



QUEL TERRITOIRE POUR LES ACTEURS NON BANCAIRES ?

DAMIEN GUERMONPREZ *

Les acteurs non bancaires sont des filiales financières - au statut de banque ou de société financière - de groupes non bancaires, entités industrielles ou de services.

Si ces acteurs non bancaires sont minoritaires au sein de la Communauté financière, ils jouent néanmoins un rôle important et bien distinct de celui des banques. Leur origine nous éclaire sur leur rôle et sur certaines lacunes des banques qu'ils sont censés pallier. Nous verrons ainsi comment les acteurs non bancaires aident leur maison mère, d'une part en favorisant leurs ventes, d'autre part en contribuant à leur résultat. Nous verrons également pourquoi, alors qu'ils sont précisément de véritables amortisseurs des cycles de leur groupe, ces acteurs particuliers sont souvent cédés car jugés non stratégiques et comment ils représentent un réservoir de *cash* (*une poire pour la soif*) en cas d'absolue nécessité. Il est vrai qu'en échange de l'accès privilégié à la clientèle de leur maison mère, ils font preuve d'une grande docilité et se cantonnent généralement à leur statut de *captive*. Pourtant, face à leur captivité, leur salut et leur développement passent par leur ouverture sur d'autres prescripteurs, gage de leur compétitivité et de leur pérennité. Ils passent également par le rôle essentiel qu'ils ont à jouer dans la relation client et dans la connaissance que peut avoir leur maison mère sur les attentes de sa clientèle. Enfin, leur ambition doit aussi être d'innover en toute

* Directeur général de la Banque Accord, filiale à 100 % du Groupe Auchan.

Les opinions exprimées dans cet article n'engagent que son auteur et n'expriment pas la position de l'institution à laquelle il appartient.



liberté en créant de nouveaux produits ou de nouvelles formes de distribution.

LES ACTEURS NON BANCAIRES

Qui sont-ils ?

La plupart de ces acteurs appartiennent au secteur du financement de l'équipement des particuliers et des professionnels et nous nous limiterons à ce secteur. Nous les trouvons en premier lieu dans toutes les branches d'activité qui *produisent* des biens d'équipement : constructeurs d'automobiles, de camions, bateaux, matériels agricoles, engins de travaux publics, moteurs diesels, ordinateurs, photocopieurs. Ils sont aussi présents chez les acteurs économiques qui *distribuent* des biens d'équipement aux particuliers : vente par correspondance, grands magasins, grande distribution, distribution spécialisée dans le meuble, le bricolage, l'électroménager. Il y a enfin ceux qui jouent le rôle de prescripteur, tels les distributeurs de gaz ou d'électricité amenés à identifier les besoins en matériels de chauffage. Cette liste non exhaustive illustre la variété des secteurs économiques qui ont assisté, depuis le début du XX^{ème} siècle, à l'éclosion de filiales de financement captives de sociétés non bancaires. Ainsi en France, Renault crée dès 1913 sa filiale de crédit, la Diac. Le phénomène s'est accéléré à la fin du siècle dernier avec la création des *captives* des grands magasins (années 1970), de la vente par correspondance et des hypermarchés (années 1980). De nos jours, la tendance se poursuit chez les constructeurs récents de matériels micro-informatique (Dell Credit) ou les distributeurs spécialisés dans les articles de sports (Alsolia, filiale de Décathlon) ou de Bricolage (Castofi, filiale de Castorama).

Leur vocation

La vocation des acteurs non bancaires est double : aider leur groupe à commercialiser ses produits tout en générant un profit supplémentaire. Les banques sont bien évidemment tout à fait à même de répondre à ces deux attentes : financer l'acte de vente et commissionner le prescripteur semblent plus que légitimes pour les banques, plus particulièrement depuis qu'elles ont absorbé des sociétés spécialisées dans le financement des ventes.

