui positionne progressivement l'entreprise comme un gestionnaire complet du matériel livré ainsi clé en main avec un environnement de services associés qui décharge l'entreprise cliente de toutes les difficultés associées à l'utilisation de ce matériel.

LES ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Ce rapide panorama des entreprises spécialisées nous a donné une présentation purement descriptive de la situation de ces acteurs non bancaires pleinement associés à l'offre de financement des particuliers ou des entreprises. Quand on tente d'apprécier les éléments qui influencent leur évolution dans le marché français actuel, deux éléments se détachent tout particulièrement aujourd'hui assez clairement qui auront sur leur place et leur rôle futur une influence déterminante.

Le premier élément est lié au souci de sécurité de place voulu par les autorités de surveillance monétaire et financière et le second est associé aux impacts à venir sur les établissements de crédit de la révision des règles prudentielles issue des travaux de Bâle II.

*La recherche de sécurité capitalistique
par les autorités de surveillance bancaire pousse à l'adossement
des structures indépendantes, considérées comme fragiles*

L'histoire bancaire récente a montré que la taille d'un groupe était considérée par les surveillants de notre Place bancaire comme participant à la sécurité de Place et à la solidité de nos établissements. Chaque difficulté bancaire a conduit, après l'appel aux actionnaires dits de référence pour répondre aux besoins immédiats de remise à niveau des différents ratios prudentiels, à une pression pour conduire les établissements en cause à se rapprocher de groupes existants, avec une préférence pour les groupes disposant d'une réputation de solidité démontrée par un track record satisfaisant, gage de sécurité (sauf exception notable).

Ce réflexe conditionné devant tout dérapage d'un établissement de crédit est bien compréhensible. Il permet aux autorités de restreindre le champ de surveillance à un nombre plus limité de grandes structures, celles-ci ayant la capacité de faire face à une situation tendue dans un secteur d'activité, grâce à un large spectre de métiers, voire de champs géographiques d'activité et de jouer de la répartition des risques propre à un groupe de grande taille. Cette politique a évidemment favorisé les mouvements décrits plus haut.

Il faut ajouter que ces pressions favorisent assez naturellement l'adossement vers des groupes bancaires, plus familiers des exigences des réglementations prudentielles que des groupes industriels ou de services moins enserrés dans les relations étroites qu'autorités bancaires et établissements de crédit ont développé au fil du temps.

Si on complète le paysage en rappelant que les exigences en fonds propres de nouveaux entrants sont suffisamment élevées pour dissuader des tentatives de création *ex nihilo*, on voit que tout cet environnement ne fait *qu'accentuer la tendance à la concentration* et ne fait que consolider le caractère très fermé du club des possibles financiers spécialisés et à le limiter à celui des acteurs actuels eux-mêmes poussés à se rapprocher.

La spécialisation, une meilleure capacité d'évaluation du risque

Le deuxième élément qui pèse aujourd'hui sur l'évolution des métiers me semble être la réflexion engagée par les travaux de Bâle II et la recherche de la meilleure adéquation des fonds propres alloués à chacune des activités financières de manière à optimiser leur rentabilité tout en garantissant un bon niveau de sécurité.

La particularité des établissements spécialisés qui se dégage de ces travaux est la connaissance particulière que ces derniers ont pu dégager des risques inhérents à leurs métiers et le développement des outils de suivi spécifiques qui les placent clairement, dans chacun de leurs



secteurs, comme leaders dans l'approche la plus pointue, en l'occurrence l'approche dite avancée.

Cette bonne connaissance est évidemment d'abord née de la nécessité de cerner leur méthode d'approche des risques de leur métier et, par exemple, de développer des systèmes de *scoring* performants. S'inscrivant ainsi d'emblée dans l'approche avancée, avant même que celle-ci n'existe, les établissements spécialisés, pour apprécier au mieux leur risque ont dû se doter de séries statistiques et pratiquer des analyses très approfondies fondées sur trois éléments :

- la connaissance des produits proposés et des garanties qui leur sont liées,
- la connaissance des marchés sur lesquels ils opèrent,
- la connaissance des acteurs qui interviennent, qu'il s'agisse des clients ou des intermédiaires, prescripteurs ou garants.

