

Gens de Cetelem

(27 mars 2002)

(Chaque année, Cetelem réunissait ses dirigeants pour un point classique de résultats et de projection. Dans ces réunions, j'ai souvent parlé mais le discours qui me reste en mémoire est celui qui suit. Cetelem traversait alors une phase délicate de doute sur ses capacités techniques et de perte d'identité après son intégration dans le groupe BNP Paribas. Il fallait tout simplement remonter le moral avec des mots allant au fond des choses...)

Vous avez remarqué que mes collègues du directoire ont tout dit et qu'ils se sont emparé de l'International avec délices pour le mettre au centre de notre stratégie. J'en suis ravi car cela prouve son succès. Comme ils sont beaucoup plus crédibles que moi à vous en parler parce qu'on ne peut pas les taxer de partialité et qu'ils sont traditionnellement plus sérieux que moi, je n'ai plus rien à ajouter. Ou alors à répéter ce qu'ils ont dit. Comme en plus, on est en fin de journée, je vous conseille de ne pas écouter ce que j'ai envie de vous raconter, simplement de vous laisser bercer par la musique.

Plutôt que d'intituler ce topo d'un classique « Plan à moyen terme » ou « Middle Term Plan », puisqu'on est dans la partie internationale des présentations, je préfère le placer sous le signe d'un titre plus convivial : « Gens de Cetelem ». Après tout, un plan à moyen terme n'est rien d'autre que l'expression de la volonté, à un moment donné, de nous autres, les gens de Cetelem.

Ce que je vous propose aujourd'hui, c'est donc une sorte de musique de projection de soi. Et pour, dès le début, trouver le la et symboliser cette projection, je voudrais vous confier un secret. Un vrai secret : même la personne concernée va en être surprise. C'est un secret porteur de sens pour la réussite de Cetelem ; c'est un secret qui nous concerne tous à travers l'un d'entre nous dont la carrière a touché tous les aspects de notre métier et s'est

déroulée dans trois pays. J'ajouterai qu'elle est une des plus brillantes qui soit grâce à un type de management très actuel, car il est basé sur la recherche du point de vue de l'autre. Je suis sûr qu'à travers ces mots vous aurez reconnu Jean Deullin. Mon secret est simple : il va être nommé directeur mardi prochain. Et je voulais l'en féliciter.

Il y a une quinzaine de jours, Jean-Michel Stourdzé est venu me voir et m'a dit : "J'espère que tu ne vas pas faire du Labruyère". Je lui ai alors demandé : "Ça veut dire quoi, pour toi, faire du Labruyère ?" Il s'est mis à me raconter une histoire de rabbins qui finalement ne comprennent plus rien à leur situation à force de se féliciter sur le bon état des choses. "Tu veux dire que les choses vont mal à Cetelem ? - Non, m'a-t-il répondu, je ne suis pas simpliste. Mais à côté du traditionnel tableau d'honneur, il y a aussi tout ce qui cloche, tout ce qu'il faut améliorer". Donc, promis Jean-Michel, je ne vais pas faire du Labruyère ! Je saurai aussi dire ce qui cloche dans le but d'essayer de l'améliorer...

Mais auparavant, je ne dirai pas qu'en 2001, j'ai été impressionné par les résultats obtenus en Espagne et en Italie, je ne dirai pas qu'à eux seuls ils permettent le lourd investissement qui se fait ailleurs, je ne dirai pas que ces résultats sont essentiellement dus à la réactivité et à l'inventivité des équipes qui sont aujourd'hui reconnues comme étant parmi les meilleures dans le monde du crédit à la consommation, en dehors même du groupe Cetelem. Je ne dirai pas non plus qu'avec ce qui s'opère en ce moment comme rapprochement entre l'Espagne et le Portugal, je suis certain que ce dernier va de nouveau contribuer à cette *success story* de notre Europe du sud. Je ne dirai pas non plus que j'ai particulièrement apprécié le parcours tout en finesse du métier et en souplesse de management qui caractérise la zone Méditerranée-Baltique, avec une Hongrie qui rejoint le club restreint des pays dans lesquels Cetelem est le numéro 1 officiel du marché, avec une Tchéquie qui brille de mille feux, avec ses petits que sont la Slovaquie et la Grèce qui grandissent fort bien dans leur coin, avec une Pologne revigorée, qui a repris confiance en elle-même, et une Turquie qui fait magnifiquement face à la crise du pays, (je ne répéterai pas le mot "magnifiquement", "*grandly*" pour Cerdar Guraï, et je n'ajouterai pas que dans cette crise financière majeure, Anadolu Cetelem est la seule société du groupe à se

