

FONCTION CRÉDIT



P.87 - DOSSIER MÉTIER

Credit management stratégique :
au cœur de la prise de décisions

HORS-SÉRIE

Automobile en 2025 : un secteur éclaté, des profils à géométrie variable

creditsafe

Avec :

THOMAS BONTE
Responsable Etudes
et Analyses Creditsafe
France



Le crédit management dans l'industrie automobile est aujourd'hui un casse-tête, en raison de l'hétérogénéité extrême des acteurs. Une analyse segmentée des données financières Creditsafe (2023-2025) sur 120 997 entreprises — soit 6 à 7 % des défaillances enregistrées — révèle la difficulté à piloter une politique de crédit cohérente, respectueuse des spécificités de chaque sous-secteur. À cela s'ajoutent 55 071 comportements de paiement recensés, un échantillon significatif.

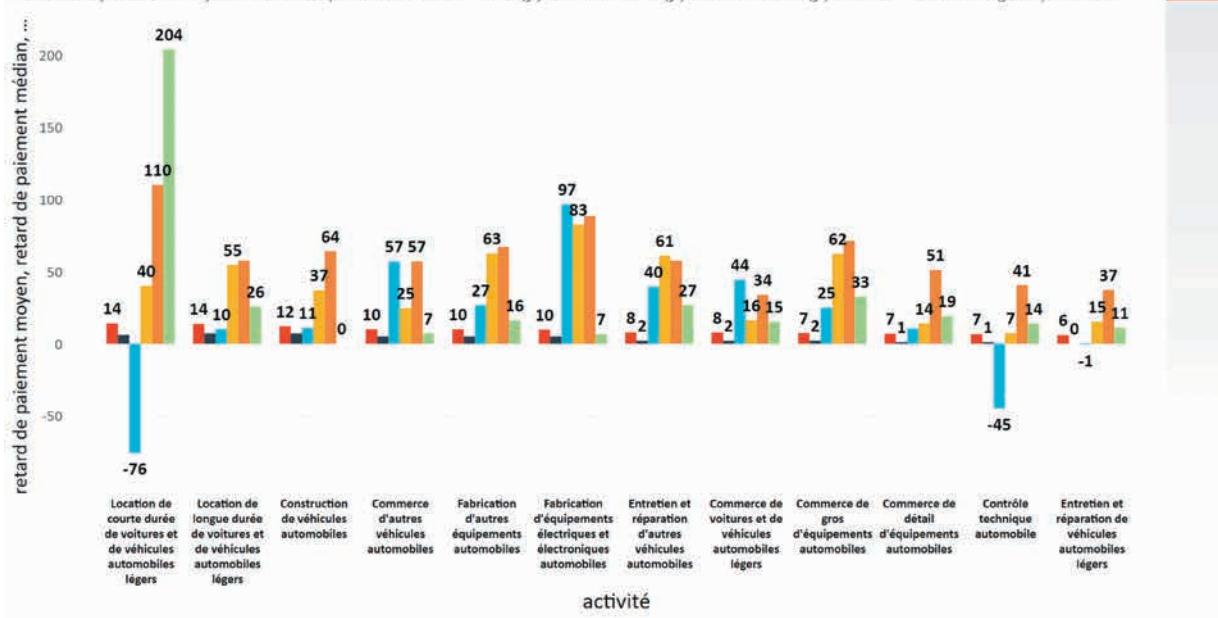
La gestion du risque crédit doit impérativement s'adapter à chaque entité, activité, groupe et secteur. Il n'existe pas de modèle unique, ni de stratégie crédit universelle — court, moyen ou long terme — applicable à toute la filière. Cette complexité découle autant des cycles conjoncturels que des particularités structurelles propres à chaque maillon, exacerbées par les transitions énergétique et digitale en cours.