Dans ces conditions, pourquoi les groupes non bancaires préfèrent-ils généralement intégrer cette fonction plutôt que de la sous-traiter aux banques ? Quel est le véritable rôle de la *captive*, que la banque ne peut réaliser ?

RÔLE I : FAIRE DU FINANCEMENT UN AVANTAGE CONCURRENTIEL POUR LE GROUPE

Des produits adaptés et compétitifs

La première raison pour intégrer une fonction habituellement du ressort des banques est commerciale, il s'agit de maîtriser une partie essentielle de l'acte de vente. En contrôlant le financement, l'acteur économique renforce son offre commerciale d'une dimension. Mieux, il transforme l'alibi, fréquemment utilisé par les forces commerciales pour expliquer des ventes qui leur ont échappé, en un avantage concurrentiel. Encore faut-il pour cela que le groupe développe des solutions de financement qui répondent davantage aux spécificités du secteur ou au positionnement-prix de leur marque. Précisément, les produits, dont le développement associe étroitement la société financière et sa maison mère, semblent plus construits à partir des besoins exprimés par les clients qu'à partir de compétences financières. Les sociétés captives ont, il est vrai, l'avantage de créer *ex nihilo*. Elles sont nées à l'initiative de groupes non bancaires pour répondre à un besoin très souvent exprimé par le terrain. La démarche, menée par des collaborateurs du groupe et non des banquiers, même si ces derniers apportent souvent conseils, systèmes d'information, voire du capital, reste centrée sur le client et vise l'efficacité commerciale. Le contrôle de la *captive* financière permet au groupe de maîtriser plus facilement sa politique de financement des ventes et de la rendre cohérente par rapport à son positionnement et son plan commercial. Par exemple, les taux d'intérêt des crédits ou les cartes de paiements proposés par les *captives* des hypermarchés sont généralement moins chers que le marché, renforçant ainsi le positionnement *discount* des enseignes.

Un service client maison

Si les produits des sociétés financières captives correspondent davantage aux besoins du client ou à la politique de marque de leur groupe, il en va de même de leur service client. Cela peut s'expliquer par l'appartenance au groupe des conseillers clientèle qui renseignent les clients. Ils partagent la même culture et souvent la même passion du produit que leurs collaborateurs des forces de vente. Les acteurs agissent ensemble avec une motivation commune : servir un client du groupe. Après tout, le client est d'abord un client du groupe avant d'être un client de sa *captive* de financement. Il a été séduit par le bien financé, la voiture par exemple, avant d'opter pour le crédit associé. C'est pourquoi la *captive* traite ses clients, y compris ceux en phase de recouvrement contentieux, en gardant à l'esprit que la relation avec le prescripteur prime. Il est impératif que la *captive* renforce le lien avec le groupe, quitte à payer un



coût supplémentaire. C'est ce coût additionnel que la banque étrangère au groupe ne souhaite pas forcément supporter car il est dépensé pour sauvegarder la relation du client avec le prescripteur. Des taux de prise d'appels supérieurs et contraires à la logique économique, des pratiques commerciales qui respectent la vie privée des clients, des horaires d'ouvertures étendus sont des pratiques fréquentes, qui illustrent ce point. À propos des horaires, il est manifeste que la présence physique, sur les lieux de ventes, d'équipes dédiées au financement des ventes, durant toute leur durée d'ouverture y compris les dimanches, les jours fériés et la nuit - dans certains pays - s'est imposée aux sociétés de crédit. Celles-ci doivent alors maintenir ouverts leur système d'information ainsi que leurs centres d'appels durant ces horaires. Dans ce contexte, faire appel à une banque partenaire peut soulever davantage de problèmes d'ordre social, culturel ou économique que de faire appel aux collaborateurs du groupe. Le personnel de la banque n'accepterait pas automatiquement de travailler selon les horaires du concessionnaire ou du commerçant, rendant problématique la cohabitation sous le même toit de collaborateurs aux statuts très différents.