débrouiller toute seule, sans la moindre garantie de ses maisons-mères, mais on sait que c'est parmi les orphelins, lorsqu'ils ont de la volonté, qu'on trouve les graines des grandes réussites). Je ne dirai pas non plus que je suis un supporter fidèle et fier des efforts qui sont en train de se réaliser dans les deux marchés extrêmement difficiles et extrêmement symboliques de l'avenir de Cetelem que sont l'Angleterre et l'Allemagne. Je ne dirai pas non plus que l'ensemble Benelux, lui aussi pièce essentielle de cet avenir, est en pleine phase de mutation, ce qui passe par une remarquable modernisation des outils, mais aussi par une réorganisation des structures, avec ses problèmes d'hommes. Je n'ajouterai pas que finalement KBC a démarré et que dans ce « finalement », il y a toute une histoire... Je ne dirai pas non plus les efforts similaires du Maroc dans ce domaine. Je ne dirai pas non plus que j'ai admiré la maestria brésilienne à jongler avec le ballon informatique sous l'arbitrage implacable de Carrefour. Je ne dirai pas non plus que je tire un grand coup de chapeau en sympathie avec l'Argentine car je sais que tout ce que ses *managers*, ceux d'aujourd'hui comme ceux d'hier, ont de force de caractère et de morale professionnelle à affronter le drame dans lequel se trouve le pays. Je ne dirai pas non plus que l'Asie est en train de créer notre long terme, dans des conditions ingrates et un milieu souvent peu compréhensible et je n'ajouterai pas que décrocher auprès des autorités de Taiwan une organisation compatible avec nos ambitions, tout en finalisant une migration informatique dont personne ne parle, qu'obtenir en quelques semaines une pénétration de plus de 5 % dans les ventes de Carrefour Corée ou que devenir en quelques mois une des références du marché thaïlandais sont des faits qui méritent d'être soulignés. Je ne raconterai pas non plus la première mondiale réalisée à Bangkok ; une double première : un accord Casino avec l'assentiment de Carrefour, le tout géré en commun par Cetelem et Cofinoga ; vous imaginez les palabres préparatoires destinées à lever les réticences dans les quatre sociétés, Casino, Carrefour, Cofinoga ... et Cetelem ! Enfin, je ne dirai pas le formidable travail d'une équipe de coordination centrale et de développement, réduite, soudée, qui est mise à toutes les sauces, se trouve parfois en butte à des incompréhensions ou des blocages en provenance de ses tutelles et s'en tire toujours avec cette détermination que procure le sens du concret.

Je ne dirai pas non plus que certains secteurs du siège commencent à s'apercevoir qu'ils s'enrichissent dans leurs métiers au contact de ce nouveau terrain diversifié qu'est l'international et je ne citerai pas le juridique, les scores, le contrôle général et même l'équipe informatique internationale.

Donc, je n'ai rien dit de tout cela puisque Jean-Michel me l'a déconseillé. Mais c'est pourtant de tout cela que viennent des résultats dont je peux témoigner, sans forfanterie, qu'ils provoquent l'admiration au sein de notre profession, dans le monde entier. Surtout depuis qu'avec l'accord Carrefour de 1997, nous nous sommes obligés à un grand bond en avant. Si on compare la réalité de 1996 à celle de 2001, Cetelem a de quoi être fier de lui. Production, encours et nombre de pays actifs se voient multipliés par 4 ou 5 ; le personnel, lui, a été multiplié par 3 et le résultat seulement par 2. Ces chiffres caractérisent la période : on investit, on élargit le périmètre, on prend des parts de marché... Mais toute croissance de cette nature nécessite un moment de consolidation ; c'est celui dans lequel nous nous trouvons. Carrefour nous a poussés en avant, nous a décomplexés, nous a donné une image mondiale (n'oublions pas que nous avons gagné notre contrat avec eux face à Citibank et General Electric), Carrefour est aujourd'hui notre plus gros client, représentant 10% de nos actifs (et plus du tiers de nos clients gérés), le reste relève de l'anecdote, même si la relation quotidienne avec eux est souvent pesante et stressante.

