

cetelem

Une société de BNP PARIBAS



CETELEM

Journée Investisseurs - 4 octobre 2004

- **Cetelem, un atout majeur de BNP Paribas**
 - François Villeroy de Galhau
- **L'activité de Cetelem en France**
 - Yves Gaudin
- **Le développement International de Cetelem**
 - Bruno Salmon
- **Savoir-faire et innovation : des facteurs clés du succès de Cetelem**
 - Philippe Reffay - Se développer de façon sécurisée
 - Marc Campi - Le partage des savoir-faire et de l'innovation
 - La croissance externe : un outil pour accélérer le développement
- **Conclusion**
 - François Villeroy de Galhau

Cetelem, un atout majeur de BNP Paribas

François Villeroy de Galhau

■ Cetelem en quelques chiffres-clés

■ Les forces de Cetelem aujourd'hui

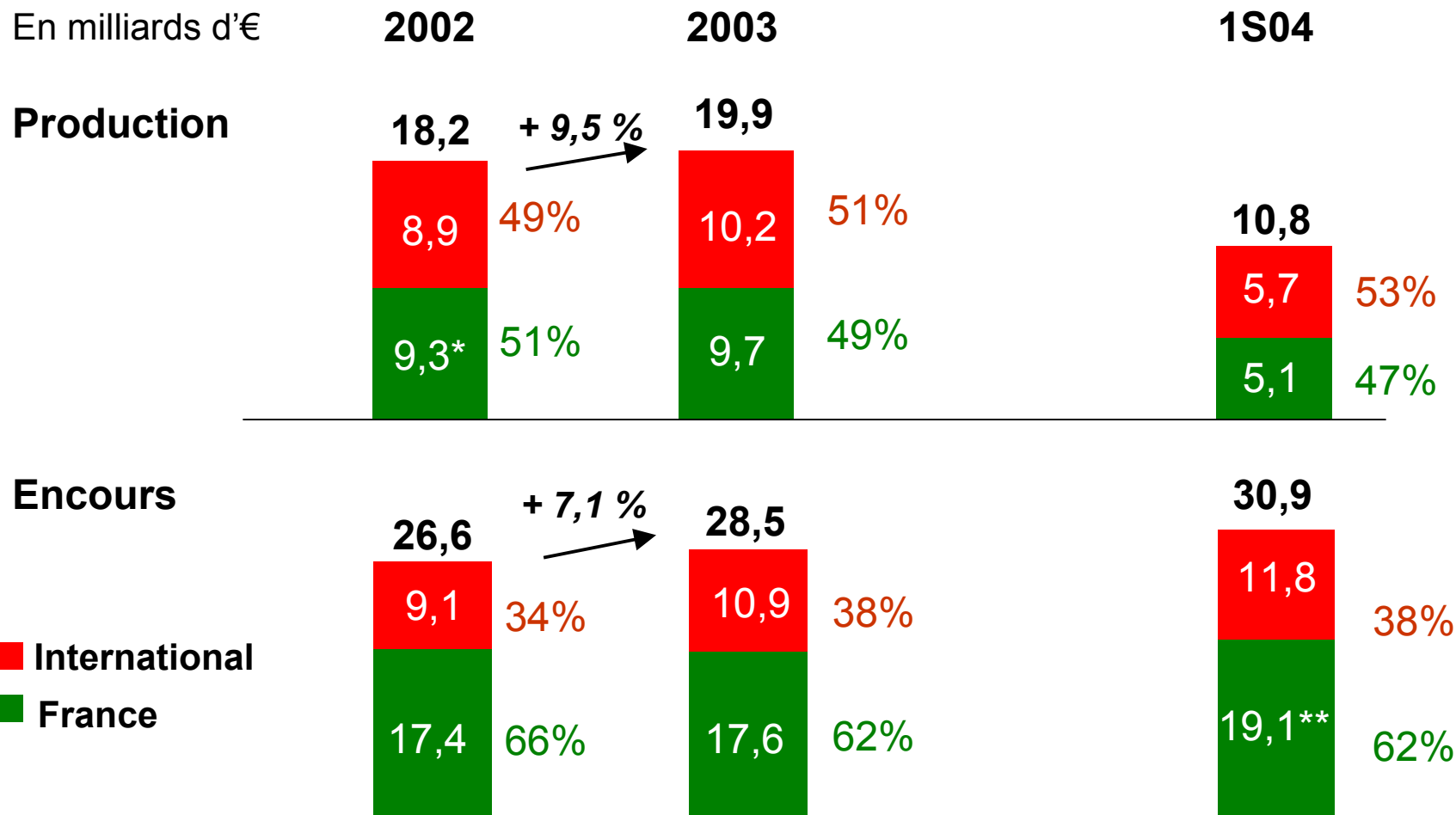
- Un business model équilibré : « le multi-spécialiste » du crédit à la consommation
- Un fort développement à l'international
- Une bonne maîtrise des process
- L'appartenance au groupe BNP Paribas

■ Les axes de développement de Cetelem

- La croissance « intensive » : le potentiel de renouvellement de notre métier
- La croissance « extensive »

Cetelem en quelques chiffres-clés (1/3)

■ Une progression soutenue de l'activité



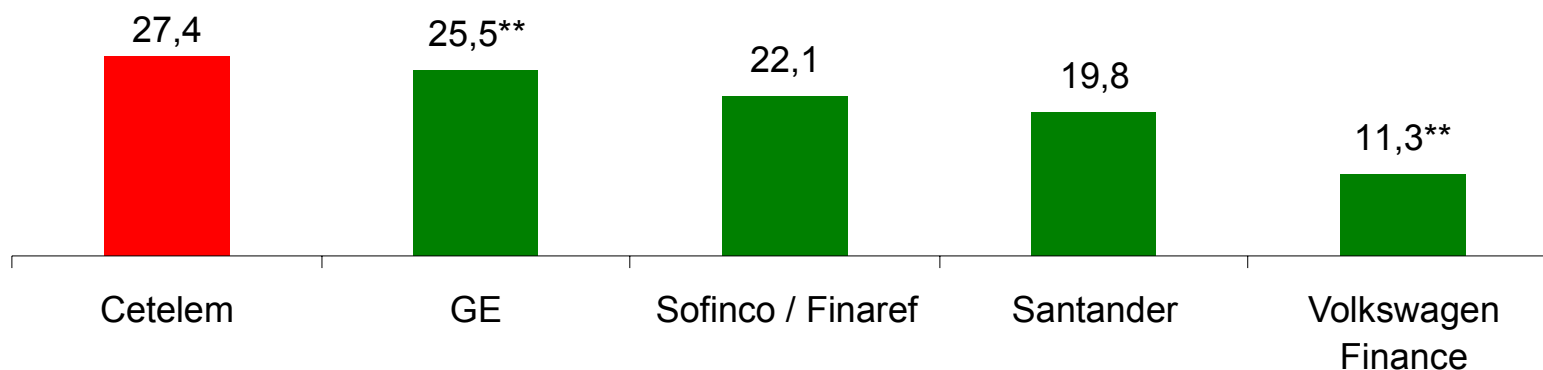
(*)Y compris l'intégration de la production Crédit Universel avant reprise par Cetelem

(**)Y compris 1,2 Md€ d'encours revolving de BDDF

■ Cetelem : un leadership en Europe continentale

Encours bruts gérés (*) hors maison-mère en Europe continentale
par les 5 premiers groupes spécialistes à fin 2003

Milliards €



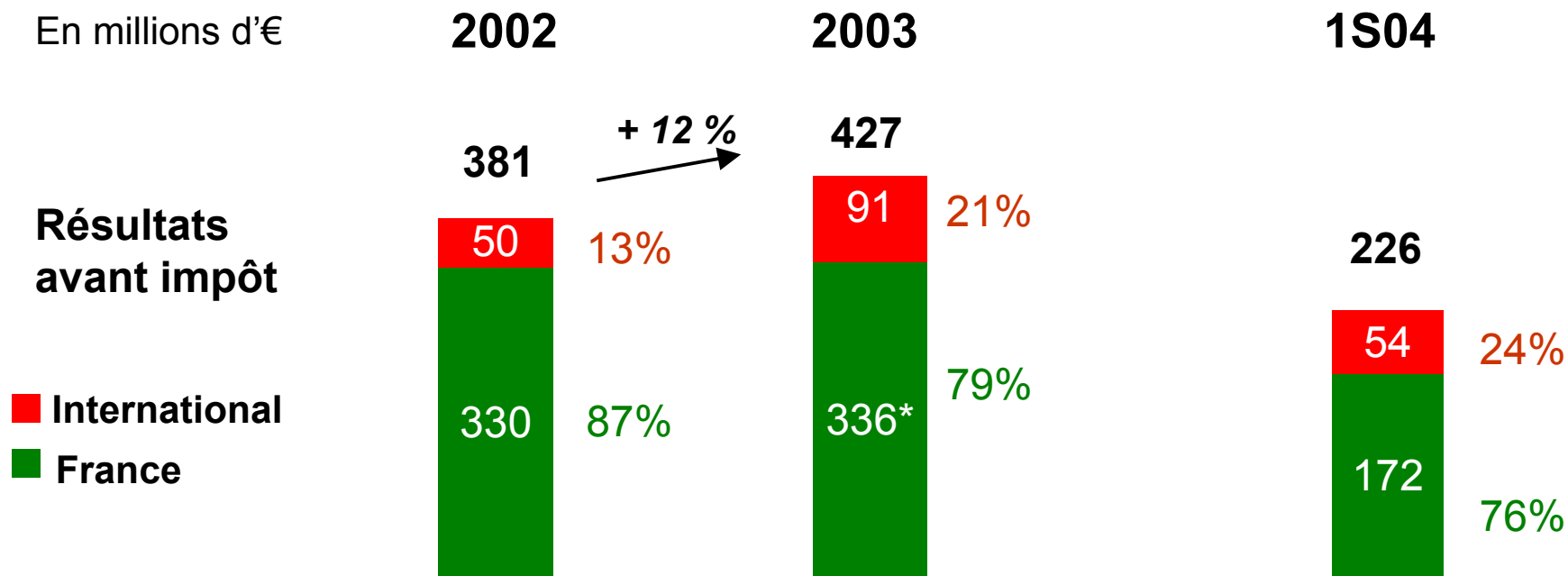
- N°1 en France ***, Italie, et Hongrie
- Dans les 3 premiers en Espagne, République Tchèque et Slovaquie

(*) Encours de crédits aux particuliers, c'est-à-dire hors crédit bail, LLD,...

(**) Estimations BNP Paribas

(***) Hors encours gérés pour le compte de l'activité Banque de détail en France de BNP Paribas

■ Des résultats en forte croissance

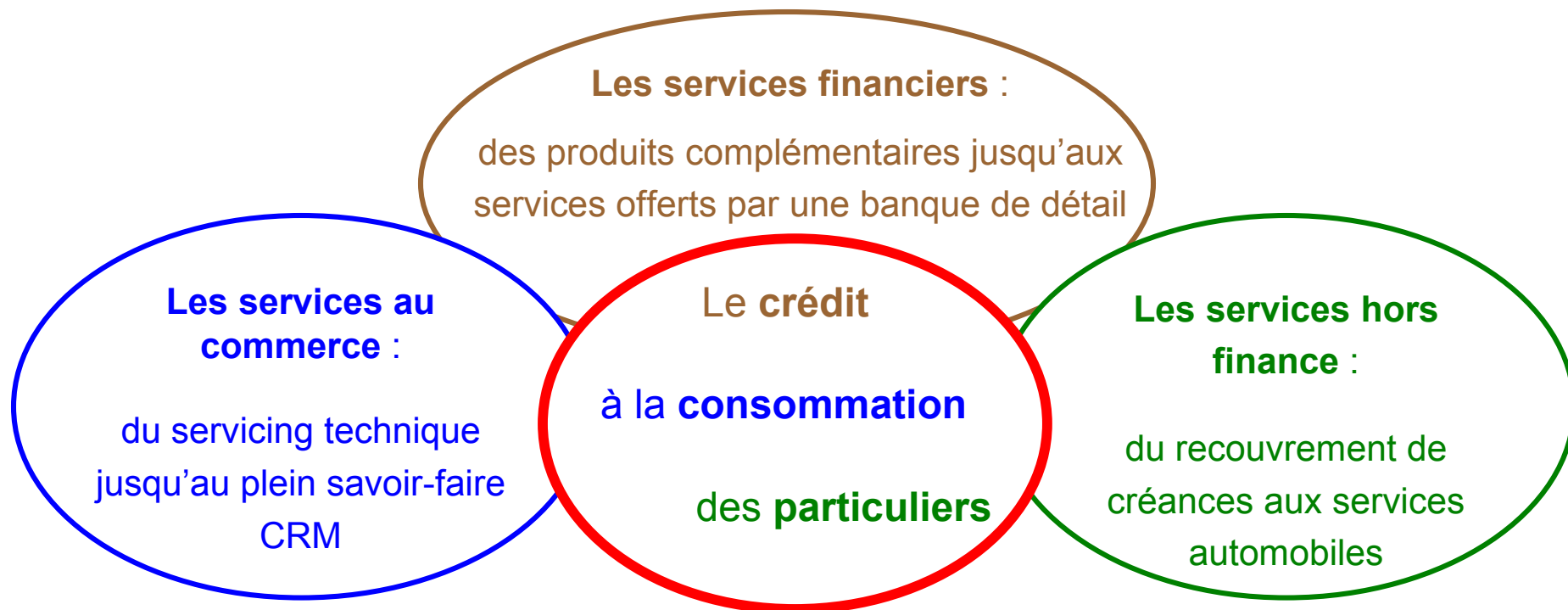


■ Le maintien d'une profitabilité élevée

ROE avant impôt 30% 30% 30%

- **Un business-model équilibré : le multi-spécialiste du crédit à la consommation**

