



© FRANÇOIS JANNIN

“ Nous avons réagi sur certaines propositions du projet de directive sur le crédit à la consommation ”

Exclusivement centrée sur le financement automobile, l'activité de RCI Banque est fortement intégrée à celle de son actionnaire industriel. Ce positionnement détermine ses réactions face aux grands dossiers de place : Bâle II, normes IFRS ou projet de directive sur le crédit à la consommation.

RCI Banque a annoncé, comme les autres établissements financiers, de très bons résultats pour l'exercice écoulé : comment analysez-vous ces performances ?

Nos trois activités, financements et services auprès du grand public, *fleet management* des entreprises et banquier des concessionnaires, ont toutes le même objectif qui est de soutenir le constructeur et les ventes de Renault et de Nissan. Cela étant, l'année 2003 a été particulièrement bonne pour des raisons connues

de toutes les banques : nous avons profité de la baisse des taux des années précédentes et engrangé une production avec de plus fortes marges, qui vont se déverser en 2003 et en partie 2004. Notre PNB suit donc une évolution plutôt favorable.

De plus, nous avons augmenté nos volumes du fait de notre nouvelle stratégie commerciale. Notre part de marché, c'est-à-dire le nombre de voitures vendues sur une année avec un financement, a augmenté en deux ans de pratique-

ment 5 points. Elle atteint aujourd'hui 36,4 % en Europe.

Nous avons contenu, voire amélioré, le coût du risque et les coûts de distribution. Le tout fait que l'année 2003 a été une année record avec 255 millions d'euros de résultat après impôts, ce qui représente un ROE exceptionnel de 18,38 %. Hors résultats non récurrents – environ 37 millions –, le ROE est d'environ 15,7 %.

Mais ce n'est pas notre stratégie que de vouloir à tout prix maximiser notre ROE.

- 1971-1975 : contrôleur de gestion direction commerciale Europe
- 1975-1979 : directeur du marketing Renault Grande Bretagne
- 1979-1981 : directeur de succursales à Londres, puis à Stockholm
- 1981-1983 : secrétaire exécutif direction commerciale monde
- 1983-1985 : adjoint au directeur des exportations Europe
- 1985-1989 : directeur général Renault Italie
- 1989-1994 : directeur marketing Renault monde
- 1994-1998 : directeur commercial Europe
- depuis 1999 : PDG de RCI Banque et de Diac

Quelle est votre politique en matière de rentabilité ?

Notre activité, plus encore qu'un soutien à la vente pour le constructeur, est véritablement intégrée à son marketing, mais elle s'exerce avec un statut bancaire. Il est donc évident que nous devons dégager une certaine rentabilité : vis-à-vis de notre actionnaire, le niveau de rentabilité (ROE) à atteindre est fixé *a minima* à 12 %. En deçà, nous aurions des conséquences sur le *rating* et la position de RCI Banque sur le marché, donc sur son financement. À nous de trouver le bon équilibre entre ce niveau de rentabilité et l'aspect d'aide à la vente.

Cette stratégie est-elle comparable à celle des financières d'autres constructeurs automobiles ?

Aux États-Unis, certaines financières de marque n'ont pas de mission très formalisée d'aide à la vente et vont vers une définition de type banque traditionnelle de leur *core business*. Elles peuvent alors être amenées à faire du *mortgage*, du financement avec levier, du financement d'ordinateurs ou développer des services informatiques.

À l'inverse, RCI Banque, mais également Banque PSA Finance par exemple, considèrent que leur métier, c'est l'automobile et rien que l'automobile ! Ce n'est pas faute d'avoir essayé de faire autre chose : la DIAC, filiale française de RCI Banque, a eu une période de diversification, il y a une quinzaine d'années. L'idée était que sachant financer des voitures, nous savions financer du matériel de tout type, chariots élévateurs ou ordinateurs. Cette expérience s'est traduite par un échec parce que nous n'avons pas la connaissance de ces réseaux et de ces prescripteurs.

C'est ce qui explique que la contribution des financières de constructeurs américains au résultat global de leur groupe est souvent plus élevée ?

