

Une des vocations de Cetelem : faciliter l'intégration sociale des familles

Eléonore Marcère : Je souhaite vous dire à quel point je suis heureuse de vous rencontrer. Quelles ont été les grandes étapes de votre carrière ?

François Julien-Labruyère : Entre mes débuts dans le magasin Carrefour de Créteil pour y ouvrir des chèquiers de compte permanent et ma rencontre ce matin avec le directeur financier de Carrefour pour lui parler cartes de crédit, il y a une certaine continuité ! Lorsqu'en 1968 Carrefour a ouvert Créteil, l'hypermarché faisait figure de « bête curieuse ». On y a donc envoyé un « petit jeune ». À 18h, je n'avais vendu aucun compte permanent. Le directeur du magasin vint me voir et me dit : « Ici, on n'argumente pas, on est en libre-service. Vendez votre produit en 30 secondes ! ». C'est ce que j'ai fait, avec une phrase toute simple, et ce soir-là j'ai vendu 27 comptes permanents. Ainsi a débuté ma carrière au Cetelem. Après, j'ai fait du marketing, mais ce premier soir, c'était déjà du marketing.

E.M : Aurore reste le grand événement des années 80. Comment l'avez-vous vécu ?

F.JL : Au départ, nous avions une carte BP (Bon Payeur), un simple bout de carton que le client présentait aux vendeurs. Ils agrafaient la carte au dossier et le crédit était accepté d'office. La première Aurore fut une modernisation de la BP : elle ouvrait un droit à crédit, d'où son nom ; Aurore, c'était une nouvelle relation du client avec Cetelem symbolisée par la phonétique Or-Or. Son succès fut immédiat. Quelques années plus tard, vint la seconde Aurore. Un compte permanent associé au réseau de vendeurs, mais cette fois avec une carte plastique. L'idée était de Michel Masson. Elle cumulait les avantages de l'ancienne Aurore, tournée vers la distribution, et ceux du Crédit en poche, essentiellement direct.

E.M : Le Partenariat fait désormais partie de l'entreprise. Était-ce une notion évidente à l'époque ?

F.JL : Dans les années 70, nous avions deux grands partenaires : les 3 Suisses et les Galeries Lafayette. Carrefour nous avait quitté et créé une société, S2P, avec le CREG, le principal concurrent de Cetelem à l'époque. Les financiers commençaient à montrer le bout de leur nez et préconisaient de radier les vendeurs non rentables, comme les 3 Suisses... Jacques Pons, patron de l'agréé, s'occupait de l'enseigne ; il proposa un partenariat financier pour continuer à gérer leurs opérations : Cetelem prit une participation de 15% dans Cofidis. La première notion de partenariat nous a permis de travailler avec certains grands distributeurs sans avoir à négocier leur commissionnement, puisqu'ils devenaient intéressés aux résultats. Ainsi les Galeries ou Carrefour qui, mécontent du CREG, revint nous voir en 1985 pour que nous reprenions S2P. Début 1990, l'idée a germé de vendre notre savoir-faire à d'autres types de partenaires. Ce fut le second type de partenariat. On a d'abord exploré le secteur de l'assurance, qui a toujours eu du mal à vraiment décoller, malgré les efforts d'Alain Ambrosini. Nous nous sommes alors tournés vers les banques.

E.M : Quelle est la valeur dominante à Cetelem ?

F.JL : Je ne vais pas vous dire le discours officiel, je préfère vous parler de moi. Je me suis attaché à Cetelem car j'ai trouvé mon métier intéressant et la boîte favorisant de façon plutôt sympa l'évolution personnelle de ses employés. Pour moi, c'est l'essentiel. Il y a eu des périodes où nous étions vraiment en avance. Par exemple, Cetelem a été un des pionniers du marketing direct, au début des années 1970. Être dans une entreprise novatrice, c'est motivant, enthousiasmant... Les idées jaillissaient, il y avait un extraordinaire climat d'échange et de création. Donner à ses cadres la possibilité de créer est la meilleure façon pour une entreprise de les rendre heureux, donc performants.

EM : Comment qualifieriez-vous la culture d'entreprise aujourd'hui ?