Qui ne réalise qu'un établissement spécialisé dans le financement du logement est, par nécessité, le mieux à même, dans la communauté financière, d'évaluer les différents marchés, de mesurer la garantie du bien, hypothèque ou caution et ses capacités de réalisations et de mener l'analyse sur les intervenants, promoteurs, constructeurs, « commercialisateurs »... ?

14

On peut multiplier les exemples selon les secteurs pour en tirer l'image de pans entiers de financements des particuliers ou des entreprises qui disposent de bases de données et de courbes d'expérience capables de minimiser le risque et de le mesurer de la façon la plus fine. Cette situation les met donc aux avant-postes des établissements de crédit capables d'élaborer des modèles de risques avancés, dont on sait qu'ils seront en principe les plus économes de fonds propres.

Ce paysage plutôt bénéfique aux différents secteurs ne doit pas faire oublier que les fusions opérées entre les différents acteurs peuvent perturber gravement les séries statistiques introduisant des ruptures préjudiciables à la cohérence des analyses et donc à la pertinence des modèles. Mais cette difficulté ne doit pas pour autant faire oublier l'apport essentiel des données assemblées et travaillées par chacun des acteurs qui constituent des bases incomparables.

ACTEURS COMPLETS OU PRESTATAIRES DE SERVICES ?

Une autre problématique qui peut avoir un effet sur les restructurations bancaires en cours est relative à la place accordée aux spécialisés dans l'organisation des groupes dans lesquels ils sont insérés. Soit ils conservent un statut de quasi-indépendance, apportant au groupe une spécialité supplémentaire mais sans interférence avec les métiers déjà existants, soit ils s'insèrent dans une problématique d'intégration plus



poussée qui les font évoluer d'un rôle d'acteur complet dans le financement d'une activité à un prestataire de services en privilégiant tel ou tel aspect de sa chaîne de production.

Cette logique peut conduire à privilégier par exemple le rôle de service spécialisé au profit de l'ensemble du groupe, perdant la maîtrise de sa production, mais gagnant le traitement des encours ou des produits générés par l'ensemble du groupe.

Cette évolution peut s'accompagner alors de rapprochement, voire de fusion, des services spécialisés avec disparition de structures indépendantes pour mieux les intégrer dans les grands groupes bancaires. Les fonctions en cause peuvent être celles de la gestion sous toutes ses formes, gestion courante, contentieux amiable, contentieux dur ou bien celle de la production et de la commercialisation de produits, celle du *scoring*... en réalité tous les éléments de la chaîne de production peuvent être concernés et faire l'objet de ce repositionnement au sein de l'organisation mère pour jouer la compétence et les effets d'échelle.

Le risque d'une telle évolution est de voir progressivement les équipes spécialisées perdre le contact avec le terrain et de ne plus disposer de la capacité d'innovation indispensable pour se maintenir au niveau d'exigence des marchés.

Un rapide voyage dans les groupes bancaires français montre qu'ils ont pour l'essentiel préservé l'indépendance de leurs réseaux spécialisés tout en favorisant çà et là les regroupements entre les structures et en poussant quelquefois à la coopération entre le réseau bancaire et ses filiales. Mais le point essentiel est qu'ils se sont tous rangés à la nécessité de conserver des indépendances de comportement qui évitent les pertes de marché qu'engendrent toujours les fusions de marques, d'enseignes ou de réseaux...

BNP Paribas a préservé l'essentiel du pôle spécialisé de la Compagnie Bancaire, la Société Générale a créé un véritable pôle spécialisé tout en laissant subsister les entités pré-existantes, au même titre que le Crédit Agricole qui, tout en rationalisant les apports de Suez, du Crédit Lyonnais avec ses propres structures, a conservé les éléments de spécialisation sous leurs marques.

Sur le plan commercial, les apports se font ainsi avec coexistence de deux systèmes, le réseau de la maison mère et les réseaux d'apporteurs d'affaires auxquels le spécialisé a très souvent recours.