Le métier de Cetelem : un cœur d'excellence à cultiver, des activités complémentaires à développer





Les forces de Cetelem aujourd'hui

Un business-model équilibré (2/2)

Couvrir la totalité du cœur de métier : le crédit à la consommation

- Un fort potentiel de croissance en Europe du Sud, en Europe Centrale et dans les pays émergents
- Cetelem veut être un multi-spécialiste (tous produits, toutes catégories de clients) et non un monoliner

Développer des activités complémentaires

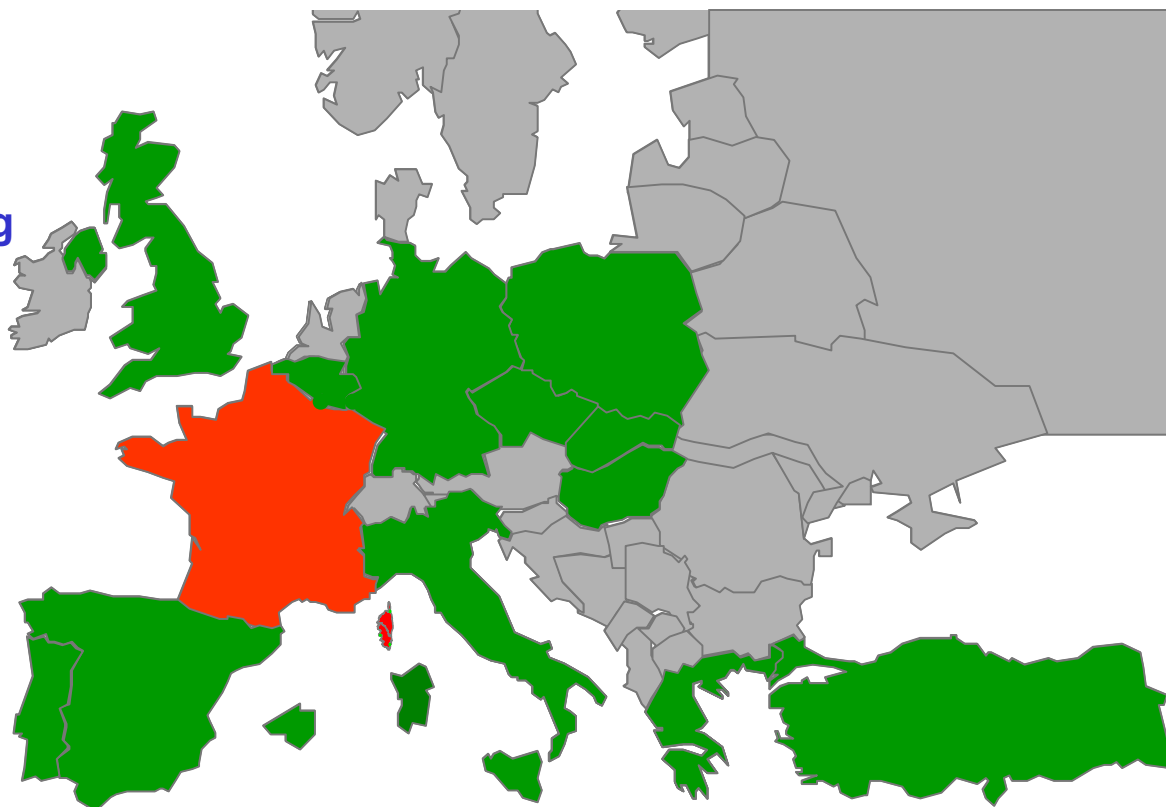
- En s'appuyant sur ses savoir-faire, Cetelem a montré sa capacité à reprendre ou à créer des activités complémentaires : recouvrement de créances, LLD Auto
- Des activités déjà profitables
 - des relais de croissance à moyen terme

**Un business-model équilibré (pays, activités),
plus résistant aux chocs**

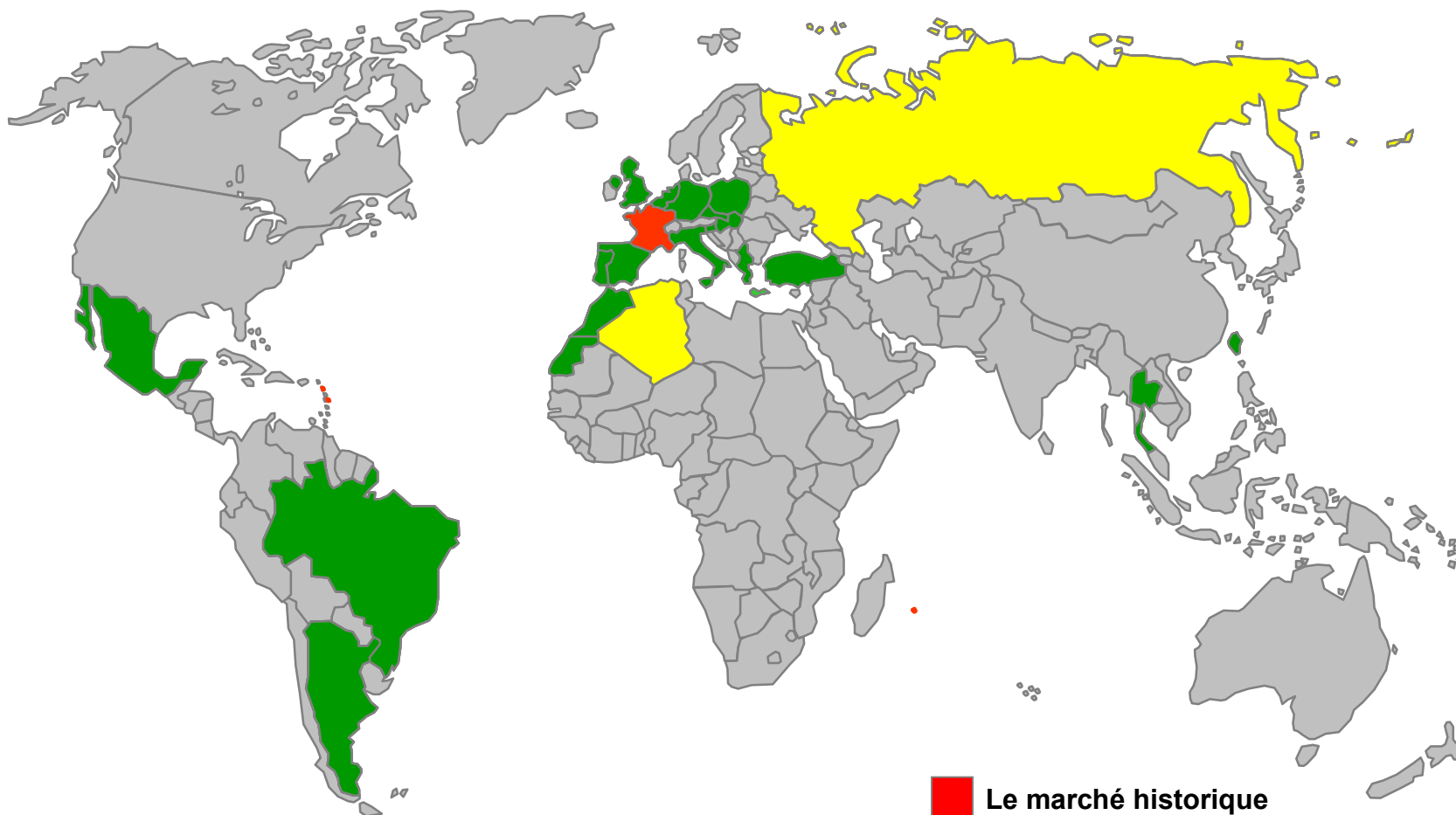


■ L'historique des implantations en Europe

- France
- Italie
- Espagne
- Belgique / Luxembourg
- Portugal
- Hongrie
- Rép. Tchèque
- Slovaquie
- Pologne
- Turquie
- Grèce
- Grande Bretagne
- Allemagne



■ L'historique des implantations dans les pays émergents



■ Une gestion pragmatique des ouvertures et des fermetures



Les forces de Cetelem aujourd'hui

Le fort développement de l'international (3/3)

Quatre
différents
modèles
d'implantation

Quelques exemples

➔ La création « greenfield » avec un partenaire local

- Italie avec la Caisse d'Epargne de Florence
- Allemagne avec Dresdner Bank



➔ La création « greenfield » par Cetelem seul

- Espagne
- Portugal



➔ Le partenariat avec Carrefour

- Thaïlande
- Taiwan



➔ Les prises de participation dans une société existante

- Brésil avec CACC
- Russie avec RSB



Les forces de Cetelem aujourd'hui Une bonne maîtrise des process

- Des scores construits sur longue période
- Un réseau commercial en France réorganisé depuis 2001 pour combiner proximité (agences) et productivité (plates-formes)
 - Processus parallèles en Espagne et en Italie
- Le partage des savoir-faire avec la mise en place de directions « corporate » (Développement, Innovation et Marchés, Gestion financière, Ressources)

2003	
Coefficient d'exploitation :	52%
Coefficient d'intermédiation* :	75%

(*) (Frais de gestion + coût du risque) / PNB

Compte tenu de l'importance du suivi du risque, le coefficient d'intermédiation – associé au résultat d'exploitation – est l'indicateur le plus significatif dans le métier du crédit à la consommation



Les forces de Cetelem aujourd'hui

L'appartenance au groupe BNP Paribas

- **La recherche systématique des synergies métiers**
 - Le partenariat Cetelem – BDDF (Banque de Détail en France)
 - Le partenariat avec BNP Paribas – Assurances / Cardif dans 15 pays de présence Cetelem
 - Le développement concerté avec la Banque de Détail à l'international : Maroc, Algérie

- **Une forte capacité d'acquisitions**

- **Un coût du funding compétitif**

■ La croissance intensive : le potentiel de renouvellement de notre métier



➤ La construction d'une offre complète et innovante : tous produits, tous canaux

Tous produits

- La carte : articulation crédit / paiement / fidélité
- L'automobile : accroître le nombre de pays proposant une offre auto
- Les produits complémentaires, à commencer par l'assurance

Tous canaux

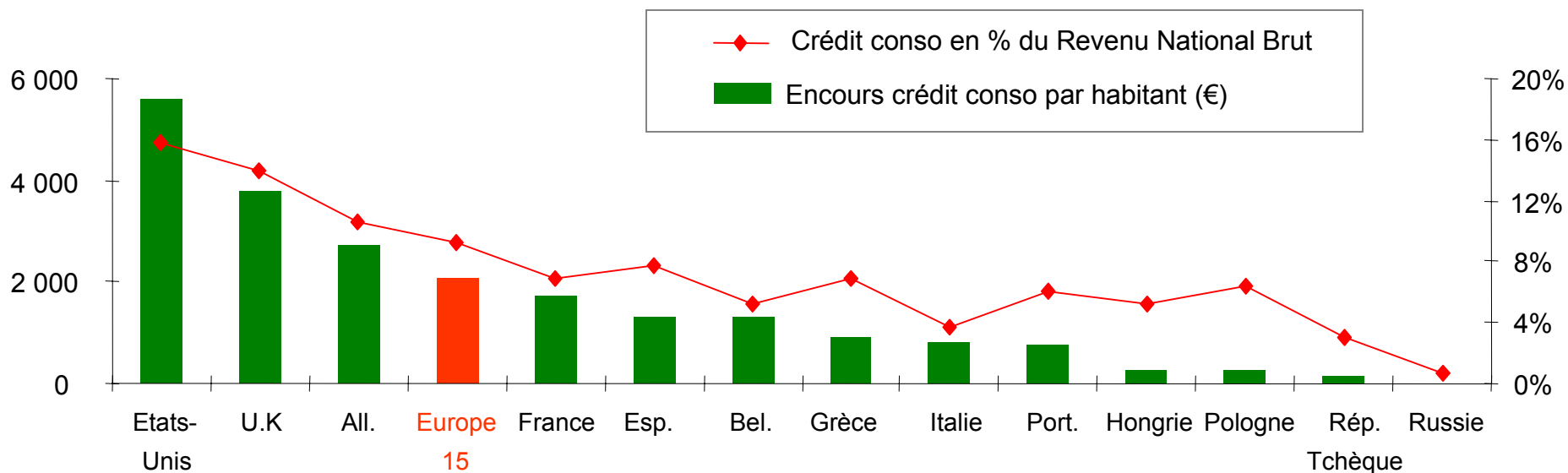
- La distribution, y compris nouveaux secteurs et commerce électronique
- Le direct, avec le renouvellement des canaux traditionnels
- L'Internet : x 4 en France en un an
- Le mobile : des services SMS

Une segmentation clients : le programme CRM Groupe

Perspectives des principaux marchés

- Un potentiel de rattrapage élevé en Europe du Sud et en Europe Continentale

Encours de crédit consommation par habitant en fonction du Revenu National Brut en 2002