I - État des lieux : typologie des risques par segment

Cette analyse s'appuie sur les indicateurs financiers clés pour dégager quatre profils de risque distincts dans l'industrie automobile. Elle offre un cadre structuré permettant d'anticiper les vulnérabilités sectorielles et d'adapter les stratégies de gestion du risque.

Situation dans l'automobile sur les paiements, les liquidités et la trésorerie

● retard de paiement moyen ● retard de paiement médian ● BFR (j.) médian ● DSO (j.) médian ● DPO (j.) médian ● Trésorerie (jours) médiane



Les fondamentaux financiers révèlent quatre profils distincts

En reprenant les axes classiques d'analyse — solvabilité (fonds propres, dettes), liquidité (trésorerie disponible, BFR), rentabilité (EBE, marge nette) — il est possible de dresser une typologie claire des profils de risque dans le secteur. Celle-ci étant empiriquement appuyée par le retard de paiement constaté (*Days Beyond Term – DBT*) établi sur les comportements de paiement remontés par des entreprises partenaires.

Profil 1 : Les piliers stables

- **Commerce de détail d'équipements automobiles :** EBE médian de 25,43 %, croissance de 2,44 %, trésorerie de 19 jours, BFR maîtrisé à 10,5 jours. Ce segment profite du boom de l'électrification, avec un comportement de paiement médian de 1 jour (7 jours en moyenne en 2025), contre 10 jours en moyenne nationale.
- **Entretien et réparation de véhicules légers :** EBE remarquable de 33,28 %, DSO court de 15,25 jours, BFR quasi nul (-0,75 jour), trésorerie de 11 jours. Impacté positivement par la complexification technologique des véhicules électrifiés, ce segment affiche le meilleur comportement de paiement : 0 jour en médiane (6 jours en moyenne).
- **Entretien et réparation d'autres véhicules :** EBE de 30,48 %, croissance de 2,37 %, position défensive face aux mutations du parc automobile. Retard de paiement médian de 2 jours (8 jours en moyenne).
- **Commerce de voitures et véhicules légers :** Malgré une croissance négative de -8,89 % et un EBE faible de 7,53 %, la structure financière reste stable avec un DSO de 16,25 jours et un DPO de 33,75 jours. La pression vient davantage de la transformation digitale que de fragilités intrinsèques, avec un retard de paiement médian de 2 jours (8 jours en moyenne).

Profil 2 : Les secteurs en transition

Ces segments oscillent entre opportunités et défis structurels :

- **Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles :** Paradoxe d'un secteur d'avenir sous tension à court terme. EBE solide de 31,64 %, croissance de 9,06 %, mais DSO très élevé (82,5 jours) et trésorerie critique (6,5 jours). Le pari sur l'électrification compense ces tensions, avec un retard de paiement médian de 5 jours (10 jours en moyenne).
- **Location courte durée de voitures et véhicules**

légers : Profil atypique avec trésorerie exceptionnelle de 204 jours, BFR très négatif (-76 jours), et EBE modeste de 26,45 %. Capitalise sur les nouveaux usages de mobilité. Cette activité présente les retards de paiement les plus dégradés : 6 jours en médiane, 14 jours en moyenne.

- **Commerce d'autres véhicules automobiles :** EBE faible de 11,34 %, structure financière équilibrée, croissance modeste de 2,1 %. Retards de paiement révélant des difficultés : 5 jours en médiane, 10 jours en moyenne.

Profil 3 : Les secteurs sous pression

Ces segments subissent les effets de la transformation industrielle :