Une politique de risque plus agressive

4

Que les acteurs non bancaires puissent différencier leur offre et la façon de la commercialiser se conçoit aisément, du fait de leur plus grande proximité avec leurs clients. Ce n'est donc pas dans le domaine de la gestion du risque, le cœur du métier bancaire, qu'ils sont généralement attendus. Pourtant, là encore, certaines *captives* se démarquent des banques en acceptant, à première vue, plus de risque. En effet, les constructeurs peuvent prendre davantage de risque sur le matériel qu'ils produisent qu'une banque tiers. En cas de défaut de paiement, le constructeur peut, s'il récupère le bien, le recommercialiser plus facilement. De même, la filiale de *leasing* d'un constructeur a plus de facilité pour apprécier le niveau de valeur résiduelle à intégrer dans le calcul de la mensualité. Autre exemple : il est fréquent de voir les constructeurs de matériels de travaux publics fournir des engagements de reprise des biens à leur clientèle de loueurs. Ces derniers doivent s'adapter aux cycles économiques du secteur et ne peuvent conserver trop longtemps des matériels non loués. Seul un constructeur peut prendre un tel risque et en accepter la traduction comptable. Cependant, prendre davantage de risque de crédit ou bonifier considérablement les conditions financières sont des pratiques qui ont des conséquences néfastes si elles perdurent. Ainsi aux États-Unis, après plusieurs années de politique de crédits gratuits, les constructeurs américains auraient affaire à des clients possédant un véhicule dont la valeur d'occasion est désormais inférieure, pour environ un tiers d'entre



eux, au solde du crédit affecté en cours de remboursement. Le constructeur serait alors souvent amené à augmenter la limite de crédit du client pour financer la nouvelle voiture vendue ainsi que le solde du précédent crédit que la reprise de l'ancien véhicule ne suffirait pas à rembourser.

La force d'une culture Groupe

Mêmes clients, politiques commerciales sœurs et prise de risque adaptée à l'activité de la maison mère : la volonté est très forte de contrôler la filiale financière pour lui donner toute sa marge de manœuvre et lui permettre de défendre efficacement le groupe. Résultat, la culture d'entreprise de la *captive* reste celle du groupe auquel elle appartient. Les produits portent la marque du groupe non bancaire et sont commercialisés sous forme de *bundle* avec les biens à financer. L'ensemble de l'entreprise agit de concert. Les bonifications apportées aux opérations de crédit promotionnel font l'objet de négociations parfois âpres, mais toujours abouties car l'ensemble économique est solidaire. Ainsi un distributeur, même à travers sa filiale de crédit, continue d'agir comme un commerçant, proposant ses crédits comme des promotions. Le groupe et sa *captive* se renforcent mutuellement dans l'acte de vente.

RÔLE II : AGIR COMME UN AMORTISSEUR DU RÉSULTAT DU GROUPE

La deuxième raison d'intégrer cette fonction de financement des ventes est purement économique. Il s'agit de maximiser les profits du groupe non bancaire en développant une activité complémentaire et rentable.

Réduire les coûts

À défaut de générer immédiatement des profits, certains acteurs ont privilégié la recherche d'économies à travers la création de leur *captive* financière. Réduire les coûts est l'obsession des grandes chaînes de magasins et fut la raison historique pour les distributeurs alimentaires, de créer leur société financière. Le rôle initial de leur *captive* était, non pas de fournir des financements, puisque le caractère alimentaire de leurs ventes ne s'y prêtait pas, mais de fournir aux clients des cartes de paiement alternatives à la carte bancaire, jugée trop onéreuse pour le magasin. En France, les hypermarchés Carrefour et Auchan ont créé leur banque, au début des années 1980¹, pour émettre des cartes de paiement privatives dont le coût supporté par les magasins était nettement inférieur à celui d'un paiement par carte bancaire. Aux États-Unis, Target, le deuxième distributeur du pays, a créé sa société financière



