

Réinventer l'offre des captives des constructeurs automobiles dans un environnement concurrentiel en pleine mutation

Excellentes réussites économiques des vingt dernières années, les captives bancaires des groupes automobiles font aujourd'hui face à de nouveaux défis. D'une part, la concurrence des banques est maintenant frontale. D'autre part, les concessionnaires se regroupent et augmentent leurs exigences vis-à-vis des captives. Enfin, les conducteurs se tournent vers de nouveaux modes de consommation.

Les captives : une très belle réussite économique

Les banques captives sont des filiales de groupes industriels ou commerciaux. Celles-ci ont notamment pour mission de proposer des produits de financement.

Les captives de constructeurs automobiles s'inscrivent dans cette logique pour financer les ventes des véhicules de leurs marques.

Elles ont parfaitement rempli ce rôle ces vingt dernières années. D'après l'ASE, en 2019, plus de 3 véhicules neufs sur 4 étaient vendus avec un financement, dont la moitié auprès de ces captives.

D'établissement de crédit à banque de dépôts

Initialement établissements de crédit, ces sociétés étaient totalement dépendantes des marchés de capitaux. Cette situation est rapidement devenue problématique, à la fois pour leur développement et en cas de crise de liquidité, comme en 2008. Pour diminuer cette dépendance, elles ont su diversifier leurs sources de refinancement et se sont tournées, entre autres, vers les particuliers, leur proposant des livrets d'épargne rémunérés. Elles ont ainsi progressivement opéré une mue en devenant des banques de dépôts parallèlement à leur activité première.

DE NOUVEAUX DEFIS SE PRESENTENT

Faire face à la concurrence accrue des banques qui affichent de fortes ambitions sur ce secteur

Vu comme un relais de croissance important, le marché du financement automobile est courtisé

par les banques et notamment les banques universelles. Elles sont bien armées dans cette bataille, avec une actualité de taux bas. Elles font également preuve de créativité dans leurs offres :

- Sur le segment BtoB, elles proposent des taux préférentiels y compris sur d'autres produits financiers
- Pour les particuliers, la vente de véhicule en agence bancaire est lancée.

Autre arme de taille, leurs filiales de location longue durée qui, en achetant des volumes conséquents de véhicules, peuvent s'affranchir des captives et négocier directement avec les constructeurs.

S'adapter à l'évolution du réseau des concessionnaires

Les concessions indépendantes, mono-marque et historiquement très fidèles aux captives, disparaissent. Elles sont rachetées par des investisseurs qui possèdent quelques dizaines voire centaines, de concessions. Leur stratégie multi-constructeurs met à mal le modèle des captives et nécessite de repenser leur relation. Ces concessionnaires sont également à la recherche de partenaires bancaires plus traditionnels, capables de les accompagner, au-delà du simple financement des ventes, dans leur développement.

Répondre aux nouveaux modes de consommation

Autrefois très ancrés dans la propriété avec un financement à crédit, les particuliers se tournent massivement vers l'économie d'usage et ses offres associées. Si la location avec option d'achat (LOA) et la location longue durée (LLD) sont

adressées par les captives, d'autres offres ne le sont pas : car-sharing, covoiturage et toutes autres offres qui privilégient l'usage à la possession.

D'autres facteurs sont, également, à prendre en considération, comme l'évolution des réglementations (automobile et bancaire), l'arrivée de motorisations alternatives, la digitalisation et les évolutions technologiques.

FACE A CES BOULEVERSEMENTS, LES CAPTIVES DEVRONT SE REINVENTER POUR SURVIVRE

Repenser les besoins du client pendant toute la durée de son financement

L'enjeu est essentiel : le fidéliser en captant l'évolution de ses besoins ou de ses envies dans le temps. Améliorer l'expérience client devient indispensable pour les captives. Pour cela, elles disposent, entre autres, d'un fantastique terrain de jeu à explorer que sont les données collectées sur les véhicules.

Proposer des solutions de mobilité qui vont au-delà des financements traditionnels

Ces solutions, qui graviteront toujours autour d'un actif roulant, permettront de compenser l'érosion des ventes via les réseaux traditionnels et de se positionner sur les marchés naissants (vente directe par exemple). L'expertise acquise par les captives en gestion d'actifs roulants (achat, gestion et revente), est un véritable atout face à de nouveaux entrants.

Améliorer la performance interne

Les captives se sont principalement organisées pour répondre à un enjeu de croissance et de gain de part de marché, au détriment de l'efficacité opérationnelle. Il est grand temps maintenant d'engager des programmes d'optimisation des processus, des organisations et du système d'information, comme l'ont fait leurs concurrents bancaires et loueurs, il y a quelques années.

La déclinaison stratégique de ces trois dimensions fait appel à une forte capacité de mener des transformations et à des solutions technologiques innovantes.

Le groupe Talan accompagne ses clients sur ces terrains, grâce à sa double compétence, technologique et métier.

L'OFFRE TALAN CONSULTING

Talan Consulting réalise une part importante de son activité auprès des captives bancaires de groupes industriels, des filiales spécialisées de banques (LLD, leasing et affacturage) et de loueurs de matériels. Depuis 2000, nous intervenons, sans discontinuer, sur ces marchés que nous connaissons bien.

Parmi nos références clients, on retrouve les grands acteurs de place et des structures plus petites.

Tous nos clients ont en commun de rechercher à travers nos interventions des compétences métier fortes combinées à la pratique reconnue des projets :

1. Études / diagnostic
2. Stratégie opérationnelle
3. Excellence opérationnelle
4. Lancement de nouvelles offres
5. Pilotage de projets / programmes
6. Refonte des organisations et des outils
7. Conduite du changement
8. Insertion opérationnelle
9. Maîtrise d'ouvrage stratégique et métier

CONTACTS

Xavier de Jerphanion, Partner
xavier.de-jerphanion@talan.com
06 85 56 03 99

Raphaël Stoll, Directeur
raphael.stoll@talan.com
06 85 75 55 07