Parmi les fiertés que personnellement j'ai tirées de 2001, il en est une qui n'a rien d'évident : il s'agit du résultat de l'Inspection générale envoyée par le groupe pour essayer de savoir ce qu'est cette étrange aventure qui fait que le Cetelem a ouvert vingt pays en dix-sept ans, a une production hors de France qui est en train de dépasser celle de la France et se retrouve avec 4216 employés à l'international, c'est-à-dire plus de la moitié du total de son effectif. Le premier matin de l'inspection, j'ai présenté aux sept inspecteurs les cinq cadres de l'équipe centrale de l'international, moi compris, et comme je les sentais surpris, j'ai insisté sur l'aspect commando de notre équipe et décentralisation réelle des responsabilités sur le terrain. Puis, par pur hasard des agendas individuels (mais le hasard n'est jamais aussi innocent qu'on le dit), leur premier long rendez-vous fut avec Jean-Michel

Stourdzé. Le soir même, j'eus la visite du chef de mission qui me dit textuellement : "Je n'ai jamais rencontré de situations et d'hommes aussi ininspectables. Rien n'est écrit, tout se fait au *feeling*, comment voulez-vous qu'on rédige un rapport ?" A la fin de la mission, ils avaient compris l'ininspectable, ils en avaient saisi la raison : le rapport tira un coup de chapeau à Cetelem pour la façon dont il avait fait face à son développement et à ses obligations vis-à-vis de Carrefour tout en gérant la pénurie de ses moyens. Comme il fut largement élaboré avec nous, il devint également un outil de réflexion. Autrement dit, l'effet miroir...

Si je rappelle cet épisode, c'est parce que le rapport de l'inspection a inspiré le plan à moyen terme que nous nous sommes fixés et auquel nous nous sommes engagés. Il tient en deux phrases : nous nous donnons trois ans pour atteindre le *break-even* mensuel dans tous les pays encore en phase d'investissement tandis que se poursuivra la croissance des pays matures ; en second lieu, nous nous donnons l'année 2002 pour renforcer les moyens des zones en termes d'assistance et de contrôle afin de pouvoir poursuivre notre expansion dès 2003 à partir d'une politique de développement définie.

Je sais, mes deux phrases sont un peu longues. En deux formules, cela donne : renforcer l'existant et poursuivre notre développement. En deux mots : résultat et croissance.

Voici quelques chiffres projetés à 2005 :

- Un encours de 16 milliards €
- Un résultat de 160 millions €
- Environ six mille personnes.

Ceci à périmètre constant... et vingt-cinq pays actifs.

Il est évident que la structure de notre international aura alors changé : le poids de l'Europe du sud sera ramené des trois quarts de la production à environ la moitié et se seront développées les zones nouvelles, en particulier l'Amérique latine, l'Europe du nord et celle de l'est. En termes de résultat, la prépondérance de l'Europe du sud restera la caractéristique majeure de notre activité, mais elle s'appuiera sur un meilleur équilibre des profits que celui d'aujourd'hui.

Voilà la volonté, voilà donc l'ambition. Elle est grande, mais elle est à notre portée. En premier lieu, elle ne concerne que la croissance organique du nombre actuel de nos pays, c'est dire l'élasticité de ces objectifs vers le haut, sur quatre ans (sauf si nous dérapons dans un pays majeur ou si nous ne savons pas prendre les mesures de productivité qui s'imposent ici et là) ; en second lieu, je peux vous assurer qu'il existe au sein des équipes de l'international, qu'elles soient de pays, de zone ou de siège, un engagement et un sérieux à établir budgets et plans à moyen terme qui me donnent une confiance réelle dans leur faisabilité. Il s'agit là du signe le plus évident de cette décentralisation que j'évoquais à l'inspection générale : le budget englobe tout, de l'encours à la marge, des recettes aux dépenses, du risque au résultat, il est considéré par chacun des cadres de l'international comme la vision synthétique de son action et la mesure de son salaire variable, donc comme le véritable apprentissage de sa propre responsabilité d'entrepreneur.

Belle formule, "l'apprentissage de la responsabilité d'entrepreneur", on pourrait croire que je l'ai reprise d'un manuel de management, mais ceux qui me pratiquent tous les jours savent que je n'ai jamais lu un manuel de management et que, vu mon âge, je n'en lirai jamais ! Pour moi, elle exprime ce que je ressens de l'ensemble des équipes de l'International, tout en sachant que, cas par cas, j'idéalise un peu. Mais c'est le sens du chemin et on sait qu'un apprentissage ne se fait pas en un jour, surtout quand il s'agit d'un apprentissage de la responsabilité. Pour conclure cette présentation du plan à moyen terme, je dirais qu'il est ambitieux mais réaliste, parce que, justement, il s'appuie sur cet apprentissage de la responsabilité.

Je pourrais m'arrêter là, ayant dit l'essentiel. Mais on m'a fortement recommandé de parler plus d'un quart d'heure. Cette fois, ce n'était pas Jean-Michel Stourdézé, mais l'ensemble de mes collègues du directoire. Donc, je m'exécute !