pour équiper ses clients de moyens de paiement² et non pour concurrencer les banques, contrairement à l'objectif affiché de Wal-Mart³. Ce dernier n'a d'ailleurs pas obtenu la licence bancaire complète suite à la levée de bouclier des acteurs bancaires. Target a préféré limiter son ambition initiale à la réduction de ses coûts monétiques. Au Royaume Uni, Marks & Spencer n'a accepté les cartes bancaires qu'à partir de l'an 2000⁴. Jusqu'à cette date, la chaîne portait tout son effort sur sa carte privative. En 2003, la chaîne de magasins transforma son parc de cartes privatives en cartes bancaires MasterCard.

Développer un centre de profit

De nos jours, il est plus facile pour une *captive* financière d'engendrer des profits à travers son activité de financement des ventes que de réaliser des économies substantielles en procurant des services bancaires à moindre coût à sa maison mère. Concurrencer la tarification des banques, auxquelles les volumes procurent des économies d'échelle que la *captive* n'atteindra jamais, paraît un combat perdu d'avance. Cela explique aussi que les banques de groupe, en vogue dans les années 1980 en France, aient depuis limité leurs activités. Les autorités de tutelle ont d'ailleurs protégé les différents acteurs en évitant que les groupes non bancaires ne saturent les ratios d'endettement de leurs filiales bancaires à des fins non commerciales, comme financer une acquisition. Reprenons l'exemple précédent, relatif aux commissions payées par les magasins pour accepter une carte de paiement : il est désormais établi qu'il n'est plus possible en France d'émettre une carte privative moins chère à accepter qu'une carte bancaire tant les commissions ont baissé ces 20 dernières années. Aussi, l'objectif initial des hypermarchés de doter leurs clients de cartes privatives afin de réaliser des économies a-t-il évolué vers d'autres priorités aux enjeux plus importants : financer les ventes, fidéliser la clientèle et générer du résultat. La rentabilité obtenue à travers le financement des ventes provient de deux sources : la rémunération offerte au réseau commercial pour son rôle de prescripteur et la rentabilité des financements accordés à la clientèle. La première source est impérative si la *captive* veut éviter de voir les lieux de vente faire preuve d'infidélité vis-à-vis du groupe. La seconde dépend essentiellement du secteur d'activité et de la bonne maîtrise du risque de crédit.

Un résultat positif qui lisse celui du Groupe

Ce rôle de contributeur au résultat du groupe est d'autant plus apprécié par ses dirigeants et actionnaires qu'il est souvent contracyclique par rapport à l'activité de la maison mère. En effet, lorsque la maison mère rencontre des difficultés pour commercialiser ses produits, elle porte plus d'attention aux solutions de financement ou aux promotions



exclusives qu'elle réserve à ses clients fidèles, et notamment ceux recrutés par sa *captive*. Ses efforts contribuent à accentuer les profits de sa *captive* financière pendant les années difficiles. Lorsque l'activité est bonne et la concurrence moins rude, la maison mère propose moins d'avantages commerciaux sous forme de financement gratuit ou de promotions exclusives aux clients de la *captive*. Elle a tendance à se diversifier, à chercher des relais de croissance sur de nouveaux marchés et à privilégier le recrutement de nouveaux clients. Son pouvoir de négociation vis-à-vis de sa filiale captive se renforce aussi, au détriment de cette dernière qui peut être contrainte de concéder davantage de commissions. Le résultat de la *captive* s'en ressent et sa progression marque généralement le pas durant ces années.

Ainsi peut-on observer que les filiales spécialisées dans les services financiers jouent un rôle d'amortisseur en absorbant une partie des crises conjoncturelles et en lissant les résultats consolidés du groupe auquel elles appartiennent. Ces dernières années, alors que le marché automobile américain était difficile, les constructeurs ont continué à octroyer des crédits gratuits aux clients américains, ce qui a favorisé l'activité et la rentabilité de leur filiale de crédit.