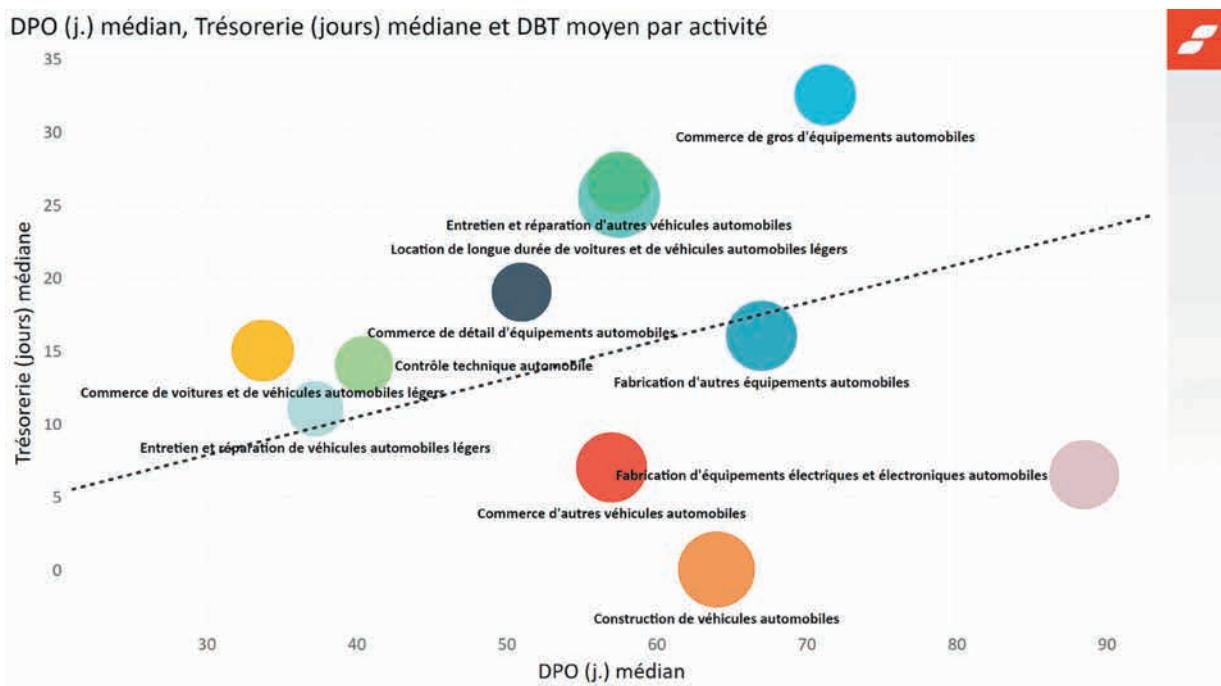
- **Location longue durée de voitures et véhicules légers :** EBE exceptionnel de 50,96 %, mais croissance stagnante (0 %), trésorerie limitée (25,5 jours) et forte concurrence des acteurs as-a-service. Retard de paiement parmi les plus dégradés : 7 jours en médiane, 14 jours en moyenne.
- **Construction de véhicules automobiles :** Structure atypique, EBE faible (11,33 %), trésorerie nulle, croissance négative (-6,57 %), tensions sur la chaîne de financement (BFR 11 jours, DSO 37 jours). Retard médian de 7 jours, 12 jours en moyenne.
- **Fabrication d'autres équipements automobiles :** Impactée par la transition écologique, croissance négative (-4,4 %), EBE 27,26 %, trésorerie faible (16 jours). Les équipementiers thermiques voient leurs carnets s'effondrer. Retard de paiement dégradé : 5 jours médian, 10 jours moyen.
- **Commerce de gros d'équipements automobiles :** Croissance négative (-4,01 %), EBE 19,05 %, pression sur la chaîne de distribution. Malgré cela, comportement de paiement honorable : 2 jours retard médian, 7 jours en moyenne.

Profil 4 : Le contrôle technique automobile : un modèle en rupture

Le **Contrôle technique automobile** présente des déséquilibres structurels majeurs : Paradoxe d'une activité en forte croissance (+26,27 %) avec un EBE solide (46,46 %), mais un déséquilibre critique (salaires à 138,99 % de la valeur ajoutée). Le modèle économique est obsolète face aux évolutions réglementaires et à une concurrence féroce. Le retard médian reste faible (1 jour, 7 jours en moyenne), indiquant que le risque pèse moins sur la disparition que sur la capacité à respecter les délais dans la durée.