La meilleure façon que j'ai trouvée pour le faire n'est pas d'entrer dans les détails de ce qui va se passer à l'agence de Curitiba qui sera ouverte juste avant le carnaval de 2005, ni d'étudier les tenants et aboutissants de ce projet de croissance externe que nous mitonnons pour fin 2004 en Bosnie Herzégovine (puisque'un des membres de l'équipe de

Développement n'est autre que Tatiana Sarancic, une réfugiée des guerres yougoslaves que le Cetelem doit être fier d'avoir accueillie). Non, la meilleure façon me semble être de vous faire part de quelques réflexions personnelles, je dis bien personnelles, afin d'éclairer la situation dans laquelle nous nous trouvons. Elles concernent notre périmètre géographique, notre *business model* et enfin nous, les gens de Cetelem comme acteurs de l'un et de l'autre.

Il convient d'abord de savoir qui nous sommes, en termes d'identité, et le meilleur moyen d'y parvenir est de déterminer comment on nous voit, comment on nous classe. Nous ne sommes pas un *monoliner*, comme disent les Américains pour caractériser les sur-spécialistes de la carte de crédit, du crédit auto, du *subprime* ou du *second mortgage*. Ceux-là ne réussissent pas mal en général, mais avec des accidents remarquables dus au fait qu'ils se situent sur une ligne très étroite de métier et que, lorsqu'il y a dérapage, il est violent. Nous ne sommes pas non plus un généraliste du *retail* comme ont essayé de le devenir plusieurs concurrents et y ont finalement renoncé - je pense à Sofinco et à un grand nombre de banques allemandes, dont la WKV que nous avons rachetée l'année dernière -, le seul succès dans ce domaine - mais il est de taille - ayant été la transformation du Cetelem allemand, KKB, en Citibank.

En fait, nous nous situons entre les deux, spécialistes du crédit à la consommation, comme l'indique la répartition équilibrée de nos encours : notre *worldwide business mix* se compose en effet de 28 % de vente à tempérament (dont 17 % pour l'auto et 11 % pour les autres produits), de 35 % de prêts personnels et de 37 % de cartes de crédit. Il est clair que les modes de développement locaux influent sur ce *business mix*. J'ai mis ici, à titre d'exemple, trois pays aux structures assez différentes : l'Italie chez qui le poids du *sales financing* reste très fort (ce qui explique beaucoup son coût élevé d'intermédiation), la Belgique où notre structure de coûts nous empêche d'être présent en *personal loans* et l'Angleterre dont la récence et le démarrage en *subprime* en font un cas à part. En général, plus un pays est ancien, plus la part des prêts personnels y est dominante, selon l'idée que notre *business model* reste majoritairement celui de la pompe à clients installée chez les

vendeurs et actionnée par nous en *cross selling*. Par rapport à nos concurrents, c'est dans ce monde-là qu'il convient de nous positionner, c'est dans ce monde-là qu'il faut rechercher nos *benchmarks*.

Parmi les huit grands noms de ce secteur, qui tous pratiquent le même *business model* que nous, on trouve dans l'ordre de leur taille : General Electric, Nippon Shinpan, Households, Associates, Cetelem, Santander, Sofinco et Aeon, trois Américains, qui en encours dominant largement, deux Japonais et trois Européens. Si maintenant on classe ces huit noms selon le traditionnel *local / regional / global player*, il n'en reste que deux au niveau *global player* : General Electric et Cetelem, le premier présent dans 32 pays et nous dans 21... En ramenant les comparaisons à l'Europe, elles sont beaucoup plus explicatives des défis qui nous guettent dans les années à venir. Trois leaders régionaux apparaissent nettement : Cetelem, General Electric et Santander. Il existe des différences essentielles entre les trois : General Electric est dit *serial buyer* pour avoir acheté des dizaines d'entreprises et de portefeuilles après leur entrée triomphale en Angleterre grâce à la reprise de Burton ; nous, on nous qualifie volontiers de *serial builder*, de constructeur en série ; quant à Santander, il pratique les deux méthodes, croissance organique au sud, croissance externe au nord. Les trois pays leaders de General Electric sont l'Angleterre, la Suisse et la Scandinavie considérée comme une entité ; nos trois pays leaders sont la France, l'Italie et l'Espagne ; ceux de Santander, l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie. Nos *business mix* aussi sont différents : la part de la voiture chez Santander et General Electric est nettement supérieure à la nôtre, près de 40 %, avec une part de prêt personnel très forte chez Santander et de carte de crédit très forte chez General Electric. Nous sommes tous les trois dans un même processus de rationalisation de nos exploitations et de rapprochement de nos savoir-faire ; et d'après ce qu'on peut en savoir, General Electric possède plusieurs longueurs d'avance sur Santander et nous en matière de coût d'intermédiation, de management de *call centers*, et d'*out-sourcing* de tout ce qui, dans l'efficacité du traitement industriel de la relation clientèle, ne leur paraît pas stratégiquement central, en particulier la gestion informatique des comptes (Santander serait sur la voie de suivre leur exemple en

Allemagne) ; en revanche, par rapport à General Electric, Cetelem et Santander sont vus comme possédant une capacité de gestion des partenariats sans commune mesure. Quant à la maîtrise du risque, on entend dire tout et son contraire !