Source : Eurostat, ECRI, 2002

■ Les trois cercles géographiques de la croissance

- La France, notre marché historique
- L'Europe continentale, notre marché domestique où nous voulons renforcer notre leadership :
 - Forte croissance organique en Europe du Sud et Europe Centrale
 - Renforcement du partenariat Dresdner en Allemagne
 - Acquisition récente en Russie
- Les pays émergents, notre réservoir de croissance :
 - Poursuite du développement au Brésil
 - Renforcement dans les pays du pourtour méditerranéen : Turquie, Maroc, Algérie (en 2005)
 - Lancement de l'activité au Mexique en octobre 2004
 - Chantier en cours en Chine

■ Les partenariats et activités complémentaires

Partenariats

Les trois générations

➔ Distributeurs

- L'accord Carrefour
- Une position forte dans le secteur du meuble-habitat : Conforama, But, Ikéa, Fly
- Un potentiel dans le secteur du bricolage-travaux

➔ Banques et assurances

- Banques Populaires
- Caisses d'Epargne
- Axa

➔ Utilities

- EDF

Activités complémentaires

➔ Le recouvrement de créances

- Une présence dans 5 pays : France, Espagne, Portugal, Pologne et Maroc
- Des commissions perçues de 24 M€ en 2003

➔ Le lancement de la LLD Automobile aux Particuliers

L'activité en France

Yves Gaudin



- **Le crédit à la consommation en France**
 - Marché, métier, cadre réglementaire

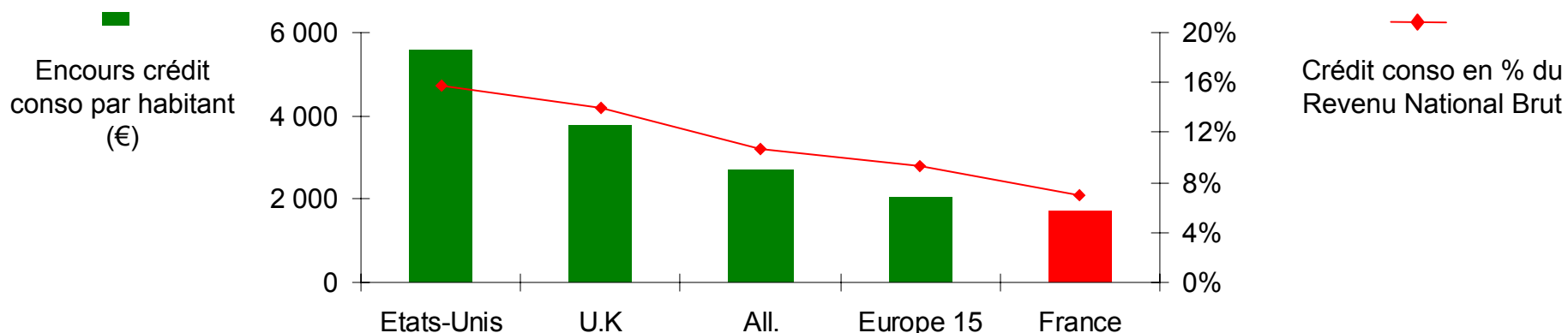
- **Cetelem en France**
 - Pôles d'activité, clients, position sur le marché

- **Les leviers de croissance de Cetelem**
 - le Net, Facet, la communication, la coopération avec BDDF, de nouveaux marchés, le développement des filiales spécialisées

- **Les composantes de la rentabilité**
 - Profitabilité, structure des revenus, coût d'intermédiation

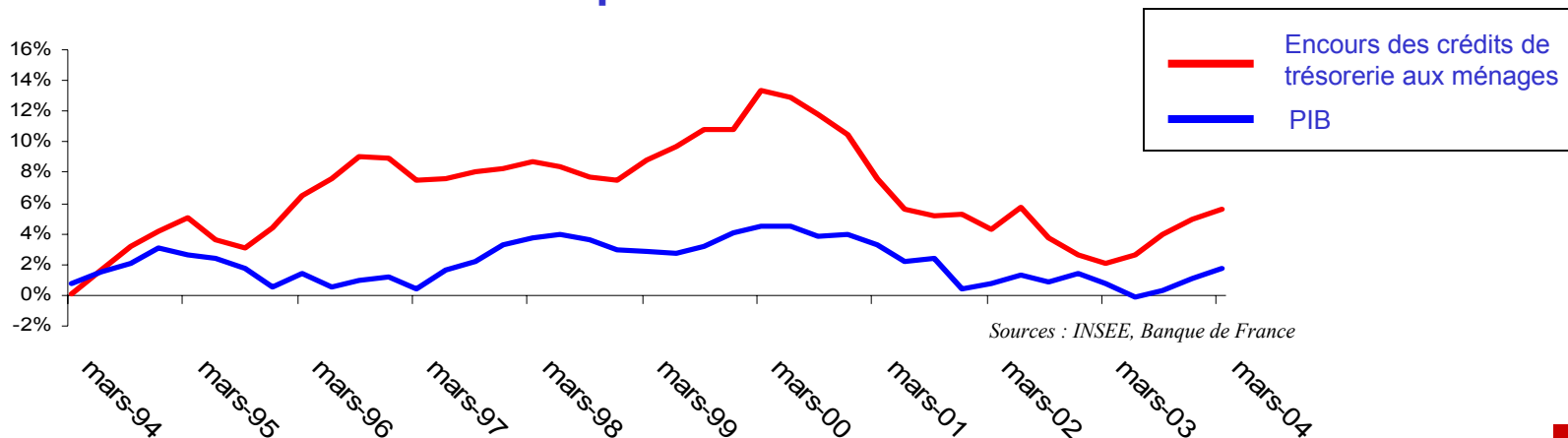
■ Un marché de 110 Milliards d'euros (fin mars 2004)

Encours de crédit consommation par habitant et en % du Revenu National Brut en 2002



Source : Eurostat, ECRI, 2002

■ Une croissance corrélée et supérieure à celle du PIB

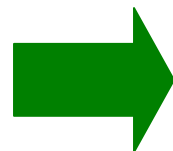


Sources : INSEE, Banque de France



■ Deux grands canaux de diffusion

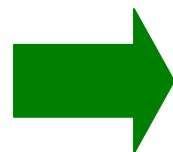
➤ Le crédit sur le lieu de vente,
via les prescripteurs, dans les
secteurs de la Distribution et de
l'Automobile



**42 % de la production de
Cetelem France en 2003**

➤ Le crédit « direct », diffusé :

- En agences
- Par téléphone
- Via le Net



**58 % de la production de
Cetelem France en 2003**



Le crédit à la consommation en France

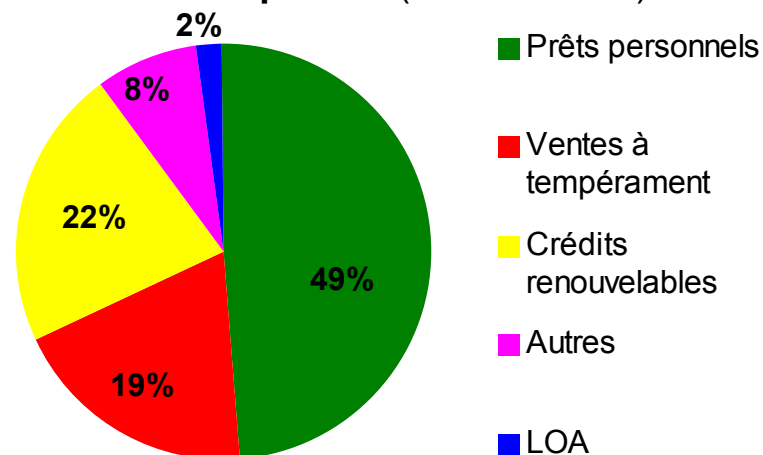
Le métier (2/2)

■ Deux grandes catégories de produits :

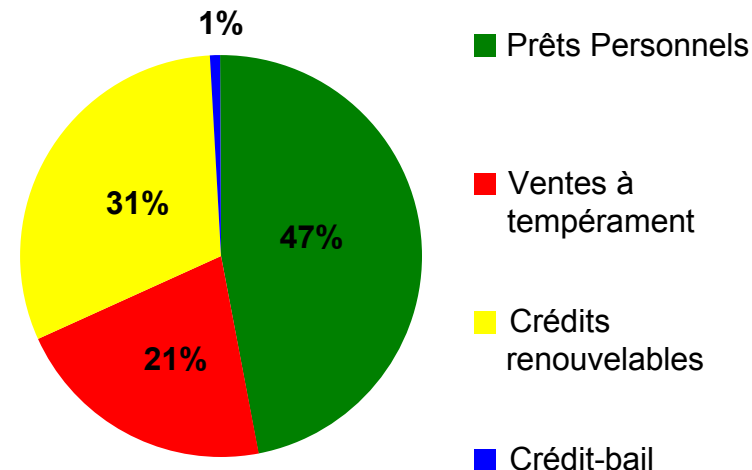
- Les crédits amortissables à taux fixe (prêts personnels et VAT + location avec option d'achat)
- Les crédits renouvelables à taux révisable

■ Des produits complémentaires, liés au crédit directement (assurance des emprunteurs) ou indirectement (assistance, garantie financière, prévoyance...)

Répartition des encours du marché français par produit (fin mars 2004)



Répartition des encours du Réseau France Cetelem par produit (fin mars 2004)





■ Un cadre réglementaire dense et en constante évolution

- Cadre contractuel : Loi Scrivener (1979), Loi Chatel (2003)
- Cadre tarifaire : réglementation de l'usure ne permettant pas le développement du marché du "subprime"
- Réglementation préventive et curative du surendettement:
 - Loi Neiertz (1989), Loi Borloo (2004)
- Communication et publicité: Loi de Sécurité Financière (2003)

■ Une capacité de Cetelem à s'adapter rapidement à cet environnement et à préserver sa rentabilité

- Exemple : prise en compte du surendettement et de la loi Borloo
 - Une organisation dédiée : 4 agences spécialisées
 - Une adaptation permanente des scores et systèmes informatiques

NB: Stabilité des dépôts en commission de surendettement en 2004



■ Le Réseau France :

- Une organisation en 4 lignes de métier
 - Distribution
 - Auto & Loisirs
 - Direct : crédit par téléphone, Internet, agences
 - Recouvrement amiable et judiciaire

} Crédit sur le lieu de vente

■ Des filiales spécialisées sur des marchés spécifiques

- Crédit aux professions médicales et paramédicales
- Location Longue Durée (LLD)
- Recouvrement de créances

■ Des partenariats dans les domaines de :

- La banque
- L'assurance
- La grande distribution
- Les utilities



- **Un portefeuille de 2 millions de clients particuliers actifs**

- **Profil-type:**
 - Jeune : 45% ont moins de 40 ans
 - Salarié : 80%
 - Marié : 65%

- **Une population fidèle :**
 - 69 % de la demande de crédits provient de clients connus par Cetelem
 - 40 % des clients ont eu, en plus de leur produit actif actuel, a minima un financement dans les 12 derniers mois

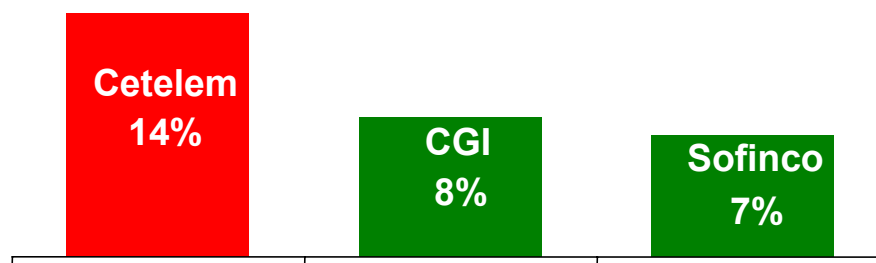


■ Part de marché de Cetelem

➤ 17,8% en production parmi les sociétés spécialisées (base : ASF 2003)

■ Cetelem est le n°1 (hors captives) du financement automobile sur lieu de vente

Parts de marché des « indépendants » du financement automobile en 2003





Les leviers de croissance de Cetelem (1/6)

L'activité directe sur le Net

- **Mise en place fin 2003 d'un outil de transaction directe sur le Net et d'une structure marketing et opérationnelle dédiée**
- **Une montée en puissance rapide au 1er semestre 2004**
 - 200 000 visites par mois
 - 11 000 prêts personnels (soit 12% de la production nationale de Cetelem)
 - Un fort levier d'acquisition de clients nouveaux, de profil Prime
 - 60% des dossiers financés concernent des nouveaux clients
- **Développements**
 - Une offre revolving complète, intensification des investissements promotionnels, extension des fonctionnalités

Le potentiel de croissance spécifique de Facet

■ Synergies opérationnelles

- Productivité de l'appareil commercial et de gestion ✓ Fait au 1S03
- Réduction de la charge du risque ✓ Amorcé en 2004
- Diminution du coût de refinancement ✓ Fait fin 2002

■ Synergies commerciales

- Développement de produits annexes ✓ Mise en place fin 2003
- Reprise de l'assurance des emprunteurs par Cardiff ✓ Fait fin 2002

■ Une exploitation plus intensive du portefeuille clients

<i>En millions d'euros</i>	1S 2002	1S 2004	% Evol 1S04 / 1S02
Production Facet (magasin + Direct)	426	498	17%



Les leviers de croissance de Cetelem (3/6)