II - Analyse sectorielle approfondie

Le secteur automobile entame une transition à plusieurs vitesses. Entre pressions économiques, mutations technologiques et réinvention des usages, chaque segment fait face à ses tensions spécifiques... mais aussi à ses leviers d'adaptation. Certaines branches affichent des fondamentaux solides, tandis que d'autres vacillent sous l'effet combiné de la digitalisation, de l'électrification et des transformations industrielles profondes.



Commerce et distribution : résilience malgré les mutations

Le segment commercial automobile montre une forte capacité d'adaptation.

- **Commerce de voitures neuves** : Malgré une croissance en recul (-8,89 %) sous la pression de la digitalisation, les fondamentaux restent solides : DSO maîtrisé (16,25 jours), structure de coûts adaptable, et retards de paiement contenus (7 jours en moyenne).
- **Commerce de détail d'équipements** : Porté par l'électrification, ce segment affiche une croissance positive (+2,44 %) et des marges préservées (EBE de 25,43 %). L'essor des accessoires électriques (bornes, câbles, recharge) soutient une dynamique saine, avec 1 jour de retard médian et 7 jours en moyenne.
- **Commerce de gros** : En phase plus délicate (croissance de -4,01 %), mais structure financière équilibrée. Les tensions sur la chaîne d'approvisionnement allongent les délais : 2 jours de retard en médiane, 7 jours en moyenne.

Réparation et entretien : les grands bénéficiaires de la complexification technologique

- L'entretien de véhicules légers affiche les meilleurs fondamentaux du secteur : EBE de 33,28 %, BFR quasi nul (-0,75 jour), DSO court (15,25 jours). La complexification des véhicules électrifiés exige des compétences spécialisées que ces acteurs développent rapidement.
- L'entretien d'autres véhicules suit la même dynamique, avec un EBE de 30,48 % et une croissance stable (+2,37 %), illustrant la résilience du modèle face aux mutations technologiques.
- Ces deux segments présentent logiquement les comportements de paiement les plus sains : 0 à 2 jours de retard en médiane, pour 6 à 8 jours en moyenne.

Location : des modèles économiques aux destins divergents

- La location de longue durée traverse une crise existentielle. Malgré un EBE élevé (50,96 %), la croissance stagnante (0 %) et la montée des plateformes de mobilité partagée fragilisent le



modèle traditionnel. La trésorerie limitée (25,5 jours) accentue sa vulnérabilité en cas de choc.

- **À l'inverse, la location de courte durée prospère :** trésorerie exceptionnelle (204 jours), BFR très négatif (-76 jours), et adaptation aux nouveaux usages urbains (autopartage), malgré un EBE plus modeste (26,45 %).

- Les deux segments affichent toutefois des comportements de paiement dégradés : 6 à 7 jours de retard en médiane, pour 14 jours en moyenne.

Construction et équipementiers : au cœur de la tempête industrielle

- **Les constructeurs automobiles** affichent une structure financière préoccupante : trésorerie nulle, croissance négative (-6,57 %), EBE faible (11,33 %). Les investissements massifs dans l'électrification pèsent sur la rentabilité à court terme.
- **Chez les équipementiers**, la dichotomie est nette. Les fabricants d'équipements électriques misent sur l'avenir : croissance de 9,06 %, EBE de 31,64 %, mais trésorerie tendue (6,5 jours). À l'inverse, les autres équipementiers subissent la transition énergétique de plein fouet, avec une décroissance de -4,4 %.
- Cette tension se reflète logiquement dans les retards de paiement : 5 à 7 jours en médiane, 10 à 12 jours en moyenne.

III - Impacts des transitions : électrification et digitalisation redessinent la hiérarchie des risques

La transformation du secteur automobile ne se contente pas de bouleverser : elle sélectionne, élimine, redistribue les cartes. Entre électrification, digitalisation et nouveaux usages, certains segments tirent leur épingle du jeu par des positionnements stratégiques affirmés. D'autres subissent de plein fouet l'obsolescence de leur modèle, la pression réglementaire ou des chocs exogènes.