Je ne prétends pas qu'il faille absolument prendre General Electric et Santander comme modèles, je dis simplement que la façon dont on fait le parallèle entre nous est éclairante pour notre stratégie et qu'elle nous indique des pistes de réflexion et d'évolution. J'en vois au moins trois : le rôle de l'auto dans notre *business mix*, l'industrialisation plus affirmée de notre relation clientèle et une détermination plus claire de nos savoir-faire centraux.

Il est en tout cas un constat qu'on peut tirer de ce rapprochement, c'est qu'en termes de géographie de notre activité, l'Europe est devenue notre marché domestique. Il y a dix ans, l'affirmer était considéré comme une utopie, le nier aujourd'hui serait une véritable myopie. Dans ce marché domestique, nous sommes le premier intervenant, ou le premier *ex-æquo* ; il n'en reste pas moins que notre présence y est fortement déséquilibrée. Notre part de marché y est d'environ 2,5 %, c'est dire nos marges de progression, mais elle est répartie entre un 12 % au sud, un magnifique 15% au centre et un presque 0 % au nord. Là, se situe l'enjeu majeur des années à venir ; là, se situe d'ailleurs l'investissement majeur de notre plan à moyen terme. Pendant cette période, le ticket d'entrée cumulé sur l'Europe du nord sera d'environ 200 millions d'euros, ou en quote-part 120 millions d'euros car nous y avons des partenaires (Halifax et Dresdner), soit 26% du résultat total de l'international. L'Angleterre représente 80% de cet enjeu, autrement dit c'est le pays le plus sensible pour les trois années à venir. Soit nous réussissons et notre part de marché domestique doublera quasi mécaniquement, nous assurant la position de leader européen absolu, soit nous échouons et c'est notre crédibilité globale qui est en jeu.

Il y a quelques mois, je participais à une réunion d'analystes financiers à Londres, organisée par Claude Haberer ; ils étaient une douzaine (ce qui est normal pour des têtes d'œuf), tous spécialisés dans les services financiers. Les deux questions principales avec lesquelles ils m'ont trituré étaient : comment allez-vous faire pour abaisser votre coût

d'intermédiation, risque compris, afin de vous situer en compétiteur crédible en Grande-Bretagne et par quel moyen comptez-vous obtenir une part de marché substantielle en Allemagne ? (J'ajouterai la troisième question posée comme stratégique, mais je ne la cite qu'entre parenthèses car elle ne concerne pas directement l'international : quand allez-vous retrouver les bons niveaux de risque auxquels vous nous aviez habitués en France ?).

Donc un problème de structure de production en Angleterre et un problème de marketing en Allemagne. À ce questionnement d'avenir sur l'Angleterre et l'Allemagne, j'ajoute le questionnement d'aujourd'hui concernant le troisième grand ensemble européen du nord, le Benelux, où notre structure de production fonctionne avec un coût trop élevé, où nos partenariats restent politiquement fragiles (comme tous les partenariats bancaires) et où notre pénétration, en tant que Cetelem, demeure limitée. Le défi est là, clairement posé, dans cet ensemble nord-européen qui, en potentiel, représente les deux tiers de notre marché domestique. Ce sera long, ce sera difficile, je sais d'ores et déjà qu'à certains moments nous éprouverons du découragement, que nous aurons même envie d'abandonner le terrain, mais je sais aussi que nous saurons trouver les nouveaux équilibres en termes de marketing et de coût d'intermédiation qui y assureront notre succès et auront des répercussions immédiates sur nos exploitations au sud et au centre de l'Europe. Car, quoi qu'on en ait, dans notre métier, le vent souffle du nord...

Notre périmètre géographique ne s'arrête nullement à ces considérations. Dans le cadre du plan à moyen terme, j'ai demandé à Marc Campi et Vincent Metz d'établir pour la fin 2002 une liste raisonnée des pays dans lesquels nous pourrions nous installer, en complément de ceux dans lesquels nous sommes déjà et où nous pouvons envisager le rachat de concurrents ou tout simplement de portefeuilles existants. Quand je dis « liste raisonnée », cela signifie qu'il s'agit d'une véritable étude de marché mondiale, incluant l'Europe et prenant en compte les potentiels, les concurrents, les structures de distribution et de bancarisation, la valeur relative de notre savoir-faire, la cohérence de notre *business-model* et enfin, bien sûr, le risque-pays. Il apparaît déjà clairement que notre *business-model* et notre savoir-faire, en tant que tels, possèdent plus de vertu dans les pays émergents,

c'est-à-dire ceux où le risque-pays est le plus fort, et beaucoup moins dans les pays développés. C'est cet équilibre entre les deux, risque-pays et chances de réussite, qui conduira notre choix (sachant que jusqu'ici l'étude de marché avait été d'une simplicité biblique = en fait , il y a combien de magasins Carrefour ?).