Une politique de communication active et renouvelée
Objectif: différencier et rajeunir l'image de la marque

- **Le discours de la marque :**
 - Fondé sur le cœur du sujet : la relation du consommateur au crédit
 - S'appuyant sur la qualité de la relation de Cetelem avec ses clients
- **Une nouvelle signature :**
- **Un choix d'expression publicitaire : la personnification du crédit Cetelem, mis en scène dans sa relation au client**
- **Un déploiement fort à la rentrée 2004 : communication institutionnelle + lancement TV + campagne promotionnelle**





La coopération avec le réseau BNP Paribas

- **Distribution par le réseau BDDF d'une carte Aurore-BNP Paribas**
 - Démarrage en avril 2004
 - 31 000 cartes Aurore ouvertes à fin août

- **Gestion par Cetelem des crédits renouvelables Provisio de BDDF**
 - Production nouvelle depuis avril 2004
 - Reprise du stock depuis juin 2004

- **Extension prévue de la collaboration aux prêts personnels**



Les leviers de croissance de Cetelem (5/6)

Un développement sur de nouveaux segments à fort potentiel : l'exemple du partenariat EDF

- Domofinance : 55% Cetelem, 45% EDF
- Premiers dossiers en décembre 2003, après une période de 6 mois sous marque Cetelem
- Offre de crédits d'équipement de longue durée (4 ans), via le réseau de prescripteurs EDF
- Production au 1er semestre 2004 : 22 M€





Le potentiel de développement des filiales spécialisées

■ Crédit aux professions médicales

- Développement de l'activité (+30% au 1S04) et extension de l'offre

■ LLD Automobile aux particuliers

- Lancement d'une offre en test fin 2004

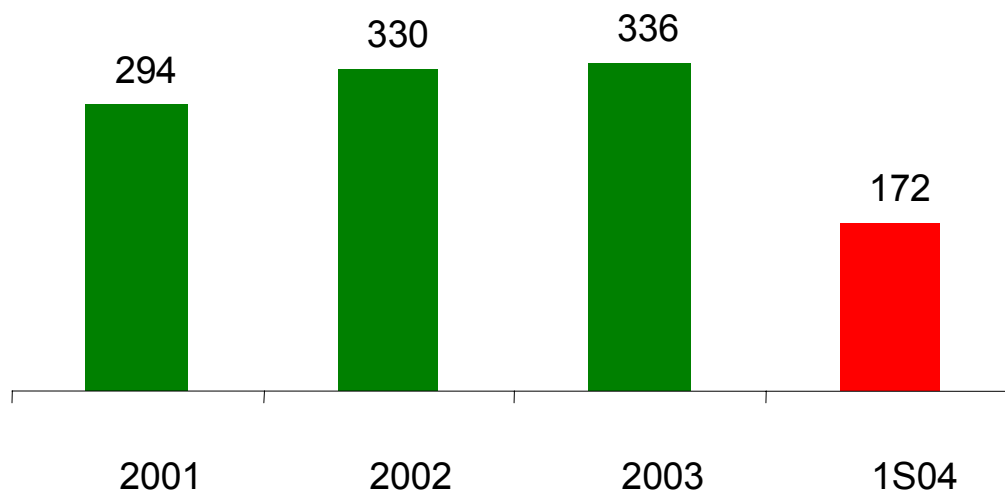
■ Recouvrement de créances

- Renforcement du pôle d'expertise par le regroupement des sociétés du Groupe



- Un ROE avant impôt maintenu à un niveau élevé (autour de 30 %)

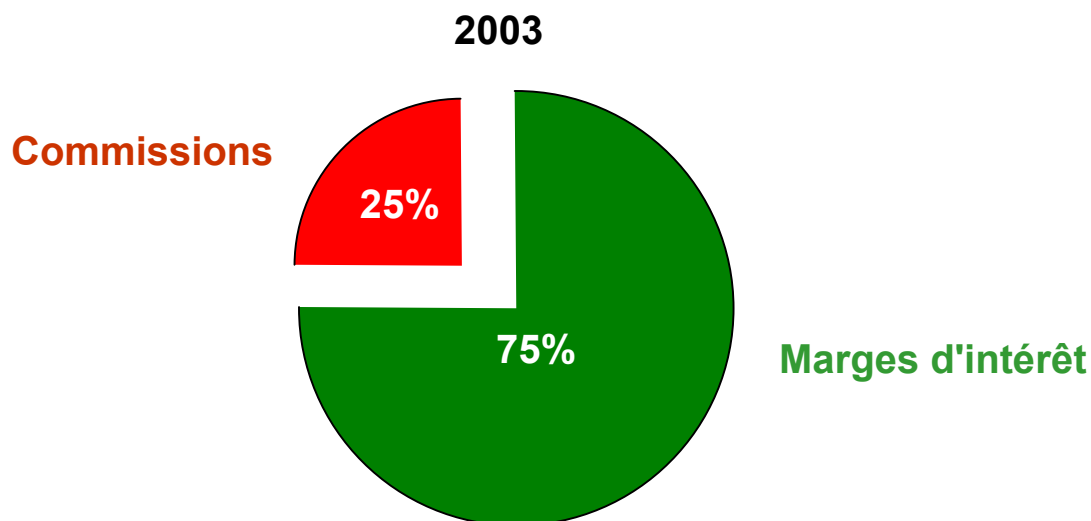
Évolution du résultat d'exploitation (M€)



Les composantes de la rentabilité

Une structure de revenus favorable

- **Crédit revolving :**
 - 31 % des encours du réseau France (marché français 22%)
 - Des marges structurellement plus élevées
- **Optimisation de la tarification des prêts personnels par le développement de tarifications différenciées selon les clients**
- **Poids significatif des commissions :**

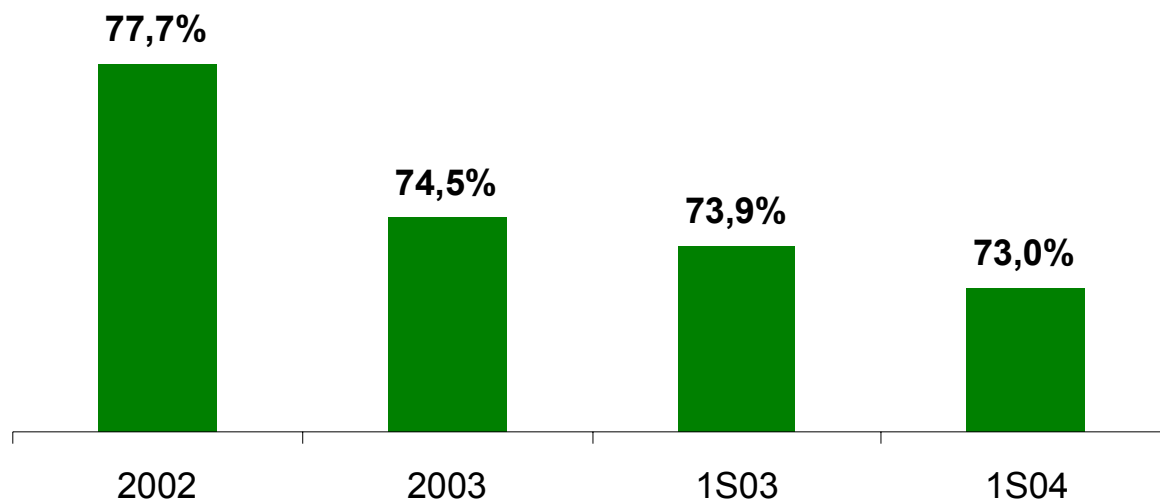




Les composantes de la rentabilité

Des coûts d'intermédiation en baisse (1/4)

Évolution du coefficient d'intermédiation (Coût du risque + Frais de gestion) / PNB

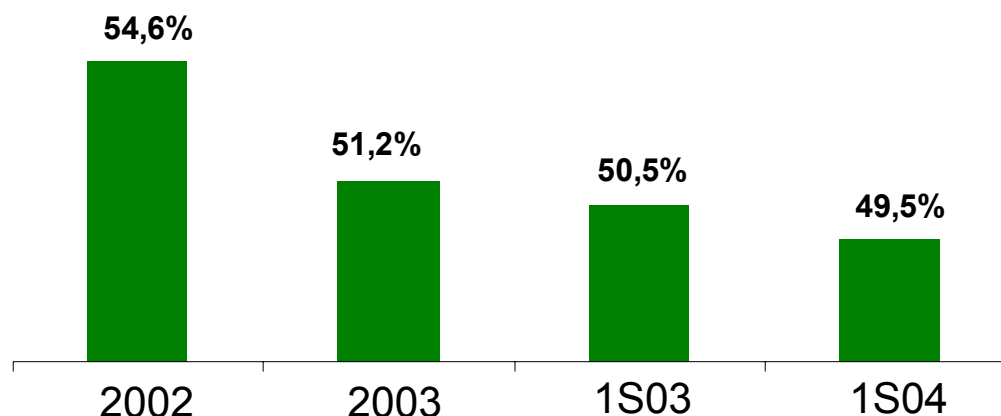




Les composantes de la rentabilité

Des coûts d'intermédiation en baisse (2/4)

Évolution du coefficient d'exploitation



■ Un coefficient d'exploitation de 50%

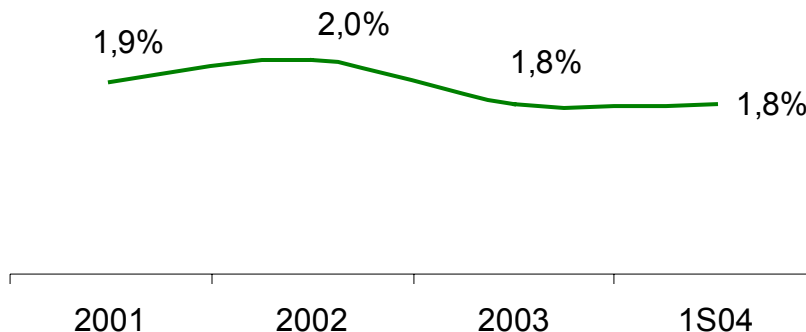
- Évolution des effectifs du Réseau France :
 - Fin 2002 : 2550
 - Fin 2003 : 2485
 - Projection fin 2004 : 2370
- Optimisation du réseau d'agences
- Création de plates-formes spécialisées : télémarketing sortant, activité Direct et recouvrement amiable Facet, clients Cetelem « near-prime », Back-up Direct et Distribution.

Les composantes de la rentabilité

Des coûts d'intermédiation en baisse (3/4)

■ Un coût du risque maîtrisé

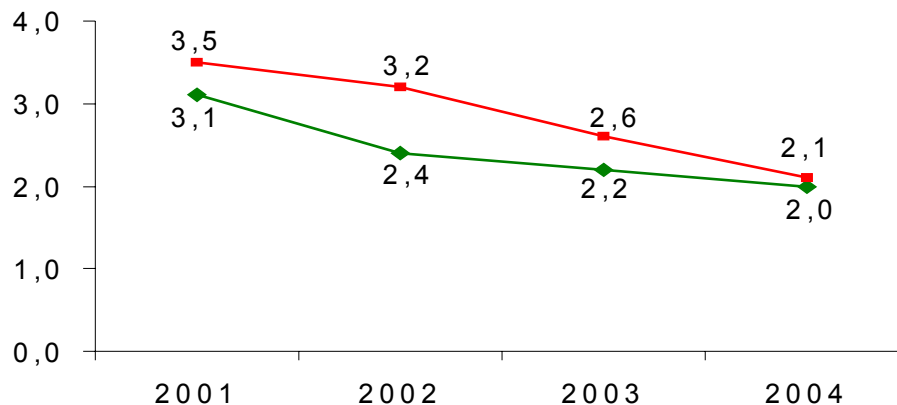
Coût du risque sur encours



■ Une nette amélioration de la qualité de la production

Pourcentage de dossiers ayant eu un incident de paiement dans les 6 premiers mois

Indicateur de risque constaté à l'octroi (moyennes annuelles)