C'est une des explications, mais pas la seule : aux États-Unis,

lorsque les marchés sont dépressifs, les financières américaines font des campagnes massives de taux zéro. Cela veut dire que le pourcentage de financement va être considérable. Nous parlions de notre part de marché de 36,4 %, ce qui nous place en numéro 1 des financières européennes, alors qu'aux États-Unis, on arrive à des taux de 50 à 55 voire 60 % de parts de marché.

Naturellement, ces financements promotionnels font l'objet d'une convention avec le constructeur, qui prend en charge le coût de l'opération.

Nous ne sommes évidemment pas dans ce scénario : RCI Banque contribue, en moyenne sur les sept dernières années, à hauteur de 20 % environ des profits du groupe.

RCI Banque : résultats

En millions d'euros

	2003	2002
PNB	1 114	1 033
Frais généraux	606	596
Coût du risque	136	142
Résultat consolidé après impôt	255	188

En matière de politique de financement, vous avez recours à la titrisation. Quelles sont les raisons de ce choix ?

La différence entre une banque comme la nôtre et des établissements plus traditionnels, c'est que nous n'avons pas tout à fait le même *rating* ! Nous sommes accrochés au *rating* de notre maison mère, qui s'est ressenti du risque pris lors de l'entrée dans le groupe Nissan. Cela nous pénalise en matière de refinancement, mais ce handicap peut être diminué par le recours à la titrisation. Compte tenu des critères des agences de notation, nous avons considéré que nous pouvions titriser jusqu'à

6 milliards d'euros sur un bilan qui en totalise 21 aujourd'hui et qui évoluera vers 22 ou 23 milliards à horizon 2006. À fin 2003, notre encours de titrisation atteint 2,5 milliards. Tout compris, notamment les frais informatiques, ces montages, en sortant des créances notées AAA, nous ont fait gagner 12 à 13 points de base par rapport aux sources plus classiques de financement. L'autre avantage est d'avoir diversifié notre base d'investisseurs. Un autre programme de titrisation est à l'étude pour la France pour 2004, l'Allemagne en 2005, et à terme l'Espagne pour arriver à ce niveau indiqué de 6 milliards.

Comment vous préparez-vous à la mise en œuvre du nouveau ratio de solvabilité ?

Un projet a été mis en place il y a plus d'un an au sein de RCI Banque. Nous avons fait le choix de la méthode avancée des notations internes pour les risques crédits, et plutôt d'une approche standardisée pour les risques opérationnels.

Nous avons les mêmes métiers dans tous nos pays d'implantation, nous sommes très mono-produits, centrés sur le crédit à la consommation, et nous avons des niveaux de risque par pays assez peu différenciés. Il nous est relativement aisé d'historiser les risques par catégories, comme le recommande la nouvelle réglementation. Le *retail* regroupe les risques grand public et ceux sur les entreprises de moins

de 50 millions d'euros de chiffre d'affaire et dont le montant ne dépasse pas un million d'euros. Le reste est inclus dans le *corporate*. Nous devrions ainsi pouvoir économiser des fonds propres.

Comment envisagez-vous le passage aux nouvelles normes comptables ?

Le projet IAS a été lancé il y a un an et demi chez RCI Banque, mais les nouvelles normes concernent les comptes consolidés. Renault devra publier ses comptes en normes IAS en 2005, mais nous pouvons attendre 2007. Nous avons pour l'instant lancé un travail de recensement des écarts par rapport au référentiel actuel, qui sera finalisé fin avril. Nous déciderons ensuite de la date d'application dans nos comptes 2002, 2006 ou 2007.

Rejoignez-vous la position des banquiers traditionnels fortement opposés à certaines de ces normes comme l'IAS 32 ou 39 ?

La problématique n'est pas aussi préoccupante en ce qui nous concerne. Nous avons à nous prononcer sur des choix qui nous sont offerts, mais cela ne changera pas notre activité, ni notre politique de financement.