L'OFFRE DES SPÉCIALISÉS ET LE RAPPORT AVEC LE CLIENT

Le dernier point qui mérite un léger développement est relatif à ce qui constitue l'une des clés du succès des spécialisés, à savoir l'élaboration d'une relation clients approfondie qui a été la base de leur succès et dans



l'élaboration de laquelle réside une large part de leurs avancées méthodologiques en matière de risque et de compréhension des comportements. Il faut ainsi noter que paradoxalement les établissements sans réseau sont ceux qui ont su travailler leur base de données clients pour qu'elle reflète au mieux la réalité des publics auxquels ils s'adressent.

En matière de CRM, il semble incontestable que les établissements spécialisés sont parmi les entreprises qui ont développé l'analyse client la plus approfondie, les rendant capables de cibler les actions marketing les mieux ajustées, sachant adapter leurs produits et leurs moyens de communication aux profils et aux attentes de leurs clients.

Ils disposent en effet, par des segmentations fines et des analyses très précises des profils de leur clientèle, de bases de données détaillées et performantes leur permettant de mieux apprécier entre autres le moment des opérations marketing, leurs caractéristiques, les paramètres de ciblage... enfin toutes les données permettant de cerner au mieux le contour clientèle.

De ce fait, il n'est pas étonnant que cette culture clients s'accompagne d'une très bonne appréciation des risques associés et que ceci se répercute sur les modalités des divers *scorings* qui sont élaborés pour aider à la décision d'octroi. Cette qualité d'analyse de risque élargit, bien sûr, les capacités d'octroi car elle réduit les marges d'erreur. La conséquence connue est, bien sûr, que la gamme de clientèle est plus large que celle à laquelle peut prétendre un établissement ne disposant pas de ces bases et permet une meilleure efficacité des offres.

On peut donc relever une approche assez différente de la stratégie bancaire classique qui est, elle, plus axée, au plan commercial, sur des campagnes produits dont la cible est plus indifférenciée, avec des analyses de risques plus sommaires, compte tenu de la gamme beaucoup plus diversifiée des produits ou des clientèles concernés.

Cette différence d'approche peut se retrouver dans la nature des équipes. Ainsi, les spécialisés ont développé une stratégie fondée sur des démarcheurs « debout » présents sur les lieux de vente des produits à financer, au contraire d'une stratégie bancaire classique plus tournée vers des financeurs « assis » et multiproduits. L'exemple qui me vient est celui des ventes sur place des maisons ou des appartements ou les réseaux de commercialisation sont souvent suivis de très près par les correspondants des financiers de façon à ajuster au mieux l'offre de crédit proposée sur place.

Notons néanmoins, pour ne pas tirer une image trop contrastée de cette description, que certains réseaux bancaires ont pu se doter, avec des couvertures plus lâches que celle de leur réseau de guichets, de dispositifs de même nature, mais il reste du chemin à faire tant ceci est bien ancré dans les réflexes culturels des deux approches.

De cette description rapide de 20 années d'évolution des réseaux spécialisés, on retiendra d'abord qu'ils ont accompagné la restructuration bancaire française avec une remarquable homothétie dans le mouvement de concentration : l'ASF comptait 1 000 membres au début des années 1990 quand la Banque de France recensait 2 300 établissements de crédit, elle avait 450 membres fin 2003 alors que le nombre d'établissements de crédit n'était plus que de 935.

Au demeurant, il n'y a pas eu dilution des entreprises spécialisées et fusion pure et simple de leurs métiers dans le paysage dominant des grands groupes bancaires, mais émergence de situations assez diverses selon les secteurs. Si l'on constate une forte avancée du financement du logement dans le cadre de l'offre bancaire banalisée, devenu produit d'appel et de fidélisation au détriment de ses performances de rentabilité, il n'en est pas de même de la plupart des métiers qui ont su dégager une place particulière aux côtés des grands réseaux.

On assiste ainsi à une cohabitation utile des deux types d'approches des activités bancaires, généraliste et spécialisée, dans laquelle le mixage des cultures et des techniques apporte, et chacun des acteurs en est aujourd'hui conscient, un véritable enrichissement mutuel pour le plus grand bénéfice des établissements, mais aussi des clients.

NOTE

1. Outre les sociétés financières, l'ASF compte parmi ses membres les principales banques spécialisées (Cetelem, Sofinco, BNP Paribas Lease Group, GE Factofrance...).