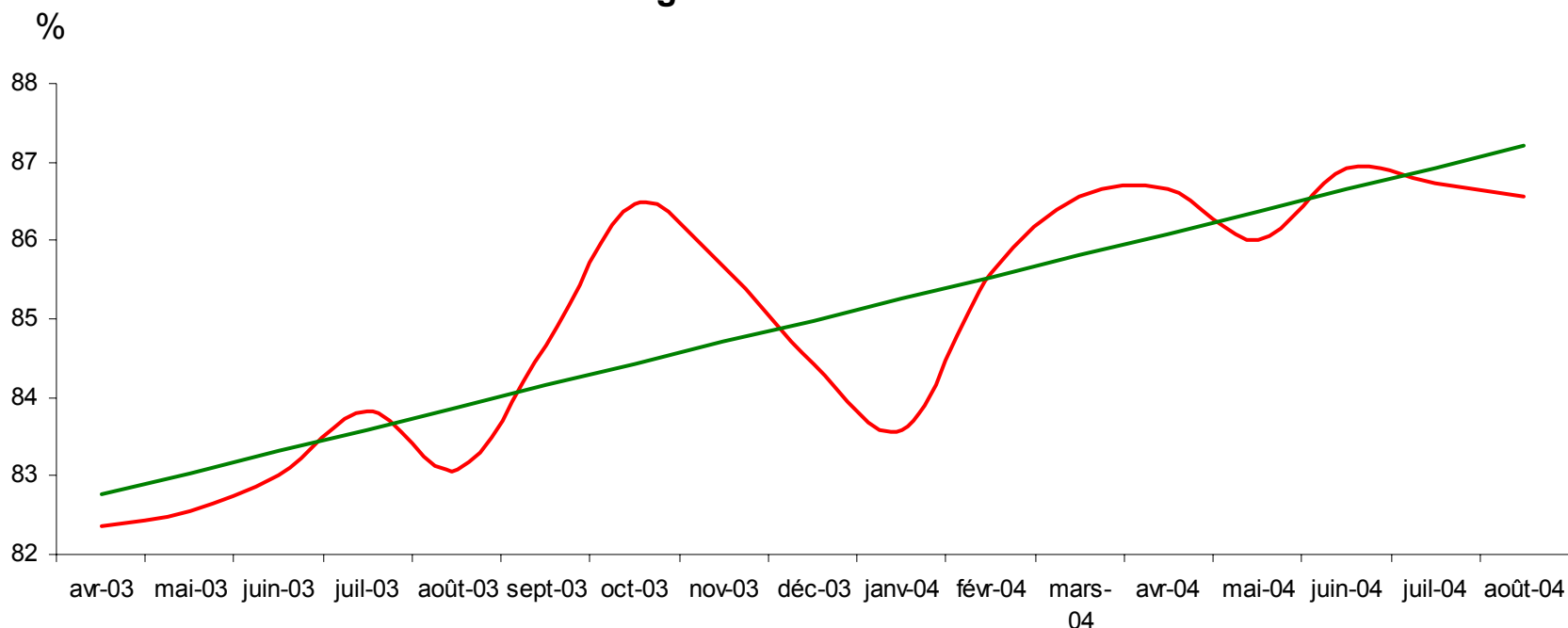


— Niveau de risque à l'octroi Auto — Niveau de risque à l'octroi Direct

■ Une plus grande efficacité de traitement au recouvrement

- La gestion centralisée du recouvrement amiable de Facet
- La mise en place d'automates téléphoniques dans l'ensemble des agences

Évolution du taux de régularisation à 2 mois au recouvrement amiable



— Taux de régularisation à 2 mois

— Courbe de tendance

Cetelem en France :

- Le leader du marché
- Une rentabilité récurrente
- Une priorité donnée à la croissance

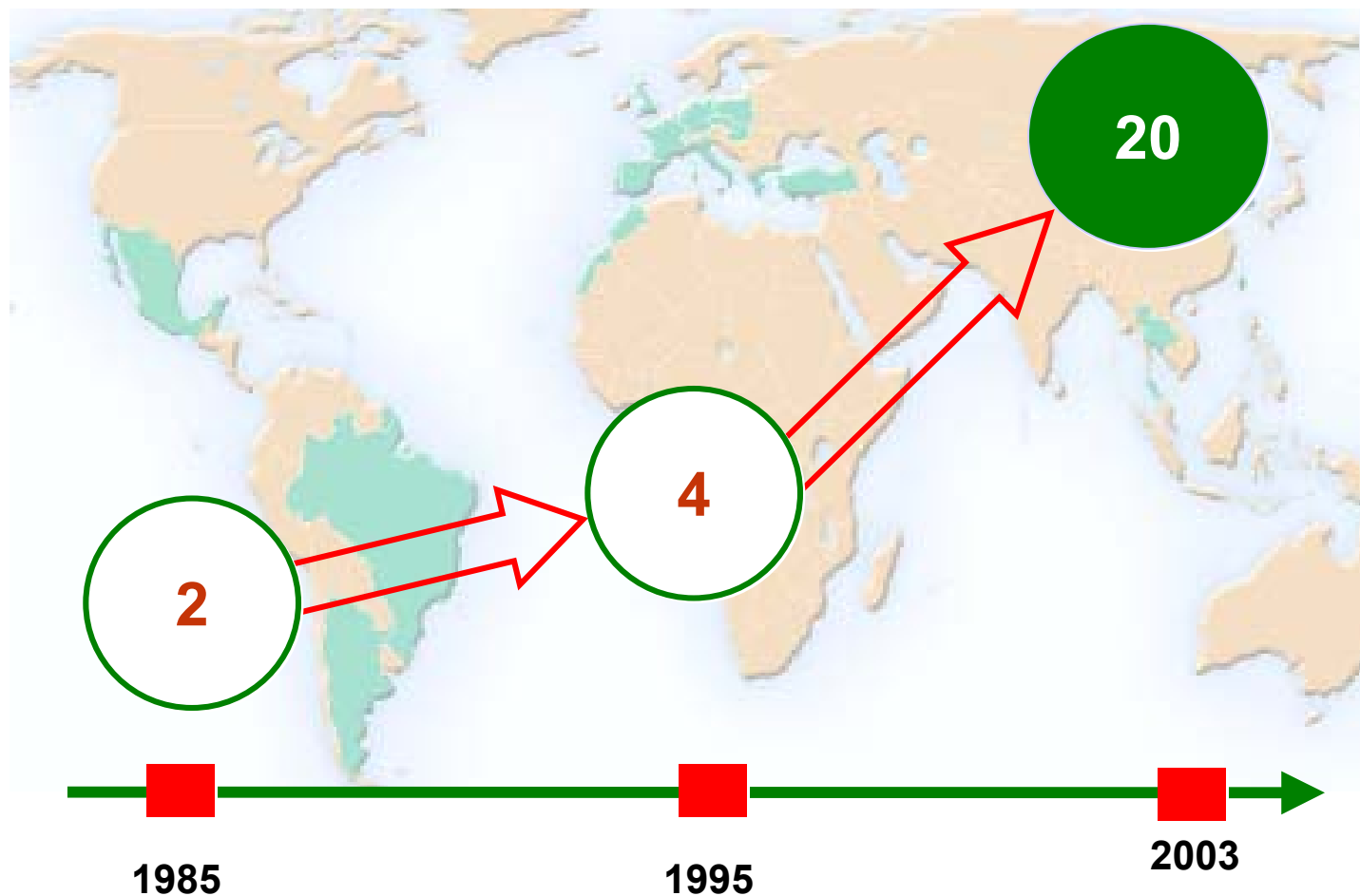
Le développement international de Cetelem

Bruno Salmon

- **Un track-record de serial builder**
- **L'Europe Continentale : notre marché domestique**
- **L'Europe du Sud**
- **L'Europe Centrale et de l'Est**
- **L'Europe du Nord**
- **Les autres grandes zones de développement**

Un track record de serial builder (1/3)

- Un fort développement, principalement fondé sur la croissance organique
 - Une augmentation significative du nombre de pays actifs depuis dix ans

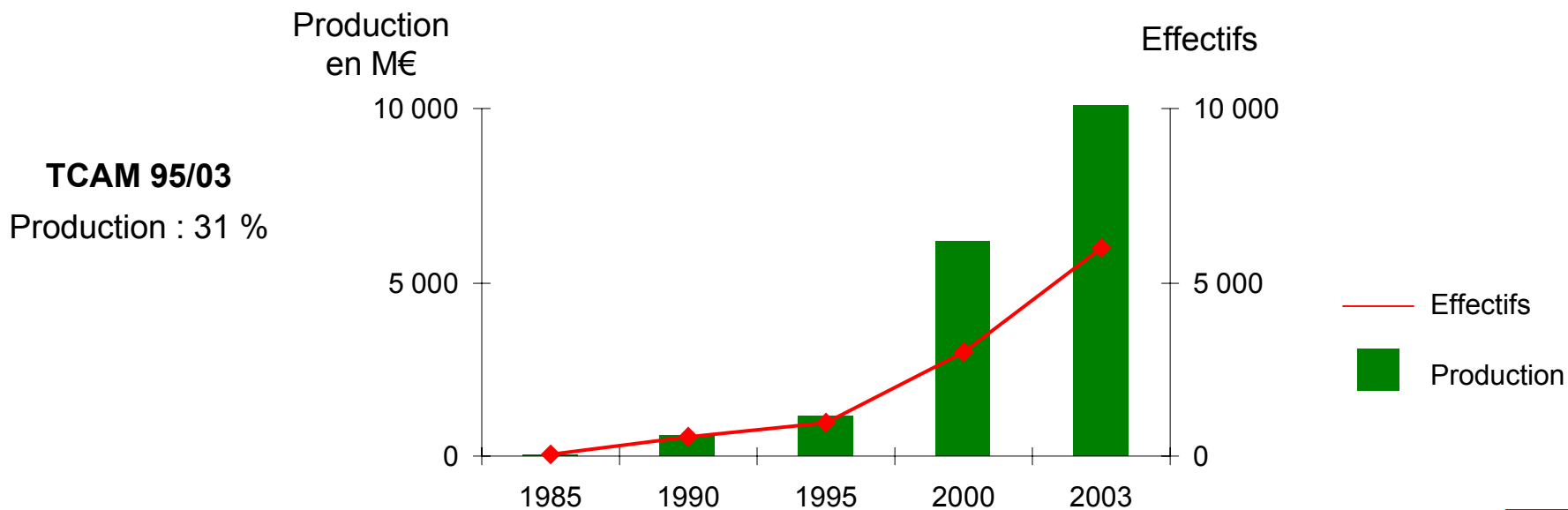


Un track record de serial builder (2/3)

- Plus de la moitié de la production et des effectifs de Cetelem à l'international

	1985	1990	1995	2000	2003
Production hors de France en % du total	1%	11%	15%	39%	51%
Effectifs hors de France en % du total	3%	19%	27%	44%	57%

Evolution de la production et des effectifs à l'international

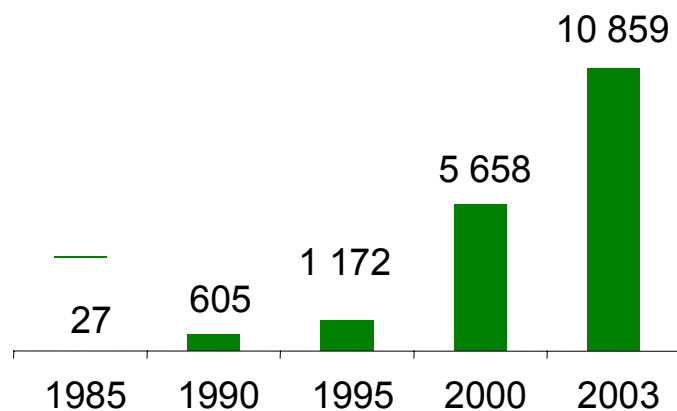




Un track record de serial builder (3/3)

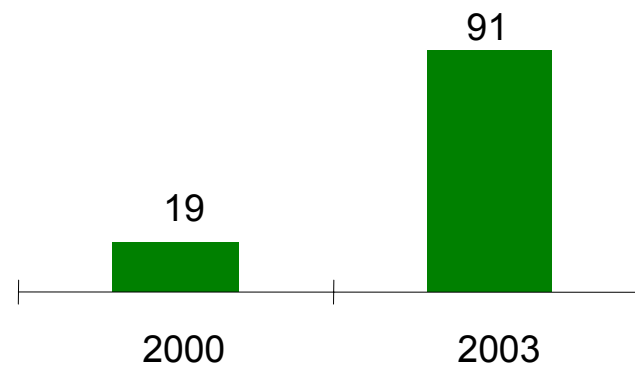
- Une croissance forte et continue des encours

Encours international
Millions d'euros



- Une rentabilité en progression continue

Résultats avant Impôt - International
Millions d'euros





■ Europe du Sud

- Les premières implantations internationales de Cetelem
- Des positions fortes dans des marchés qui continuent à croître rapidement

■ Europe Centrale et Europe de l'Est

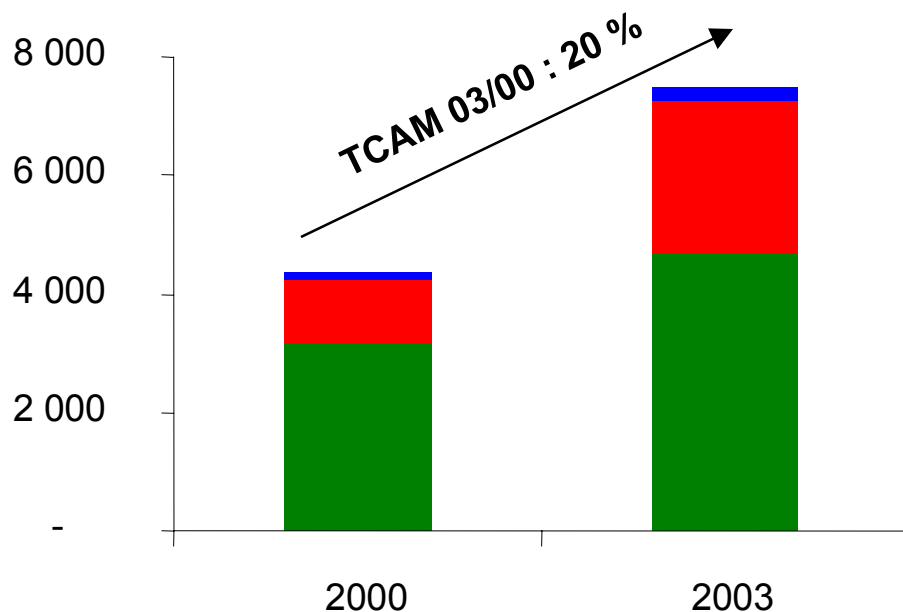
- La deuxième vague du développement international de Cetelem
- Des positions de leader prises par Cetelem au tout début du développement de ces marchés