Attention à ne pas retarder les nécessaires restructurations

Le rôle de la *captive* va parfois au-delà du rôle d'amortisseur lorsque la maison mère est confrontée à une crise durable. Elle peut compenser pendant des années un manque de rentabilité de la maison mère au point de retarder des restructurations pourtant nécessaires. Les premiers secteurs à créer leur *captive* furent aussi souvent les premiers à être confrontés à une réduction de leur marge issue de leur activité principale. Ceux qui avaient développé à temps leur *captive* financière ont mieux résisté aux vagues de concentration dans leur activité. Renault Crédit International contribua à plus d'un tiers aux résultats de Renault au début des années 1990⁵. L'apport est encore plus important dans le secteur des grands magasins. Ainsi, en France, le groupe LaSer a contribué en 2003 à hauteur de 54 % au résultat du groupe Galeries Lafayette⁶. Le soutien de la filiale à sa maison mère tend parfois à retarder les décisions de restructuration de sa maison mère. Les acteurs de la vente par correspondance en Europe doivent, dans leur grande majorité, leur survie aux résultats générés par leur filiale crédit, leurs clientèles populaires étant davantage crédiphiles que la moyenne. Face aux défis que représentent, d'une part les chaînes de magasins textiles plus agiles dans l'adéquation de leur assortiment par rapport à la demande, et, d'autre part, l'arrivée d'un nouveau canal de distribution en direct, internet, les VPCistes doivent rapidement réagir. Or, la forte rentabilité de leur filiale financière a pu compenser durant des années la



baisse de rentabilité du *core business*. Cela ne les a pas toujours aidés car il est plus difficile d'entamer des restructurations lorsque les résultats sont là. L'un des remèdes consiste alors à bien dissocier, au sein du groupe, sous forme de divisions distinctes, les activités de distribution de celles de financement des ventes. Au début des années 2000, le groupe PPR a mis les différentes filiales de sa division VPC face à la réalité de leur compte d'exploitation en retirant de leur périmètre de consolidation les filiales de crédit associées⁷. Cela a aussi le mérite d'aider les analystes financiers et donc les marchés financiers à mieux apprécier l'évolution des résultats de chacun des métiers. La vente de l'activité crédit peut aussi intervenir plus facilement.

RÔLE III : CONSTITUER UN ACTIF À CÉDER EN CAS DE NÉCESSITÉ DANS LE MÉTIER DE BASE

Souvent, l'ultime actif à céder

Les groupes confrontés à de graves crises peuvent faire appel à leur *captive* pour financer partiellement leur restructuration. Les créances clients portées à l'actif de la société financière constituent un réservoir de résultat plus ou moins important selon la qualité des créances et leurs marges. Le groupe peut céder une partie de son portefeuille de créances pour actualiser la marge financière qu'elles représentent. C'est ce que fit au milieu des années 1990 Case Credit, filiale du constructeur américain de matériels agricoles et de travaux publics Case Corporation. L'entreprise, confrontée à une baisse structurelle de son marché du fait de la baisse du nombre d'exploitations agricoles, ne pouvait compter que sur elle depuis que le groupe Tenneco l'avait introduite en Bourse. Sa filiale crédit contribua de façon substantielle au financement de la restructuration de Case en assurant une rentabilité sur fonds propres proche de 50 %⁸. Les taux des crédits payés par ses clients n'étaient pourtant pas différents de ceux pratiqués par les banques. C'est la titrisation systématique des créances qui permit d'actualiser la marge future des crédits et de générer de façon anticipée les résultats futurs. Bien que contributrices aux résultats de la maison mère, les filiales de financement sont souvent jugées *non-core business*. De là à les céder lorsque se fait jour un besoin urgent de générer du cash ou de recentrer le groupe sur son métier, il n'y a qu'un pas. C'est celui que franchit le groupe français PPR en cédant ses filiales Facet et Finaref respectivement en 2002 et 2003 pour financer le rachat de Gucci⁹. C'est ce que fit en 2004 le groupe anglais Marks & Spencer en vendant à HSBC sa filiale financière pour contrer l'OPA lancée par Philipp Green¹⁰. La vente est toujours associée à la mise en place d'un contrat exclusif portant sur une dizaine d'années afin de garantir à l'acheteur l'accès à la clientèle du vendeur. Il est arrivé que le



