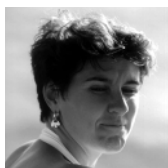


Crédit à la consommation : les spécialistes en tête

Élisabeth Bry-Wolf
Responsable
du secteur bancaire
Eurostaf



Même au plus fort de la tourmente, le crédit à la consommation est resté l'un des rares ballons d'oxygène des établissements de crédit. Sur ce marché où cohabitent généralistes et spécialistes, ces derniers semblent l'emporter.

Attirées par les marges et la croissance de la demande, les grandes banques généralistes ont mis les unes après les autres le crédit à la consommation au cœur de leurs priorités de développement commercial sur le marché des particuliers. La plupart réalisaient certes déjà une activité de prêts personnels et de crédit automobile ; les faits marquants de la période récente sont la mise en avant des crédits renouvelables (généralement assis sur une carte) et l'intensification de l'effort marketing sur le crédit à la consommation. Leur réseau et leur vaste clientèle, qu'elles connaissent mieux que la plupart de leurs concurrents, sont les deux grands points forts des banques généralistes. En contrepartie elles souffrent de quelques faiblesses par rapport aux spécialistes du crédit à la consommation qu'elles s'efforcent de contourner ou de gommer : leur disponibilité est relativement réduite, même si la remise en cause du décret de 1937 et le développement de la banque à distance permettent une avancée sur ce terrain ; leurs procédures de prise de décision peuvent être plus longues et elles sont absentes du lieu de vente, mais le crédit renouvelable leur permet de proposer un produit situé en amont de la décision d'achat du client et de contourner ainsi la question de la présence sur le terrain ; enfin, leur maîtrise des mé-

thodes de marketing direct du crédit à la consommation reste à améliorer.

Malgré ces handicaps, elles sont dans l'ensemble parvenues à gagner des parts de marché au cours des dernières années.

Outre les banques généralistes, le crédit à la consommation voit s'affronter plusieurs catégories d'intervenants spécialisés : captives de constructeurs automobiles et spécialistes du crédit automobile (également actifs auprès des clients professionnels et des concessionnaires), filiales des groupes de la grande distribution, multispécialistes dont l'activité s'étend du crédit à la consommation au crédit d'équipement des entreprises (souvent filiales de grandes banques généralistes) et enfin quelques rares spécialistes du crédit à la consommation.

L'hétérogénéité des performances

Les filiales des groupes de la grande distribution apparaissent comme les grandes gagnantes de la période récente. Elles sont parvenues à accroître très rapidement leur encours de crédit à la consommation, grâce à leur parfaite maîtrise des techniques de marketing direct et au support représenté par leur enseigne (qu'il s'agisse d'hypermarchés, de grands magasins ou de vente par correspondance). Cette

croissance de l'encours, le plus souvent associée à une diversification rapide de l'offre (produits d'épargne en particulier) et au développement d'activités de sous-traitance pour des confrères, leur a permis d'augmenter rapidement leur produit global d'exploitation. Une exception, cependant, S2P qui a vu son produit global d'exploitation reculer assez sensiblement en 1994 : la filiale du groupe Carrefour se trouve dans une position atypique par rapport à sa maison mère, qui l'utilise avant tout comme un outil au service des magasins.

Non contentes de dégager la croissance la plus forte, les filiales des grands distributeurs sont également de loin les intervenants les plus profitables du secteur avec le Cetelem : elles tirent le bénéfice de leur grande spécialisation et des économies d'échelle permises par leur développement commercial (sur leurs propres produits ou en sous-traitance administrative).

La performance du leader Cetelem est d'autant plus impressionnante qu'elle est réalisée par un intervenant de très grande taille, véritable généraliste du crédit à la consommation dont le résultat net consolidé part du groupe a dépassé 1,3 milliard de francs en 1996. La filiale de la Compagnie bancaire doit cette profitabilité remarquable à ses moyens considérables et à un travail systématique de pénétration