Les gagnants de la transformation

- **Électrification** : Les fabricants d'équipements électriques/électroniques (+9,06 %) et le commerce de détail d'équipements (+2,44 %) profitent pleinement de la transition énergétique. Leurs investissements R&D et leur ancrage technologique constituent de solides barrières à l'entrée.
- **Digitalisation** : Les services de réparation bénéficient de la complexification technologique. L'entretien de véhicules légers affiche le meilleur EBE du secteur (33,28 %), preuve d'une montée en gamme maîtrisée.
- **Nouveaux usages** : La location de courte durée tire parti de l'autopartage et de la mobilité servicielle, avec une trésorerie hors norme (204 jours), lui offrant une capacité d'investissement rare dans le secteur.

Les perdants structurels

- **Obsolescence programmée** : Le contrôle technique, malgré une croissance apparente (+26,27 %), est plombé par un déséquilibre structurel critique (poids salarial à 138,99 %). L'évolution réglementaire et la digitalisation fragilisent durablement son modèle économique.
- **Disruption technologique** : La location longue durée traditionnelle subit la concurrence des plateformes de mobilité as-a-service. Sa croissance nulle tranche avec l'effervescence du secteur.
- **Transition énergétique** : Les équipementiers thermiques (-4,4 %) et les constructeurs traditionnels (-6,57 %) absorbent le coût de la reconversion sans encore récolter les bénéfices de l'électrification.

Risques exogènes : géopolitique et chaînes d'approvisionnement

Les choix stratégiques exogènes – relocalisations en Asie, guerre des semiconducteurs, politiques environnementales – créent des ruptures brutales. Les équipementiers positionnés sur l'hydrogène subissent des arrêts de programmes, tandis que ceux

du thermique voient leurs carnets s'effondrer sans préavis.

Cette volatilité exogène amplifie la vulnérabilité des acteurs les plus fragiles, créant des effets domino sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

IV – Pilotage du risque : indicateurs d'alerte et outils de surveillance

Dans un secteur sous tension, les équipementiers et sous-traitants sont des baromètres précoce des ruptures. Quelques indicateurs bien choisis suffisent à détecter une dépendance critique ou une relation qui s'effiloche.

Indicateurs d'alerte à surveiller

Les acteurs de la chaîne (équipementiers, loueurs, distributeurs) montrent des signaux clairs :

- **BFR > 15 jours et trésorerie < 20 jours** : fragilité immédiate.
- **Retards de paiement (DBT) > 5 jours** : pression sur le cash.
- **DSO > 60 jours ou baisse brutale (>-20% / trimestre)** : tension avec les donneurs d'ordre.
- **DPO > 60 jours** : dépendance au crédit fournisseur.

Sur le plan stratégique :

- **Dépendance client > 60 % du CA et R&D < 2 % du CA** = risque d'obsolescence.
- **Marge brute < 15 % sans ajustement prix** : rentabilité en péril.
- **Location** : rotation parc > 2,5 ans, provisions > 8 % = dépréciation d'actifs.
- **Commerce** : stocks > 25 % du CA, marges < 7 %, créances douteuses > 3 % = mauvaise gestion.

Cette convergence justifie un renforcement du scoring sectoriel.

Outils et fréquence de surveillance

1. Un suivi (monitoring) doit être exercé avec une dimension prioritaire du niveau de risque : fort (quotidien) à faible (1 fois par an).
2. Des indicateurs prioritaires doivent être adoptés :
 - a. **Liquidité** : trésorerie, BFR, DSO/DPO.
 - b. **Rentabilité** : EBE, marge nette, CA.
 - c. **Indicateurs sectoriels** : rotation des stocks (commerce), âge du parc (location), carnet de commandes (équipementiers).
3. Des outils de décisions doivent être paramétrés : alertes, tableaux de bord, arbres de décision.
4. Le dialogue doit être privilégié pour éclairer les décisions.