■ Europe du Nord

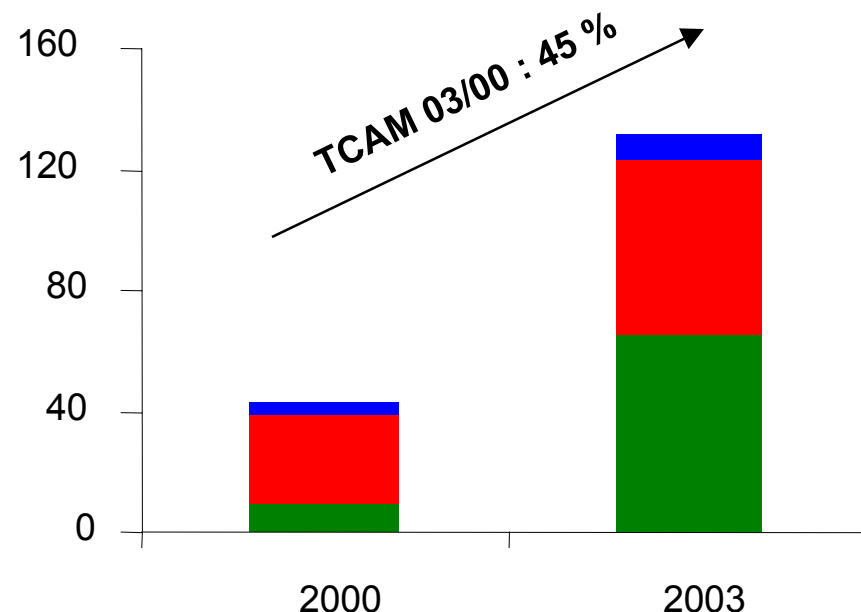
- Des positions à renforcer

■ Une croissance forte et équilibrée de la production et des résultats

Production
Millions d'euros



Contribution aux résultats
Millions d'euros



■ Italie

■ Espagne

■ Portugal



L'Italie : une success story confirmée

- En 2004, Findomestic fête ses 20 ans
- Un partenariat 50% Caisse d'Épargne de Florence – 50% Cetelem
- Le leader incontesté de son marché

Classement Assofin 2003		
Rang	Nom	Part de marché
N°1	Findomestic	13,4%
N°2	Fiatsava	8,7%
N°3	Agos	7,9%

- 1er gestionnaire de cartes en Italie
- Une activité diversifiée
 - Automobile, distribution, cartes
 - Clientèle : prime, subprime
- Une activité qui croît à un rythme soutenu : +26 % de TCAM entre 1995 et 2003 (+ 21 % au S1 2004)



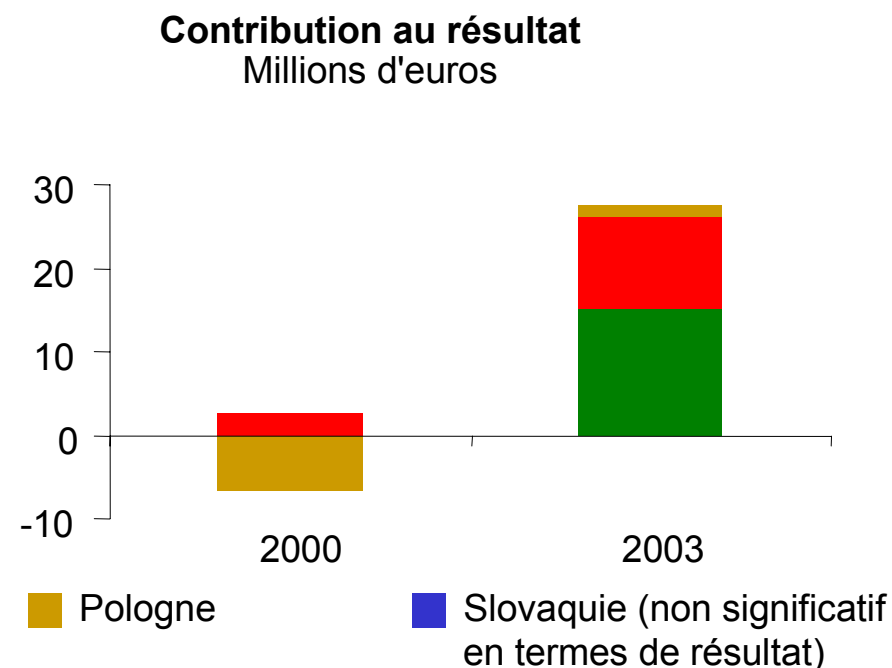
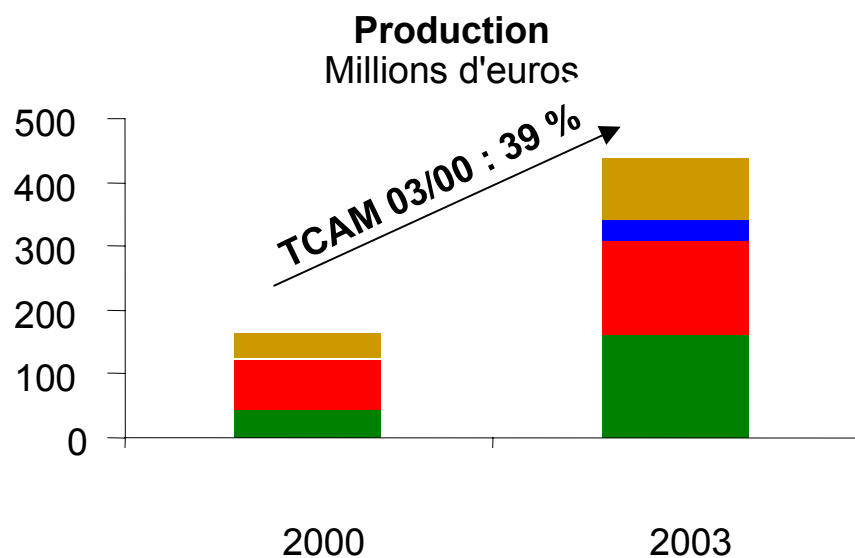
- **N° 3 de son marché avec de forts taux de croissance**
 - Un TCAM en termes de production de 30 % entre 1995 et 2003
 - Une croissance de 26 % au 1er semestre 2004

- **Des activités diversifiées**
 - Auto – Distribution – Direct
 - Clientèle subprime avec Eurocredito
 - Recouvrement de créances avec Effico

- **Un risque faible malgré le très fort développement commercial**
 - Charge du risque sur encours : 1,8 %

■ Une bonne adaptation du modèle Cetelem

- Tous les pays profitables dès 2003
- Des positions de leader en République Tchèque, Hongrie et Slovaquie



■ Des développements prometteurs

- Obtention en septembre 2004 d'une licence bancaire en Pologne
- Acquisition de 50% de Russian Standard Bank, n°1 du crédit à la consommation en Russie



- Démarrage en 1997
- N° 1 du marché hongrois

(M€)	A fin 2003
Production	160
Encours	185
Res. avant impôts	15

- Le modèle Cetelem se développe avec succès
 - Distribution : 30 000 nouveaux financements par mois
 - Direct : déjà 550 000 clients actifs en fichier
 - Partenariat : création d'une Joint-Venture avec Auchan, opérationnelle depuis juin 2004



■ Une position ancienne et équilibrée : la Belgique

- Une activité multiple : un partenariat avec Carrefour, des partenariats bancaires et une activité en propre
- Une rentabilité satisfaisante dans un marché concurrentiel aux réglementations contraignantes

■ Une construction dans la durée : l'Allemagne

- Acquisition de WKV en 2001, en partenariat avec Dresdner Bank pour constituer Cetelem Bank
- Réorganisation en profondeur
 - Création d'une plate-forme à Munich
 - Nouveaux accords avec la distribution : Vobis, caravanes et automobiles
- Des taux de croissance de la production de 61 % au 1er semestre 2004

■ Le bassin méditerranéen

- Maghreb : développement en étroite collaboration avec le réseau local de BNP Paribas
 - Le Maroc, ouvert depuis 1996
 - La Tunisie, à travers UBCI depuis 1998
 - L'Algérie, ouverture prévue en 2005
- Grèce : ouvert depuis 2002
- Turquie :
 - Pays ouvert depuis 1998 et qui a bien surmonté la crise
 - De nouvelles perspectives de développement avec l'acquisition de TEB

■ L'Amérique Latine

- Le Brésil
- L'Argentine (démarrage en 1998) où la croissance de l'activité est repartie après la crise
- Le Mexique, démarrage prévu en octobre 2004

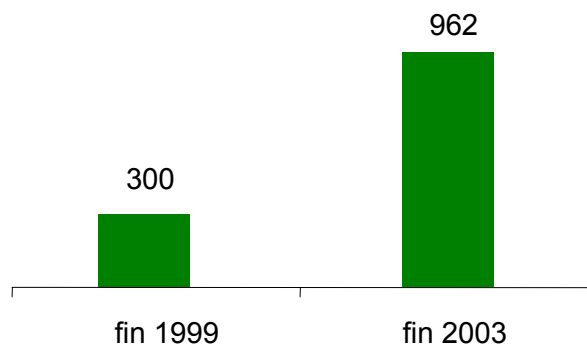
■ L'Asie

- Taiwan et Thaïlande : poursuite du développement
- Chine : mise en place d'une équipe projet

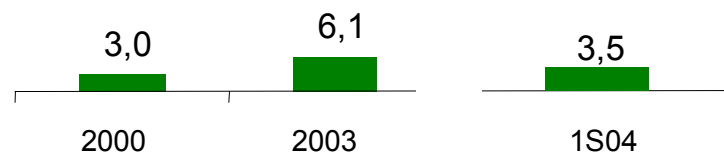
La stratégie de Cetelem au Brésil

- Reprise opérationnelle de CACC (60 % Carrefour / 40 % Cetelem) entre 1999 et 2001

Encours
Millions de Reals

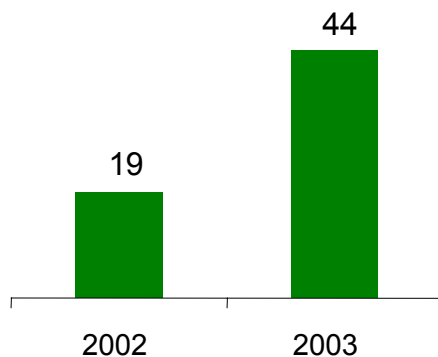


Contribution au résultat
Millions d'euros

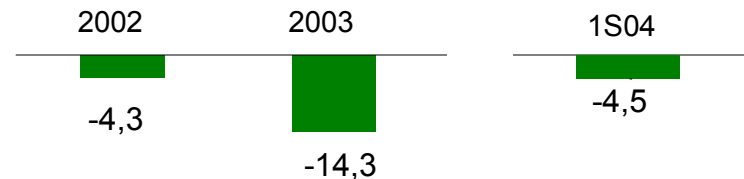


- Lancement de l'activité en propre : Cetelem Brésil à partir de 2002

Production
Millions d'euros



Contribution au résultat
Millions d'euros





- **Cetelem : l'acteur européen de référence**
- **Un modèle de développement qui a fait ses preuves**
- **Des positions fortes sur des marchés en croissance**

Savoir-faire et innovation : des facteurs clés du succès de Cetelem

Philippe Reffay
Marc Campi



- **Se développer de façon sécurisée**
- **Le partage des savoir-faire et de l'innovation**
- **La croissance externe : un outil pour accélérer le développement**

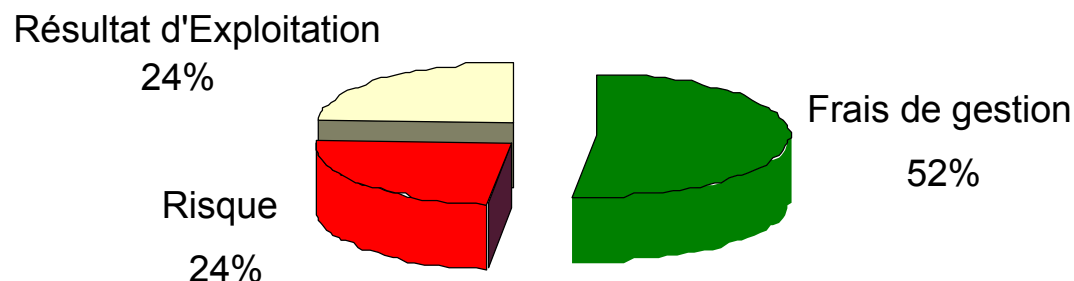
Se développer de façon sécurisée

Philippe Reffay



■ Un enjeu financier important

PNB 1er semestre 2004 : 831 M€



■ Un enjeu commercial également

- Optimisation en continu du couple marge/risque

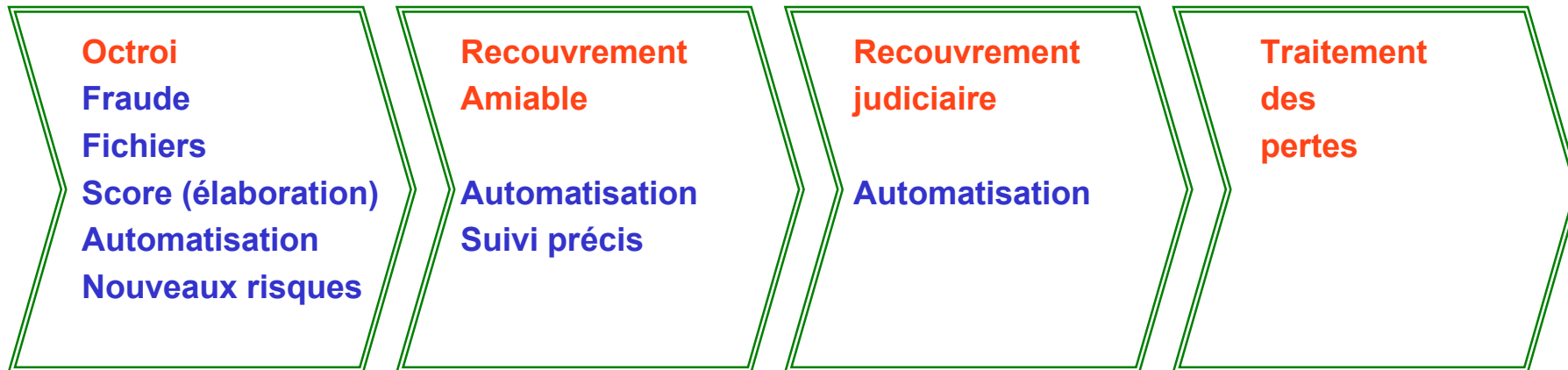
■ Des situations contrastées

- Niveau de risque variable en fonction
 - Des pays
 - Des segments de marché
 - De la nature des produits
 - De la réglementation locale