Évolution de la profitabilité d'exploitation

En millions de francs	Résultat net d'exploitation			Résultat net d'exploitation/encours		
	1991	1995	1996	1991	1995	1996
Les spécialistes						
Cetelem	944	1948	1978	2,1%	3,7%	3,5%
Sofinco	240	637	829	1,1% *	2,0%	2,5%
Sovac	614	605	-	1,3%	1,5%	-
Crédit universel	54	271	312	0,4%	1,9%	2,0%
Franfinance	3 **	81	-	0,0% **	0,5%	-
Crédit mun. de Paris	17	50	-	0,9%	2,2%	-
CGI	-145	24	0	- 1,0% *	0,2%	-
Finalion	- 88	2	-	- 1,4% **	0,0%	-
Les filiales de groupes de la distribution						
Finaref	199	693	798	2,9%	6,0%	6,1%
Cofidis	178	471	660	2,1%	4,1%	5,1%
Cofinoga	318	476	559	2,0% *	2,9%	2,9%
S2P	95	140	-	3,6%	2,3%	-
Les généralistes						
Crédit agricole	9 059	13 617	16 410	-	-	-
BNP	3 966	3 967	7 051	-	-	-
Société générale	4 401 *	5 408	6 732	1,4% *	1,9%	2,2%
Caisses d'épargne	3 812 *	5 540	4 580	1,3% *	1,6%	1,2%
Crédit mutuel	2 687 *	4 567	-	1,4% *	2,0%	-
B. populaires	2 163	3 188	3 651	1,1%	1,2%	1,3%
Crédit lyonnais	-2436 *	1549	-	-0,3% *	0,2%	-
Crédit du Nord	-303 ***	- 55	178	-	-0,1%	0,4%

*1992. **1993. ***1994.

Source : Eurostat.

du secteur : multiplication des accords de sous-traitance visant à optimiser l'absorption des coûts fixes (le plus souvent assortis de prises de participation), utilisation de tous les canaux de distribution (réseau direct, téléphone, prescripteurs...), internationalisation vers des pays à potentiel où l'intensité de la concurrence reste raisonnable.

La filiale du groupe Suez, Sofinco, peut être assimilée au groupe des entreprises les plus performantes, même si les derniers exercices l'ont vu perdre du terrain sur le leader. En effet, la réorganisation mise en œuvre en son sein d'une part, l'accord conclu avec le Crédit agricole de l'autre, devraient lui permettre de recoller à cette catégorie.

Parallèlement, une petite partie des sociétés étudiées a vu son produit global d'exploitation reculer sur la période récente. Ce repli commercial ne s'est pas pour autant accompagné d'une dégradation des performances d'exploitation. En effet, on trouve dans cette situation des intervenants ayant délibérément choisi de réduire la voilure, ainsi que des entreprises qui – confrontées à un durcissement de la concurrence sur leur marché – ont concentré leurs efforts sur une gestion rigoureuse de leur structure de coûts. La Sovac et Credipar sont caractéristiques de la première attitude : après

avoir été victimes de niveaux de risques trop élevés, la Sovac et sa filiale (1) ont opté pour une grande sélectivité sur les nouveaux dossiers à partir du début de la décennie. Tant que la maîtrise des risques est demeurée prioritaire, leur encours a diminué et avec lui le produit global d'exploitation, mais le spectaculaire allègement des dotations nettes aux provisions qui est intervenu dans le même temps a permis un maintien des performances d'exploitation. RCI et le Crédit universel sont représentatifs des groupes ayant su préserver une profitabilité relativement satisfaisante, malgré une croissance limitée voire un léger repli de leur produit global d'exploitation. Enfin, un dernier sous-ensemble réunit des entreprises dont la profitabilité nette d'exploitation est inférieure à 0,5 % (Franfinance et CGI), voire négative sur la période étudiée (Finalion). Toutes trois sont filiales de grandes banques généralistes et exercent, à côté du crédit à la consommation, une activité dite de financements spécialisés, donc incluant des crédits d'équipement aux entreprises.

Un paysage recomposé

Outre les indéniables difficultés dont a souffert ce dernier marché, les mauvaises performances de ces entre- ➤

La production de crédit à la consommation

	1991	1996	1996 indice 100 en 1991*
Les spécialistes			
Cetelem	27 900	38 500	138
Sofinco	16 800	22 400	133
Sovac	25 172	19 738	78
Crédit universel	3 017	3 414	113
Finalion	3 306	3 591	109
Franfinance	3 406	4 566	134
Les filiales de groupes de la distribution			
Cofinoga	7 045	20 400	290
Cofidis	4 300	9 067	211
Finaref	6 686	10 306	154
S2P	2 223	4 653	209
Facet	3 069	4 283	140
Les généralistes			
BNP	7 400	8 200	78
Crédit mutuel	22 300	21 000	109
Crédit lyonnais	8 400 (1993)	9 700 (1995)	115
Crédit du Nord	3 329 (1994)	3 738 (1995)	112

* À défaut de 1991, le dénominateur est constitué de la première année disponible. De même, à défaut de 1996, le numérateur est constitué de la dernière année disponible. Source : Eurostaf.