poids de la *captive* soit tel que la moindre fragilité entraîne le groupe à la céder rapidement. Ce fut le cas de Sears, dont la filiale américaine Sears Credit fut cédée en 2003 à Citigroup en raison d'une dégradation du risque crédit consécutive à la transformation des cartes de paiement privatives en cartes de paiement bancaires¹¹.

Les raisons ne manquent pas pour justifier la cession

La cession fréquente des acteurs dits non bancaires à des groupes bancaires accentue le caractère minoritaire des survivants. Il est certain que les raisons pour les groupes non bancaires de vendre leur *captive* ne manquent pas. La création et le développement d'une *captive* ne sont un exercice ni simple ni rapide. Premièrement, les activités de crédit sont par nature très capitalistiques. Pour chaque euro financé, le ratio de solvabilité impose 8 centimes, dans le meilleur des cas, de fonds propres. La croissance de l'encours de crédit ne peut donc dépasser la croissance des fonds propres. Si le groupe ne souhaite pas recapitaliser sa filiale crédit, cette dernière devra donc être assez rentable pour faire face à ses besoins en fonds propres rendus nécessaires par la croissance de ses encours de crédit. D'autant que lors des premières années, la *captive* doit générer un matelas de provisions suffisant pour faire face aux impayés futurs. Il est donc peu probable qu'une *captive* qui se développe puisse servir des dividendes rapidement à sa maison mère. Deuxièmement, les activités de crédit sont fortement réglementées et les autorités de tutelle élèvent la barrière d'accès à une activité qui nécessite un savoir-faire pointu et de nombreux outils de suivi et de contrôle. Il devient donc difficile pour de petits établissements de rester indépendants. S'associer à des banques est toujours possible si le groupe garde un contrôle suffisant de l'activité pour être en mesure de différencier son offre. Troisièmement, les marchés financiers privilégient une séparation des métiers. La lecture des comptes financiers d'un groupe qui détient une *captive* nécessite un travail de séparation de deux activités qui ne possèdent rien en commun, hormis les clients. Il est hors de question de consolider dans l'analyse les dettes bancaires de la maison mère avec celles de la *captive*. Certaines banques d'affaires vont même jusqu'à inciter les groupes à céder leur *captive* financière qui, d'après elles, *polluent* la lisibilité du groupe et affectent donc son cours de Bourse.

Conserver la captive doit correspondre à une véritable volonté stratégique de la part du Groupe

En raison de toutes ces contraintes, nombreux sont les groupes non bancaires qui arbitrent l'allocation de leurs actifs en défaveur de leur *captive* financière pour des raisons stratégiques et non financières.



Compte tenu du fort retour sur capitaux propres des activités de crédit, ces groupes devraient au contraire, selon toute logique financière, céder une partie de leurs actifs de base moins rentables pour financer la croissance de leur *captive*. C'est ce que fit une chaîne française de grands magasins qui céda des magasins pour faire face à la croissance très forte de sa filiale crédit. Cela demande à l'acteur non bancaire d'opter pour une nouvelle orientation stratégique qui l'amène à renforcer une activité qui était jusqu'ici cantonnée au second plan.

Bon nombre d'acteurs industriels auraient pu survivre face au déclin de leur industrie s'ils avaient opéré un tel changement à temps, qui les aurait conduits à capitaliser sur le véritable actif de leur entreprise, c'est-à-dire leurs clients finaux plutôt que d'essayer de rendre compétitives en vain des usines condamnées à disparaître. Cofidis, leader européen du crédit par téléphone et issu du groupe de vente par correspondance 3 Suisses illustre ce point. Sa maison mère est elle-même le fruit d'une première transformation qui a amené un industriel du textile du Nord de la France à changer de métier en devenant distributeur, d'abord dans la franchise, puis dans la vente par correspondance, avant de tirer une grande partie de ses profits des services financiers.