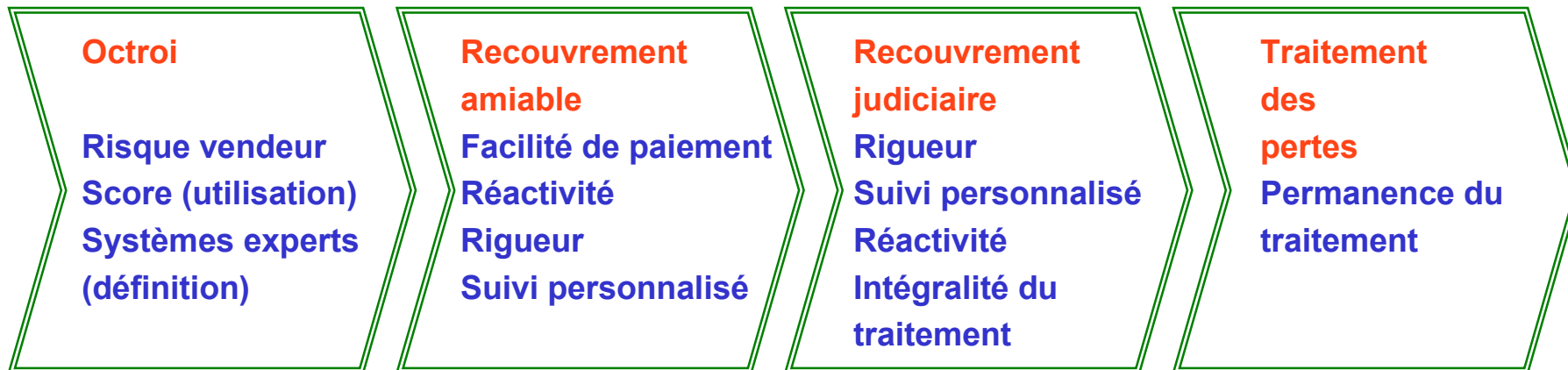
➔ **Nécessité d'avoir une organisation et des outils performants et adaptés**



TECHNIQUE ET ANALYSE

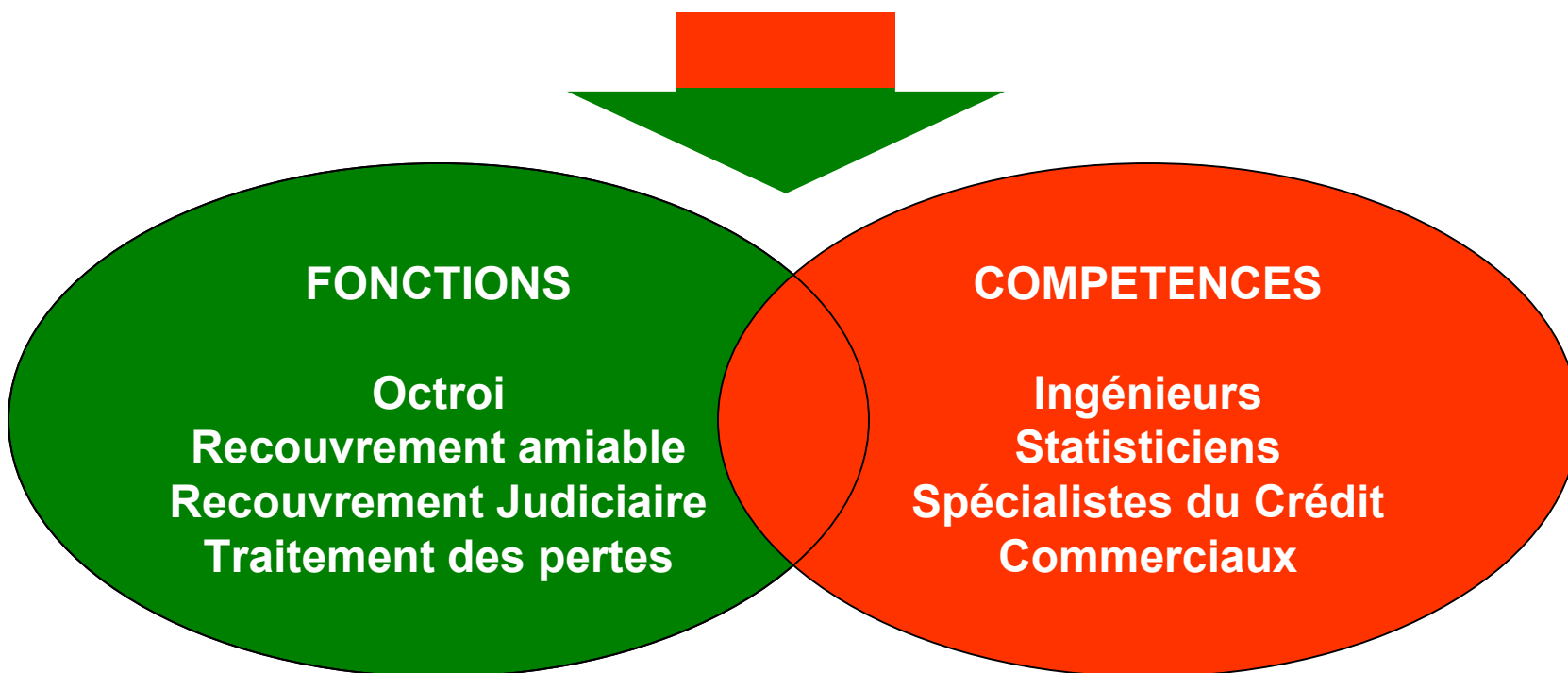


OPERATIONNEL ET MANAGEMENT



La nécessité de moyens importants et diversifiés : l'exemple de la France

25% des effectifs
totaux





■ Une Direction du Risk Management en charge :

- De l'élaboration de la politique générale de gestion des risques de Cetelem
- Du suivi et de l'assistance aux filiales
- De la définition et du développement d'outils d'analyse et d'applicatifs de gestion communs aux filiales
- Du reporting Risque à la Direction Générale (Comité risques et scores)



- **Une équipe corporate regroupant une expertise et des compétences au service des différentes implantations**
- **Un socle informatique commun**
 - 17 pays sous applicatif de gestion commun
 - 14 pays sous exploitation informatique partagée
- **Des outils communs d'analyse**
 - Objectif : orienter à distance les actions opérationnelles correctrices
 - Analyse de la demande
 - Suivi de la performance des scores
 - Analyse opérationnelle de l'octroi
 - Analyse des performances de recouvrement amiable

■ Des outils performants de suivi et de prévision

➤ Exemple : le recouvrement

Direction Finances & Contrôle

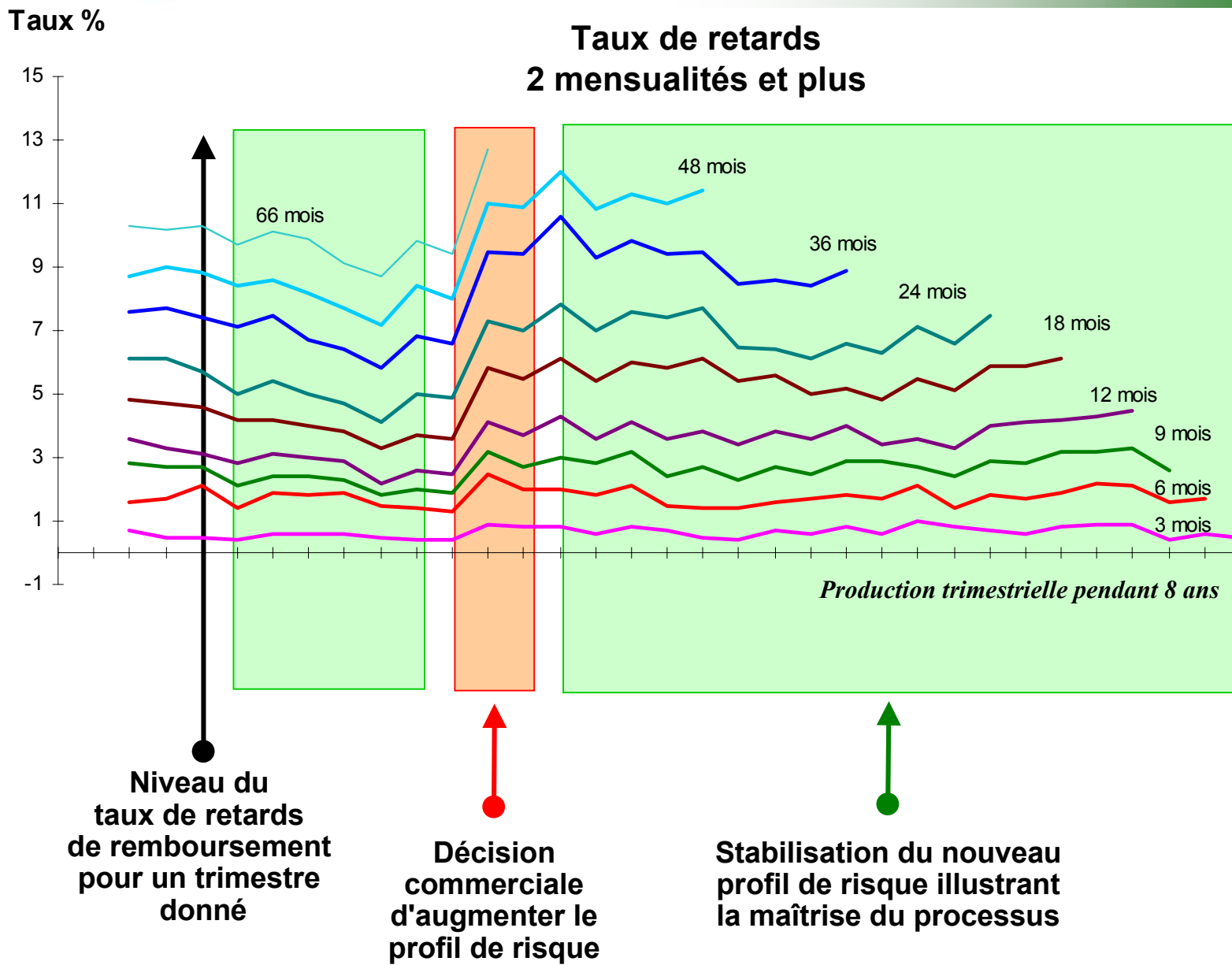
Vous consultez les tendances de recouvrement : Argentine

Banco_Cetelem_Argentina Date de départ: Septembre 2004

Date de dernière mise à jour : 17 septembre 2004

Montants en milliers de devises	Avril 2004	Mai 2004	Juin 2004	Juillet 2004	Août 2004	Septembre 2004		Moyenne sur 6 mois	Graphe
						Prévision	Objectif		
Mt Encours fin de mois	9 731.0	10 588.2	11 363.6	12 185.5	13 187.3	14 671.1		11 954.4	<input type="checkbox"/>
Entrées en nombre	1691	1827	1850	1814	1630	1869		1780	<input type="checkbox"/>
Entrées en montant	733.5	753.8	767.6	722.9	621.7	719.0		719.8	<input type="checkbox"/>
Tx de montees	7.54 %	7.12 %	6.75 %	5.93 %	4.71 %	4.9 %		4.91%	<input type="checkbox"/>
Efficacite M	83 %	80.9 %	82.8 %	85.7 %	80.9 %	83 %	69 %	82.72%	<input type="checkbox"/>
Efficacite M - 1	95.7 %	94.1 %	93.2 %	93.9 %	94.3 %	92.5 %	82 %	93.95%	<input type="checkbox"/>
Efficacite M - 2	96.3 %	96.5 %	95.8 %	95.3 %	95.5 %	95.7 %	90 %	95.85%	<input type="checkbox"/>
Montant encaissement	28.2	29.4	27.7	29.5	24.0	30.0		28.1	<input type="checkbox"/>
Tx de regul par paiement seul	37.9 %	35.1 %	32.8 %	36.7 %	33 %	40 %		35.92%	<input type="checkbox"/>
Mt Stock au rcvt > M+3	54.9	57.6	64.4	69.2	66.4	64.4		62.8	<input type="checkbox"/>
Mt transmission Contentieux	26.9	53.6	23.2	32.3	34.8	34.2		34.2	<input type="checkbox"/>
Taux transmission Contentieux	0.28 %	0.51 %	0.2 %	0.27 %	0.26 %	0.23 %		0.23%	<input type="checkbox"/>