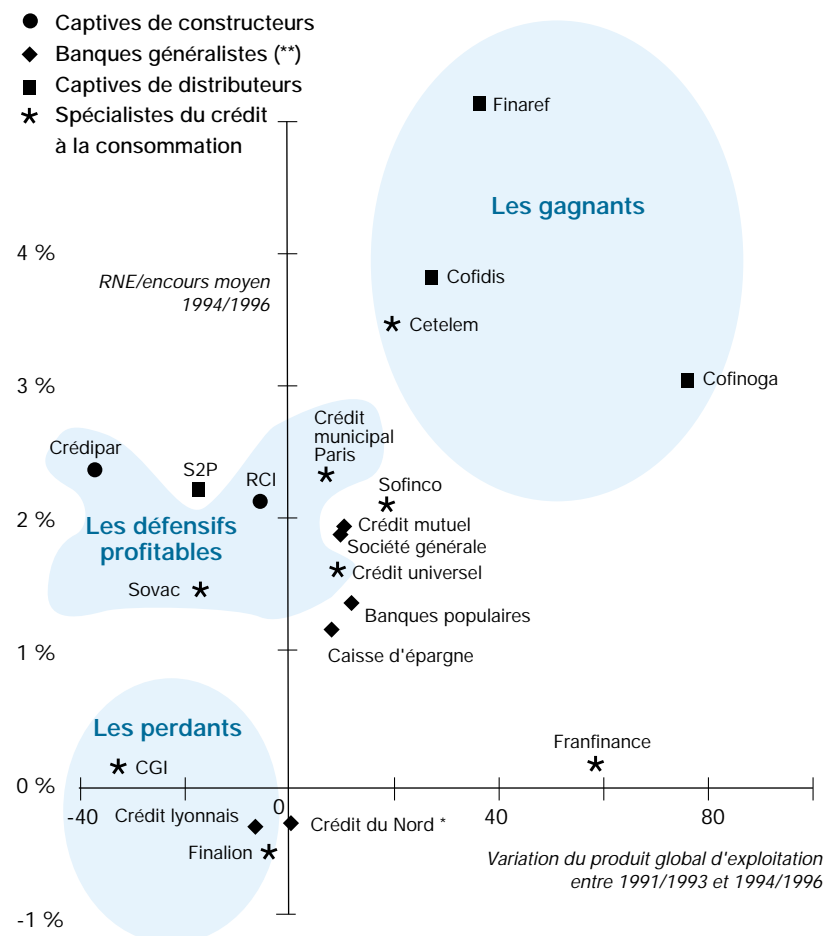
Le marché : ni guerre des prix...

◆ Malgré les opérations promotionnelles régulièrement lancées par tel ou tel grand réseau ou filiale de grand distributeur, les faits montrent que l'élasticité au prix des crédits à la consommation* demeure très limitée. Ces produits ont même bénéficié d'une répercussion partielle de la baisse de taux sur les conditions consenties aux clients, de sorte que certains ont réussi à élargir encore leur marge : taux pratiqué au 1^{er} semestre 1997 dépassant 15 % pour les prêts de petit montant, contre un peu plus de 8 % pour les crédits immobiliers à taux fixe. Seul, le crédit automobile apparaît touché par une certaine pression sur les

marges, provoquée par la conjugaison de la baisse du marché et de grandes ambitions commerciales de la part d'un nombre important d'intervenants.

◆ Si les taux de marges dégagés par le crédit à la consommation devraient rester confortables, le potentiel du marché ne doit en revanche pas être surestimé. L'argument d'un éventuel rattrapage par rapport aux autres grands pays industrialisés, où le taux d'endettement à la consommation est beaucoup plus élevé, ne peut être valablement retenu : les français paient plus cher pour acquérir leur logement et surtout ils demeurent fondamentalement réticents à s'endetter.

Performances : le palmarès d'Eurostaf



* Evolution du produit global d'exploitation entre 1994 et 1995.

** Chiffres globaux toutes activités confondues.

Source : Eurostaf.

► prises renvoient également à des problèmes internes : difficulté de positionnement au sein de leur groupe, absence de vision et de priorité stratégiques aboutissant à une dispersion sur des activités sans logique commune et à une organisation commerciale souvent inadaptée. On notera toutefois que la situation de chacune de ces sociétés a évolué récemment : entrée de Cetelem dans Finalion, désormais chargé de la gestion d'une partie des crédits à la consommation de sa maison mère, entrée de Lombard dans le capital de CGI et resserrement des liens opérationnels et commerciaux entre Franfinance et la Société générale.