Anticiper les mutations : approche prospective

Une veille technologique active permet d'identifier les équipementiers innovants (batteries solides, conduite autonome, hydrogène vert) et d'ajuster les lignes de crédit avant l'apparition du risque.

Il s'agit aussi de suivre les disruptions économiques (mobilité as-a-service, marketplaces) pour anticiper l'obsolescence des modèles.

Indicateurs clés d'innovation :

- Part du digital dans le CA (objectif : 15 % d'ici 2030),
- Investissements en formation électrification,
- Partenariats avec nouveaux acteurs de la mobilité.
- Ces éléments sont autant de baromètres de résilience et d'adaptabilité.

Conclusion : transformer le risque en levier stratégique

Le piège du credit management dans l'automobile, c'est la vision agrégée. Or, c'est dans la granularité que résident les vrais leviers. La transition énergétique et la digitalisation rebattent les cartes et offrent une opportunité unique aux credit managers les plus affûtés.

L'enjeu dépasse la simple gestion du risque : il s'agit de financer intelligemment la transformation d'un secteur en mutation profonde. Croiser indicateurs d'alerte, veille technologique et monitoring prédictif permet de transformer la complexité en avantage concurrentiel.

Les credit managers capables d'identifier les champions cachés de l'électrification, d'anticiper les ruptures de modèle et d'accompagner les mutations économiques créeront de la valeur. Pour leur portefeuille, et pour leur entreprise.

Annexes

Données financières Creditsafe (2023-2025)

- 120 997 entreprises
- 55 071 comportements de paiement recensés

APEN_700	Activité
4519Z	Commerce d'autres véhicules automobiles
4532Z	Commerce de détail d'équipements automobiles
4531Z	Commerce de gros d'équipements automobiles
4511Z	Commerce de voitures et de véhicules automobiles légers
2910Z	Construction de véhicules automobiles
7120A	Contrôle technique automobile
4520B	Entretien et réparation d'autres véhicules automobiles
4520A	Entretien et réparation de véhicules automobiles légers
2932Z	Fabrication d'autres équipements automobiles
2931Z	Fabrication d'équipements électriques et électroniques automobiles
7711A	Location de courte durée de voitures et de véhicules automobiles légers
7711B	Location de longue durée de voitures et de véhicules automobiles légers

Code APE	Croissance (%) médiane	Poids salaires et charges (%) médian	EBE (%) médian	Trésorerie (j) médiane	BFR (j) médian	DSO (j) médian	DPO (j) médian	Dette globale (j) médiane	Gearing (%)
7711A	5	0	26	204	-76	40	110	255	4
4511Z	-9	40	8	15	44	16	34	87	17
4531Z	-4	63	19	33	25	62	71	92	27
4532Z	2	70	25	19	11	14	51	86	33
4520B	2	72	30	27	40	61	58	95	35
2932Z	-4	92	27	16	27	63	67	162	47
2931Z	9	62	32	7	97	83	89	135	50
2910Z	-7	28	11	0	11	37	64	121	61
7120A	26	139	46	14	-45	7	41	538	64
4520A	1	33	33	11	-1	15	37	81	70
4519Z	2	64	11	7	57	25	57	124	81
7711B	0	0	51	26	10	55	58	435	233

Thomas Bonte

Responsable Etudes et Analyses Creditsafe France

Expert dans le domaine de l'analyse économique et de la gestion des risques d'entreprise. Thomas dirige les initiatives d'analyse de données et de production d'études sectorielles, contribuant ainsi à éclairer les décisions stratégiques des entreprises.

Cette étude sur le secteur de l'automobile est un extrait du magazine **Fonction Crédit n°100** publié par l'**AFDCC**.

Pour découvrir l'intégralité du magazine, rendez-vous sur le site de l'**AFDCC**.