Sans aller jusqu'à changer le métier de base du groupe non bancaire, maintenir au sein d'un groupe une activité de financement des ventes doit répondre à une volonté stratégique à long terme. Compte tenu du réel défi que constitue le développement d'une *captive*, il semble nécessaire de se donner des ambitions supplémentaires à celles déjà évoquées pour justifier une telle orientation stratégique.

RÔLE IV : S'ÉMANCIPER DE LA MAISON MÈRE POUR MIEUX LA SERVIR ET LUI APPORTER LA CONNAISSANCE CLIENT

S'émanciper de sa maison mère pour mieux la servir

Il peut paraître paradoxal de préconiser à une *captive* de sortir du giron de la maison mère. Pourtant, si la *captive* se limite à servir sa maison mère, elle court plusieurs dangers. Le premier et le plus grave serait qu'elle devienne non compétitive et affecte la capacité du groupe à commercialiser ses produits. En restant à l'abri du groupe, sans être confrontée à la dure réalité des appels d'offres, il y a de fortes chances qu'au fil du temps la *captive* s'endorme. Ce phénomène n'est d'ailleurs pas limité aux groupes non bancaires. Les banques elles-mêmes, et des plus importantes, détiennent des filiales spécialisées qui, fortes du flux d'affaires interne apporté par le réseau d'agences, deviennent moins compétitives, voire contre-productives. À l'inverse, la *captive* qui sert d'autres prescripteurs progresse. Les solutions trouvées pour répondre

aux autres prescripteurs bénéficient rapidement à la maison mère. Les économies d'échelle développées grâce aux relais de croissance provenant de l'extérieur bénéficient également à la maison mère. En France, les sociétés de crédit à la consommation Cofidis et Cofinoga¹², bien qu'issues toutes les deux de groupes de distribution, poursuivent leur développement en dehors de la clientèle de leur société mère. La première recrute notamment à travers le sponsoring cycliste et la seconde à travers un réseau de magasins qui acceptent ses cartes de paiement privées. Elles s'ouvrent à toute la clientèle de leurs marchés européens et s'émancipent du canal de recrutement initial - respectivement le catalogue 3 Suisses et les magasins Galeries Lafayette - tout en améliorant leur compétitivité vis-à-vis des clients issus de ce canal. Lorsque Cofinoga lança en 2002 le programme de fidélité S'Miles¹³ avec 46 de ses partenaires, cette société s'ouvrit aux autres secteurs, tout en renforçant la fidélité des clients aux magasins du groupe Galeries Lafayette auquel elle appartient. La réussite d'une telle stratégie demande rapidement à la maison mère de se positionner sur l'opportunité de poursuivre ou non l'exercice, tant les encours financiers peuvent progresser rapidement et modifier de façon profonde le profil financier du groupe consolidé qui se met à financer des activités autres que son métier de base.

Apporter à la maison mère une meilleure connaissance de ses clients et contribuer à les fidéliser

L'autre rôle essentiel que doivent développer les acteurs financiers issus de groupes non bancaires est d'améliorer la connaissance qu'a leur maison mère sur ses clients finaux. En contact avec les clients tout au long du remboursement du crédit, la filiale spécialisée est particulièrement bien placée pour suivre la relation en direct, à travers de multiples canaux : relevés de compte, mailings, téléphone, Internet, SMS. Elle doit analyser le comportement du client *au fil de l'eau*, pour elle-même évidemment, mais également pour mieux renseigner sa maison mère, tout en respectant la réglementation existante, très stricte sur le sujet. En fonction de l'analyse des données clients, elle doit adapter son offre et sa communication au segment de clientèle auquel le client appartient. Elle peut mieux anticiper ses besoins et déclencher les actions à mener lorsqu'une opportunité apparaît. Grâce à sa *captive*, le groupe non-bancaire peut évoluer d'un marketing produit vers un marketing client. Cette évolution se traduit aussi au niveau de la *captive* qui voit sa culture s'adapter. Habituee à gérer des comptes, elle gère désormais des clients. Ceci est déjà une réalité pour certains émetteurs de cartes de paiement qui analysent le comportement d'achat de leurs clients. Ainsi, la filiale bancaire du distributeur non alimentaire Canadian Tire a développé