Manifestement, il existe une similitude entre nos enjeux Europe du nord / Europe du sud et notre capacité à pénétrer plus facilement dans les pays émergents que dans les pays développés. À condition bien sûr de se prémunir financièrement contre le risque-pays, ce qui est en train d'être étudié et mis en place par Guy Rosa et Henri-Paul Fruchaud en liaison avec le groupe. Autrement dit, dans la limite d'une bonne gestion actif / passif, je crois personnellement plus à nos chances actuelles de réussite dans des grands marchés émergents plutôt qu'aux Etats-Unis. En revanche, je suis certain qu'une fois réussie notre courbe d'apprentissage dans le nord de l'Europe, notamment en Angleterre, nous serons à même d'envisager une implantation américaine avec des chances raisonnables de succès.

Jusqu'ici, notre développement s'est réalisé principalement par démarrage *from scratch* et croissance organique selon le *business model* de base : d'abord l'agrée (avec dans certains pays une part non négligeable de l'auto, ce qui a pour avantage d'équilibrer les encours si la marge y est bonne), ensuite la carte, le direct, puis cet ingrat secteur du partenariat. Je reste persuadé que ce modèle de base demeure l'horizon idéal ou proche de l'idéal pour la plupart des pays émergents. Et ils sont nombreux dans la liste de nos possibles.

En revanche, ce modèle montre ses limites dans bien des endroits. Il montre ses limites dans des pays saturés par une concurrence souvent plus aguerrie que nous (je pense aux Etats-Unis et à la place qu'y ont les *monoliners*), il montre ses limites dans des pays dans lesquels le montage des crédits se fait largement en dehors de la distribution (je pense à l'Allemagne et à ses découverts bancaires), il montre ses limites dans des pays où au contraire la distribution est vendeuse de crédit avant d'être vendeuse de matériels (je pense à l'Amérique latine et à la Grèce), il montre ses limites dans des pays fortement gouvernés par les grands systèmes de carte et leur offre de *factoring* des mensualités (je pense à

l'Asie), il montre ses limites dans des pays où la crainte de transparence fiscale handicape le crédit dans les magasins (je pense tout spécialement à l'Inde), il montre ses limites dans des pays où le refinancement plafonne l'allongement des durées (je pense là à la majorité des pays émergents), il montre aussi ses limites, en tant que méthodes et non plus produits, dans des pays où on pratique le fichier positif à haute dose, où la notion de partenariat en distribution fait sourire, où vont et viennent les portefeuilles de cartes d'un bilan à l'autre, où l'*out-sourcing* est monnaie courante, etc ... etc ... Je pourrais en rajouter, car la liste est longue des besoins urgents de rénovation de notre modèle de base. Cela s'appelle régénération de la pompe à clients, positionnement d'Aurore face aux grands systèmes de cartes, développement de produits spécifiques pour l'auto, adaptation de nos modèles d'évaluation du risque etc ... etc... Ce besoin ne concerne pas le seul international, il ne concerne pas non plus que les nouveaux pays, mais ce sont eux qui le rendent si évident, qui le révèlent à notre conscience et en font la pierre angulaire de l'avenir de Cetelem.

La globalisation dont tout le monde parle touche aussi nos métiers et oblige à décompartmenter et à innover. En ce sens, il devient de plus en plus archaïque et donc dangereux de considérer ses propres problèmes de pénétration sur le marché, de maîtrise du risque ou d'organisation de l'intermédiation comme français, italiens ou coréens. C'est le croisement des réalités et des expériences qui nous permettra de mieux résoudre ce besoin de rénovation du modèle de base dont tout le monde ressent l'urgence mais a du mal à l'exprimer (en grande partie parce qu'on entrevoit ses solutions uniquement dans un cadre national).