Poussé avant tout par l'impératif de taille critique, le crédit à la consommation a connu au cours des dernières années un vaste mouvement de recomposition qui en fait l'un des domaines les plus concentrés du monde financier. Seule une demi-douzaine d'intervenants continue de maîtriser l'ensemble de la filière et peut aujourd'hui prétendre y jouer un rôle de premier plan ; outre le tentaculaire Cetelem, ces poids lourds sont l'ensemble Crédit agricole/Sofinco, la BNP (+ Crédit universel), la Société générale (+ Franfinance), le Crédit mutuel et General Electric (Sovac + Gefiservices).

(1) Le capital de Credipar est conjointement détenu par Peugeot et la Sovac.

... ni eldorado

◆ Par ailleurs, même si 1996 a constitué une excellente surprise (+ 3,1 %), leur taux d'épargne reste très élevé (12,6 % contre 14,3 en 1995) et leur moral plutôt bas : ils sont une écrasante majorité à juger que le pays est en crise, sont deux fois plus nombreux à redouter une aggravation de la situation en termes d'emploi et de niveau de vie qu'à s'attendre à une amélioration et utiliseraient plus volontiers un surplus de revenu à épargner qu'à consommer.

◆ L'analyse des principales variables de la demande de crédit à la consommation révèle quant à elle une orientation globalement peu favorable. En premier lieu,

l'équipement du foyer – traditionnellement fortement utilisateur de crédit à la consommation – est en baisse, le meuble est tout juste convalescent, l'électroménager en panne d'innovation et les prix des rayons télévision, hi-fi et micro-informatique diminuent, même si les volumes peuvent parfois afficher de belles progressions. Ensuite, sur un plan socio-économique et démographique, l'entrée de plus en plus tardive et précaire des jeunes dans la vie active, le taux d'équipement déjà très élevé des ménages les plus solvables et le vieillissement programmé de la population française dès le début du siècle

prochain sont autant d'éléments influant négativement sur la demande de crédit à la consommation.

◆ Enfin, la morosité actuelle du marché automobile apparaît durable : d'une part, celui-ci subira encore quelque temps le contrecoup de la disparition des primes à la casse ; d'autre part, c'est désormais essentiellement un marché de renouvellement, que seules des mesures drastiques en matière de lutte contre la pollution pourraient venir redynamiser à brève échéance.

◆ L'ensemble des éléments qui précèdent donne donc à penser que le crédit à la consommation ne devrait

pas, sur longue période, voir sa demande progresser plus rapidement que l'économie dans son ensemble. Toutefois, ce constat général doit être nuancé selon les catégories de produits : si le potentiel du crédit renouvelable n'est plus considérable, quelques virages importants restent à prendre par les professionnels : poursuivre l'extension des crédits affectés vers de nouveaux territoires (matériel de sport, voyages, bricolage...), convaincre la génération des *baby-boomers* de rester utilisatrice de crédit pour ses coups de cœur, par exemple.

* Le crédit à la consommation en France. Étude réalisée par Eurostaf, septembre 1997.

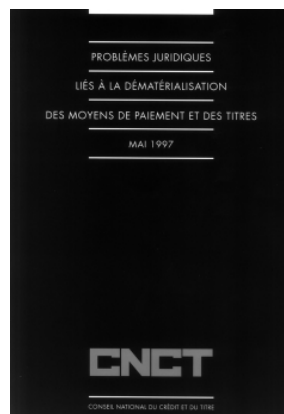
Conseil National du Crédit et du Titre

...études sur le fonctionnement du système bancaire et financier...

Viennent de paraître :

Pour comprendre la révolution qui affecte l'ensemble de la sphère financière : analyse de la pertinence des principes du droit français et des risques pour les opérateurs.

Propositions de solutions du groupe de travail présidé par Noël Chahid-Nourai



375 F TTC



250 F TTC

Révolutions techniques, nouveaux médias... Quelle évolution de la relation banque/clients ? Comment garder à la France son avance technologique reconnue en matière de services bancaires en ligne ? Recommandations du groupe présidé par Bernard Yoncourt

COMMANDES : Service des Relations avec le Public 07-1050 – 48, rue Croix-des-Petits-Champs – 75049 Paris Cédex 01
☎ 01 42 92 39 08 Règlements à l'ordre de «Banque de France – Publications»