des scores de transaction mis au point en analysant la consommation de ses clients détenteurs d'une carte bancaire maison¹⁴. Ces scores de transaction viennent enrichir les scores de comportement ainsi que les scores calculés à partir des types de magasins fréquentés par les clients détenteurs d'une carte de crédit maison. L'avantage de la *captive* sur la banque est alors double : premièrement, la *captive* a la capacité d'analyser le détail du ticket de caisse, ce que les banques ne peuvent pas faire. Deuxièmement, la *captive* reçoit la visite de beaucoup plus de clients que la banque et a davantage d'opportunités de recruter de nouveaux porteurs. Dans notre cas, Canadian Tire reçoit la visite de la majorité des Canadiens alors que la première banque généraliste canadienne, Royal Bank of Canada, détient un tiers du marché des cartes bancaires, mais a déjà équipé presque tous ses clients. Une fois recrutés sur le lieu de vente par la *captive*, les clients seront d'autant plus fidélisés à l'enseigne de la maison mère que l'offre sera adaptée à leur profil. Là encore, l'avantage de la *captive* sur la banque en termes de coût de recrutement est manifeste.

Les acteurs non bancaires ont donc de nombreuses raisons de développer une activité financière en support de leur activité de base. Ils en ont tout autant pour justifier la cession de leur *captive* de financement. C'est pourquoi, contrairement aux apparences, la *captive* doit s'émanciper de sa maison mère pour, d'une part, lui apporter davantage et d'autre part, prendre son avenir en main. En capitalisant sur un flux d'affaires récurrent en provenance de leur maison mère, elles ont les moyens d'investir de nouveaux territoires. De tailles relativement modestes par rapport aux banques, elles ont l'agilité des nouveaux entrants. Nées au sein de groupes non bancaires, elles n'ont ni préjugé ni risque de cannibalisation. Ces caractéristiques font d'elles des entreprises capables d'innover, tant au niveau des produits que de leur mode de distribution. Ce faisant, elles renforcent leur maison mère et développent un centre de profit autonome, capable en cas de réussite, de représenter une orientation nouvelle pour le groupe tout entier. Challenger leur maison mère tout en la renforçant, voire prendre le relais pour continuer de servir les clients quand le métier de base aura disparu, n'est-ce pas la véritable raison d'être de ces acteurs financiers nés loin du monde bancaire ?



NOTES

1. Rapports annuels Banque Accord et S2P, 1999.
2. Rapport annuel Target Corporation, 2003.
3. Article paru dans le *Financial Times*, London edition, le 8 janvier 2003.
4. Site internet www.marksandspencer.com, novembre 2004.
5. Rapport annuel RCI 1993.
6. Rapport annuel Cofinoga, 2003 et site internet www.groupegalerieslafayette.fr, janvier 2005.
7. Site internet www.pprfinance.com (comptes consolidés 2001, 2002, 2003).
8. Rapport annuel Case Corporation, 1997 (chiffres 1995, 1996).
9. Site internet www.pprgroup.com, janvier 2005.
10. Site internet www.marksandspencer.com, janvier 2005.
11. Site internet www.citigroup.com, janvier 2005.
12. Rapports annuels Cofidis et Cofinoga, 2003.
13. Article *Le Journal du Net*, 26 novembre 2002.
14. Rapport annuel Canadian Tire, 2003.