C'est là où ce que j'évoquais des enjeux de l'Europe du nord prend tout son sens pour l'ensemble du Cetelem, c'est là où notre politique de développement, notamment par croissance externe, prend aussi tout son sens. A condition, bien sûr, d'aller au bout du concept ... Si notre politique de croissance externe consiste à rechercher des clones de Cetelem, autant l'arrêter tout de suite, nous n'en trouverons pas. Si elle consiste à trouver des sociétés ayant leurs propres culture et savoir-faire et à n'avoir qu'une idée en tête, éradiquer ces cultures en les mettant au moule de Cetelem, nous allons aux pires des

désillusions. Si au contraire, c'est l'enrichissement de techniques, de savoir et d'hommes que nous recherchons à travers la croissance externe, là nous aurons gagné.

Disant cela, je suis conscient de la difficulté qui réside dans nos têtes, à nous gens de Cetelem. Car, d'une certaine façon, c'est de notre identité qu'il s'agit. Même si nous avons fortement changé ces dernières années. Mais souvent nous n'en avons pas pris toute la mesure, ce qui provoque en nous des décalages de mentalité. Le rajeunissement global des troupes dû au développement rapide de nos nouvelles frontières et le fait que plus de la moitié de nos effectifs se situent maintenant hors de France obligent à la réflexion.

En corollaire, le modèle interne d'attachement à la boîte est en train, lui aussi, de fortement évoluer : au niveau du terrain et de son management social, il n'y a rien à voir entre l'attaché commercial classique de Palerme ou de Bordeaux et un employé de *call-center* à Coventry ou à Séoul. À un système basé sur la valorisation sociale conjuguée de nos clients et nos employés (qu'on se rappelle le fameux slogan *post-1968* de la grande époque du direct : « nous ressemblons à nos clients »), est en train de se substituer un système de simple praticité de la relation (système d'ailleurs pour lequel nous n'avons pas encore trouvé l'expression publicitaire appropriée, ce qui révèle que nous n'y sommes pas à notre aise). On pourrait faire le même parallèle dans la partie Distribution entre la valorisation réciproque qu'apportait l'intimité avec les vendeurs (là aussi, réfléchissons au sens profond du slogan de l'époque : « nous, les professionnels du crédit ») et le simple rôle de marchandiseur qu'on attend aujourd'hui d'un commercial Distribution. Autrement dit, on a tendance à substituer des métiers de qualification nécessitant de nombreux mois d'apprentissage par un travail qui se pratique aisément après quelques jours de formation. En mesurant l'attachement à l'aune de la formation, ce qui est le fondement de tout groupe humain, on évalue aisément l'écart. Or, qu'on le veuille ou non, tout nous mène vers le second modèle.

Au niveau des cadres, le profil lui aussi se transforme ; le cursus traditionnel mêlant siège et terrain et qui aboutissait à une synthèse du métier est en train de se dissocier entre deux pôles : d'un côté le spécialiste d'une technique, de l'autre le *manager* généraliste, avec

pour l'un comme pour l'autre un niveau d'exigence de plus en plus élevé. Mais là, le constat est généralement mieux partagé, d'autant qu'on le note aussi chez nos partenaires de la distribution et de la banque, ce qui nous donne plus facilement des points de repère. Ces remarques sur ce qui fait que nous, gens de Cetelem, sommes en train de changer, ne seraient pas complètes sans une nuance de taille pour notre sensibilité d'entreprise. Cette fécondation croisée entre maîtrise d'une technique et pratique d'un management, c'est-à-dire ce qu'on ressent comme étant l'esprit Cetelem, ne subsiste vraiment que dans un seul secteur, mais il est au cœur du métier, celui du management du recouvrement. Il s'agit de notre perle rare et elle est de plus en plus difficile à trouver.

Si j'évoque ces évolutions, c'est parce qu'elles guident notre pratique à l'international. Ceci pour une raison extrêmement simple : quand on se frotte à des environnements différents et qu'on cherche à adapter un modèle, il faut le comprendre jusque dans ses racines. Et je peux vous assurer que je ne connais rien de plus questionnant, et aussi de plus éprouvant, que de se voir confronté à une infidélité chronique de nos cadres étrangers et à une mise à plat radicale de nos modèles de management, avec tout ce que cela comporte d'insatisfaction et de *turn over*, comme s'il s'agissait d'une réponse d'indifférence à l'indifférenciation que, sciemment ou non, nous organisons dans nos métiers.

On ressent bien que dans ces domaines, la spécificité dont Cetelem s'est toujours fait une gloire, perd de son impact. Rendant d'ailleurs en cela plus faciles les recrutements externes et les apports en provenance de BNP Paribas. D'où la fringale des équipes internationales à mettre en œuvre la transmission du modèle de management que véhicule le plan CAP... S'il existe une caractéristique de l'International dont je suis fier, c'est la réussite de greffes multiples qui ont enrichi Cetelem de leurs savoirs et de leurs personnalités : au niveau des zones, deux sur quatre sont dirigées par des cadres formés hors du chaudron Cetelem; au niveau des pays, c'est 12 sur 19, avec sur l'ensemble neuf patrons de pays qui ne sont pas d'origine française.