Schématiquement, sur ce dernier point, nous avons à choisir entre deux méthodes, le *cash flow hedge* ou le *fair value hedge*. La première pose le problème de la volatilité sur les capitaux propres ; nous avons estimé que, d'une année sur l'autre, les différences peuvent être importantes, de l'ordre de 50 millions d'euros, sur notre bilan. Nous sommes en train d'évaluer l'impact de la *fair value hedge* sur le résultat, avant de nous déterminer pour l'une ou l'autre méthode.

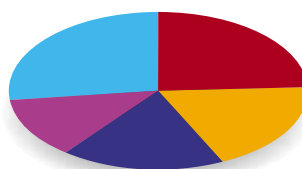
Une autre question est celle du provisionnement. Les normes IFRS imposent de ne provisionner que les risques avérés. Nous avons deux types de risques : le risque sur le réseau de nos concessionnaires et celui sur le grand public. Nos risques sur les premiers sont très faibles et nous ne provisionnons

pas les encours sains sur la clientèle grand public, contrairement à d'autres financières de constructeurs. Globalement, les conséquences des nouvelles normes devraient être limitées.

Par ailleurs, elles nous imposent l'étalement d'un certain nombre de charges, comme les commissions payées aux concessionnaires ou des frais informatiques, ce qui aura un effet plutôt positif sur notre compte de résultat.

Structure de l'endettement de RCI Banque

au 31.12.2003 en millions d'euros



- Emprunts obligataires : 4 886
- Titres de créances négociables (CD et CP) : 3 741
- Titres de créances négociables (MTN) : 3 570
- Titrisation : 2 512
- Etablissements de crédit : 5 411

Que pensez-vous du projet de directive sur le crédit à la consommation ?

C'est le sens de l'histoire d'essayer d'harmoniser la réglementation entre pays, pour protéger les consommateurs et bannir les abus. Mais c'est un dossier sur lequel nous avons fait connaître nos propres exigences.

Prenons une pratique de bon sens : le délai de rétractation fixé à 14 jours dans le projet, et qui tel qu'il était libellé, aurait permis à un client de souscrire un financement, dossier accepté, de prendre livraison de la voiture et au 13^e jour de rapporter le tout et de se délier à la fois de l'achat de l'automobile et du crédit. Cela n'a pas de sens.

Autre point, nous affichons clairement dans notre stratégie commerciale, la volonté de privilégier des produits financiers de type *leasing*, location longue durée ou avec option d'achat, location avec promesse de vente, c'est-à-dire des contrats qui donnent rendez-vous au client au bout de

deux, trois ou quatre ans et lui donnent la possibilité de redonner sa voiture à un prix qui était convenu à l'avance ; le vendeur professionnel a ensuite la possibilité de lui vendre une autre voiture. Il était question à un moment donné d'interdire ces pratiques sous prétexte que le client perdait la liberté de choix. Mais c'est dans toute bonne règle de commerce que d'essayer de fidéliser son client, et dans le système actuel, celui-ci peut rendre sa voiture et arrêter là la transaction.

Enfin se pose la question du démarchage en dehors du lieu de vente. Aujourd'hui en dehors des villes, les vendeurs vont encore souvent sur place chez les clients, à leur demande, et doivent pouvoir prendre des commandes et offrir un financement.

Comment vous situez-vous par rapport aux banquiers traditionnels sur ce projet ?

Nous avons certes un statut de banque mais nous ne sommes pas sur le marché du prêt personnel ou du prêt *revolving*. Nous sommes sur le marché du prêt affecté. En termes de risques et de rôle dans l'économie, ce n'est pas la même chose.

Notre approche est très intégrée pour correspondre à la demande de nos clients : notre offre se retrouve chez le concessionnaire sous forme d'un service global qui comprend le produit automobile, le produit financier dont 70 % des clients ont besoin, ainsi que des produits d'assurance. C'est ce qu'on appelle le *one stop shopping*. Déconnecter le crédit du bien financé n'a guère de sens en ce qui nous concerne.

Il est clair que pour nous, ainsi associés aux constructeurs automobiles, il est plus difficile peut-être qu'une banque de faire passer notre point de vue et de faire comprendre notre problématique de vente d'automobiles. ■

Propos recueillis par
Élisabeth Coulomb