FJL : Je ne vais pas faire le vieux pépé, mais elle est différente. Cetelem a grandi, la créativité individuelle y est donc plus difficile ; mais l'esprit reste le même, notamment dans les petites entités qui forment Cetelem. Je pense aux sociétés de l'International ou à celles qui réussissent dans leurs « nouveaux métiers », comme Effico ou CMV. Dans le groupe Cetelem, on sait faire les choses ; en revanche, on ne sait pas bien les exprimer ou les faire savoir. Ce qui m'a frappé lors de la fusion avec BNP Paribas, c'est l'admiration réciproque qu'on se portait. Cetelem admirait la culture de présentation politique de BNP Paribas, BNP Paribas la culture d'action de Cetelem. Il ne faut pas abandonner notre culture d'entreprise mais il faut progresser dans la façon de l'exprimer. C'est un de nos défis.

EM : Les femmes sont nombreuses sur le terrain. Quel est leur avenir à des postes-clés ?

FJL : L'équilibre est sain, à tout niveau. La mixité enrichit les échanges et évite une certaine médiocrité. La France et l'Italie possèdent un déficit dans ce domaine. Mais regardez l'Espagne, la République tchèque ou le Brésil avec chacun trois femmes dans leurs comités de direction. Et ce sont là trois sociétés parmi les plus brillantes du groupe...

EM : Comment choisissons-nous de nous implanter dans un pays ?

FJL : Longtemps, Cetelem a été un des seuls organismes en France à permettre aux familles d'évoluer et de se stabiliser dans la vie. La vocation essentielle de Cetelem m'a toujours semblé être de faciliter l'intégration sociale. Cette orientation se retrouve dans le choix des pays. Ceux où nous avons le mieux réussi sont aussi ceux qui étaient en phase de création de classe moyenne. Il existe trois grands modèles de gestion du budget familial : le modèle Cetelem, où le crédit finance des biens d'équipement, en dehors du compte courant réservé aux achats de tous les jours ; le modèle américain où la carte de crédit est aussi utilisée pour les achats quotidiens et le modèle allemand où le découvert du compte courant englobe gros et petits achats. Le modèle Cetelem est beaucoup plus sécurisant pour le client. La plus belle réussite obtenue à l'International est celle des pays dans lesquels nous avons réussi à faire de notre modèle la référence du marché ; je pense à l'Italie, à l'Espagne et aux pays d'Europe centrale. À mon tour de vous poser des questions ; dans ce même registre, pourquoi à votre avis refuse-t-on aussi fortement les crédits demandés par des jeunes ?

EM : Parce qu'ils ne correspondent pas à nos critères d'acceptation. Et c'est dommage car ils représentent l'avenir. Il n'y a pas client plus fidèle que celui qui obtient son premier crédit. Au niveau de la Direction régionale, nous avons décidé d'appeler les clients refusés pour leur annoncer le refus et leur dire que nous sommes prêts à réexaminer leur demande ultérieurement. Le but est de ne pas se priver de clients qui, fragiles aujourd'hui, sont sans aucun doute nos clients de demain.

FJL : Qu'est ce qui vous plaît à Cetelem ?

EM : Ce qui me fait lever le matin, c'est l'ambiance qui règne à l'agence. Il y a beaucoup de solidarité, c'est une vraie vie de famille qu'on ne retrouve pas forcément dans d'autres entreprises. Ce qui fait vraiment plaisir, c'est quand un client revient nous remercier de lui avoir permis de réaliser son projet. L'intégration sociale, vécue au quotidien...

FJL : C'est important pour vous l'histoire de Cetelem ?

EM : Bien sûr, c'est très important pour tous les collaborateurs. Quand *Saga* est arrivé en agence, ce fut un moment fort : les plus anciens revivaient leur passé et les plus jeunes,

époustouffés par la richesse de l'histoire de l'entreprise, posaient beaucoup de questions à leurs aînés.

FJL : Comment êtes-vous rentrée à Cetelem ?

E M : En 1992, après mes études de commerce international à Lille, je ne trouvais pas de travail. Ma mère, collaboratrice à l'UCB, m'a conseillé de contacter Cetelem. Je suis descendue à « la capitale » pour un entretien. J'ai été prise en CDD à l'agence FACET de Montparnasse. La directrice d'agence était Colette Bertrand, c'est elle qui m'a donné la « fibre Cetelem » et l'envie de rester. Après un passage au Contentieux, à l'agence Médias et un retour chez Facet à Kléber, j'ai été nommée directrice de Magenta Particulier. Depuis mai 2001, je suis directrice de l'agence Belle-Épine Particulier.

FJL : Comment voyez-vous votre avenir ?

J'apprécie énormément le management et le travail en équipe ; dans un premier temps, je compte exercer mon métier de DA. Plus tard, je souhaiterais partir à l'international afin de participer à son développement.