Si maintenant je prends les comités de direction de ces pays, j'arrive à un total de 69 cadres : 30 ont mené leur carrière dans les chaudrons Cetelem, Findomestic ou Fimestic

(disons le *cursus* classique) et 39 l'ont menée en dehors ; sur les 69, 22 seulement sont de nationalité française. Ce qui signifie que 47 d'entre eux n'ont pas le français comme langue maternelle et que 18 le parlent peu, mal ou pas du tout. On pourrait penser que cette situation provoque une double frustration : sentiment d'envahissement chez ceux du chaudron et complexe de pièce rapportée chez les autres. Il n'en est rien parce que l'emporte la dynamique de l'enrichissement mutuel.

Si j'insiste sur ces considérations, c'est parce qu'elles sont celles qui marquent le plus le changement et celles dont je suis personnellement le plus fier pour Cetelem. Au-delà des croissances d'encours, des mappemondes à petits drapeaux qui décorent nos brochures d'assemblée et du panneau de bienvenue en vingt langues qui décore le hall du siège, elles illustrent ce que nous sommes devenus : une société qui a grandi, une société qui aujourd'hui peut se nourrir de sa dimension internationale, une société qui s'est ouverte vers les autres ; le fait est que nous ne jouons plus dans la division d'honneur du championnat des deux Charentes, nous avons maintenant comme adversaires des compétiteurs de niveau mondial.

Tout cela ne se fait pas sans des adaptations d'organisation, tout cela ne se fait pas non plus sans de profondes adaptations personnelles ; avec bien sûr en corollaire une certaine dose d'angoisse. Ne serait-ce que celle de la langue. On exprime souvent l'idée que le Cetelem possède une culture si forte qu'elle a tendance à rejeter les greffes extérieures. Il s'agit pour moi non pas d'une contre-vérité, mais d'un manque de jugement. Il est vrai que le rejet existe dans certaines parties de Cetelem, qu'elles soient d'organisation ou de personnes - et je peux vous assurer qu'il en existe à l'international et qu'avec Jean-Paul Doumeng nous nous battons tous les jours contre. Ce rejet ou cette tentation de rejet - puisque les chiffres montrent le contraire, n'est pas pour moi une preuve de culture forte ; c'est au contraire un signe de faiblesse, un signe d'enfermement dans des techniques, des valeurs ou des modèles dépassés, un signe de repli, de recroquevillement sur soi face à l'évolution.

Il est vrai que cette évolution a été brutale ces dernières années : d'abord l'écroulement du mythe de notre infailibilité technique et informatique, ensuite une série de difficultés commerciales dont la perte de partenaires historiques n'est que l'aspect le plus voyant, enfin l'arrivée dans un groupe puissant qui oblige au repositionnement. Très naturellement, cela aboutit à des questionnements et à un manque de confiance en soi. Pour moi, il possède toutes les caractéristiques d'un vague à l'âme, d'un trouble dans notre identité. Je suis sûr que la nouvelle organisation dont nous parlerons demain saura s'en emparer et y apporter les solutions. L'orientation me paraît d'ailleurs relativement simple même si sa concrétisation sera longue et complexe : mettons-nous vraiment à travailler sur la rénovation de notre *business model* sans nous laisser piéger par le mythe du chaudron protecteur, autrement dit sachons regarder Cetelem dans sa force d'aujourd'hui. Non pas une force de rejet, mais une force de *melting pot* pour nous, les gens de Cetelem, et pour notre métier ; par là-même, l'éclosion d'une dynamique.

J'ai rédigé ce *speech* à Singapour où je présentais Cetelem devant six cent banquiers d'Asie. D'après les réactions à mon discours, j'ai nettement ressenti que nous n'avons à avoir peur de rien, que notre image et notre capacité de développement sont immenses. Au-delà même de ce qu'on imagine.

Quand on se trouve dans des circonstances comme celles-ci, devant faire une présentation de sa société à six cent personnes qui ne la connaissent pas et en même temps concevoir une réflexion pour les cent cinquante cadres dirigeants de cette même société, qui eux la connaissent peut-être trop et ont quelquefois tendance à s'en désespérer, se retrouver à dix mille kilomètres de Levallois possède un effet revigorant : l'éloignement oblige à voir l'essentiel ; il permet donc de se projeter. On mesure les potentiels, on n'ignore rien des résistances, mais on les relativise. Et on sait qu'en libérant les énergies, on s'aiguillonne soi-même.

Je vous remercie.