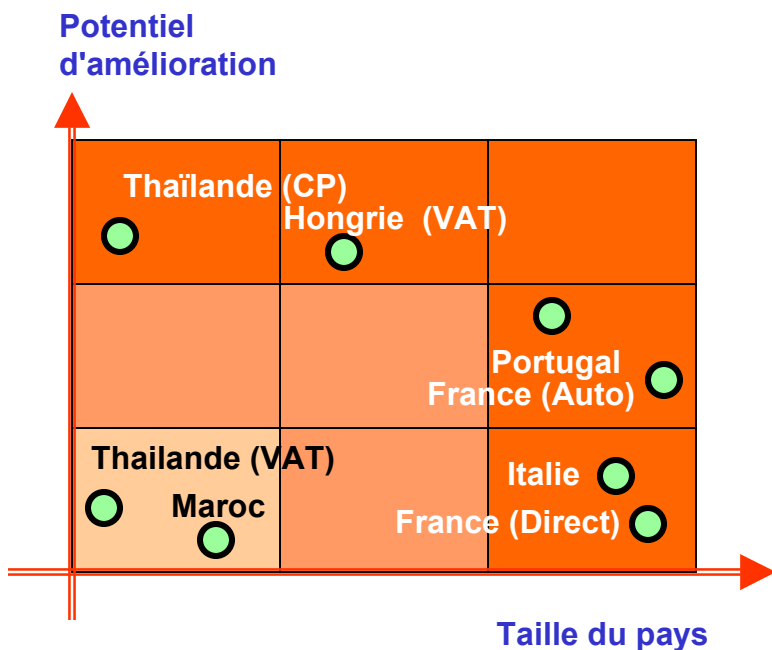
Aide Commentaires Générer le graphe



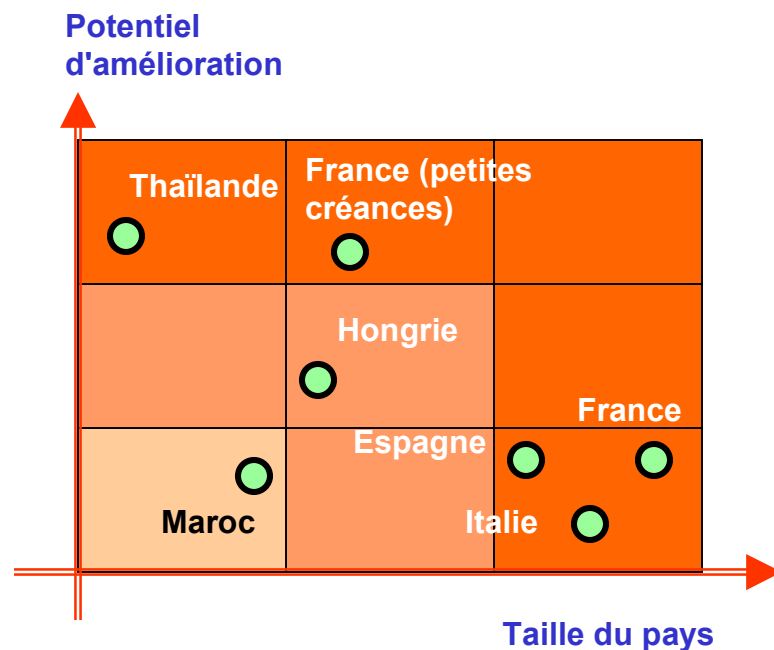
■ Gestion des priorités / pays

- Par domaines
- En se concentrant sur les principaux potentiels d'amélioration

Score



Recouvrement amiable





- **Amélioration significative des performances du ratio risque/PNB sur les pays prioritairement suivis : Brésil, Taiwan, Slovaquie, République Tchèque**
 - Facteur d'accélération du développement commercial

- **Amélioration continue des outils**
 - Les automates d'appels
 - + 20% de contacts par attaché commercial
 - Recouvrement plus efficace
 - L'applicatif générique de contentieux
 - Implanté en Allemagne (en avril 2004)
 - En cours de déploiement dans d'autres pays à partir de 2005

- **Préparation de Cetelem aux méthodes avancées de Bâle II**

Partager les savoir-faire et l'innovation

Marc Campi

Un enjeu majeur

■ Trois domaines particulièrement concernés

➤ Les outils informatiques

- Des outils mutualisés
 - 17 pays sur 20 avec Siclid
 - 3 pays avec le logiciel antérieur à Siclid
- Une informatique intégrée au savoir-faire métier
 - Un outil développé en interne
 - Conçu, réalisé pour les services de Cetelem

➤ Les outils d'aide à la décision

- Systèmes experts, scores risques, scores commerciaux

➤ Le modèle de développement commercial

- Le savoir-faire Distribution
- La technologie de la fidélisation client
- Le modèle partenarial

Des modes de diffusion multiples

- **De Cetelem en France vers les implantations hors de France**
 - Méthode « historique » de diffusion des savoir-faire et de l'innovation, liée au modèle de développement par croissance organique
- **La créativité des filiales internationales**
 - Le lancement du co-badging Aurore/MasterCard en Italie (1996)
 - La mise place d'un CTI (couplage téléphonie / informatique) sur tout le réseau d'agences en Espagne (2002)
 - Le développement des SMS en République Tchèque (2002)
- **La transversalité : le partage entre filiales**
 - Extension du co-badging Aura/Visa et Aurore/Mastercard à l'Espagne et aux pays d'Europe Centrale
 - Utilisation généralisée du bi-contrat en Europe Centrale sur le modèle développé en Italie
 - Extension de l'utilisation des SMS : Espagne, Italie

Une organisation et des pratiques adaptées

■ Une priorité inscrite dans l'organisation

- Création d'une fonction corporate intégrée : Développement, Innovation et Marchés
 - Fonctions développement « business-oriented » : « CRM » et Produits et Marchés
 - Fonctions développement stratégique : Veille Concurrentielle, Prospection et Croissance Externe

■ Des pratiques destinées à favoriser les échanges

- Création de comités d'échanges
 - Club Internet, assurances, téléphonie mobile
- Mise en place de chantiers transversaux
 - Programme CRM Groupe
 - Chantier Assurances

La croissance externe : un outil pour accélérer le développement

Marc Campi

- **Entrer sur de nouveaux marchés en forte croissance**
 - Russian Standard Bank* (RSB) en 2004

- **Renforcer les parts de marché et profiter des économies d'échelle**
 - Facet (2002)

- **Accélérer le développement sur des activités complémentaires**
 - Soreco (spécialiste du recouvrement de créances pour compte de tiers) en 2001

*Acquisition en cours de 50% de RSB soumise à l'accord des autorités réglementaires

■ **Un marché à fort potentiel de développement**

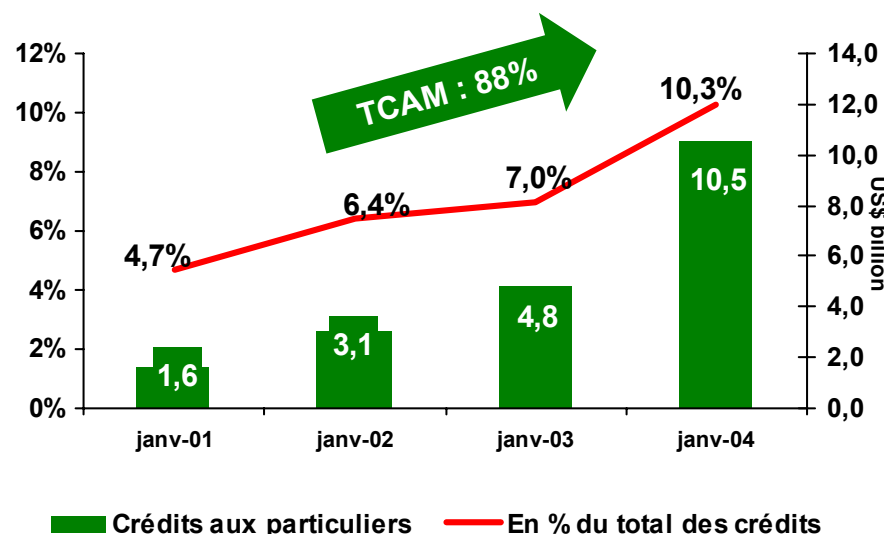
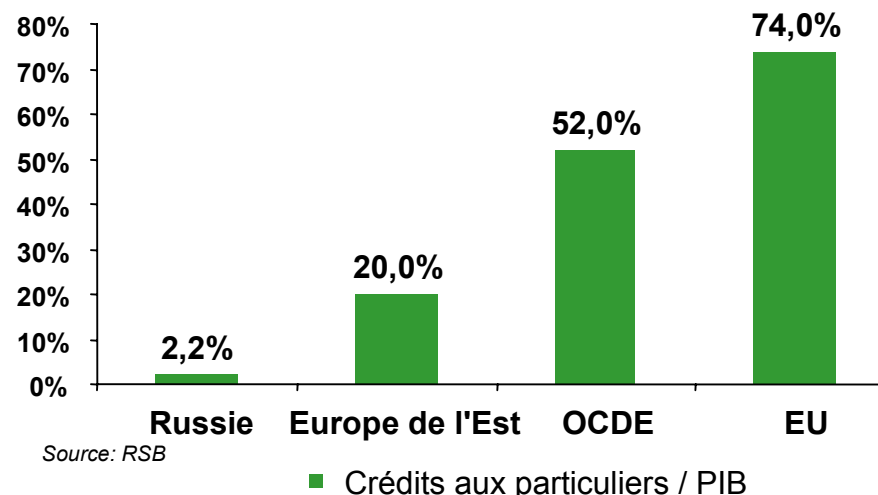
- 146 millions d'habitants
- Un taux d'endettement des particuliers toujours bas en dépit de la croissance de la demande ces dernières années

■ **Un environnement favorable**

- Réglementation : existence de fichiers de référence
- Distribution : organisée en chaînes et très ouverte au crédit, un taux de recours à crédit allant jusqu'à 45% chez certains distributeurs

Exemple : acquisition de RSB

La Russie : un marché stratégique



Source: Central Bank of the Russian Federation

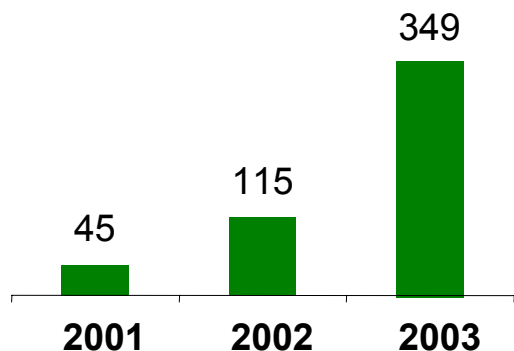
RSB : un leader sur le marché russe du crédit à la consommation

■ Une présence forte et étendue :

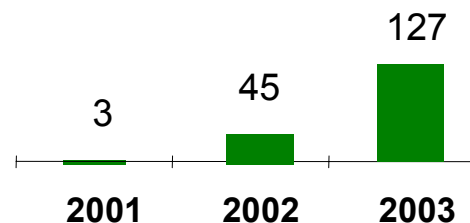
- Une position affirmée dans la Distribution (accords avec près de 3000 points de vente)
- Une dizaine d'agences autour de Moscou et des bureaux de représentation dans 14 autres régions

■ Une forte croissance depuis sa création en 2000

Croissance du portefeuille de crédits classiques
Millions US\$

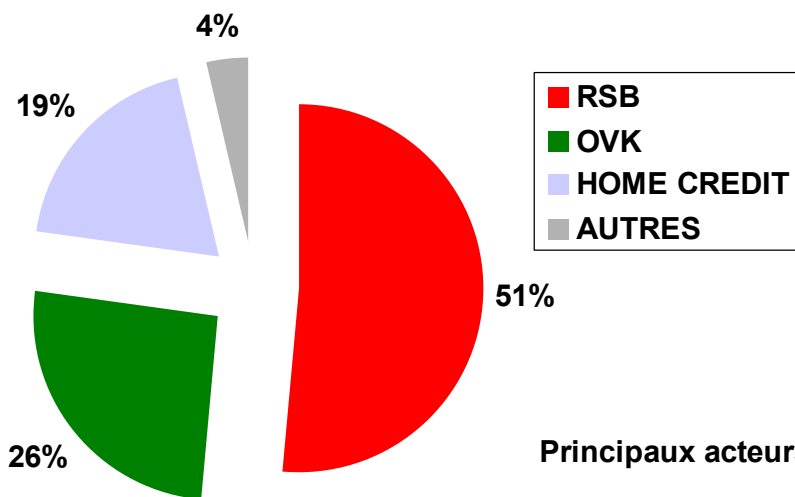


Évolution du portefeuille de cartes de crédit
Millions US\$



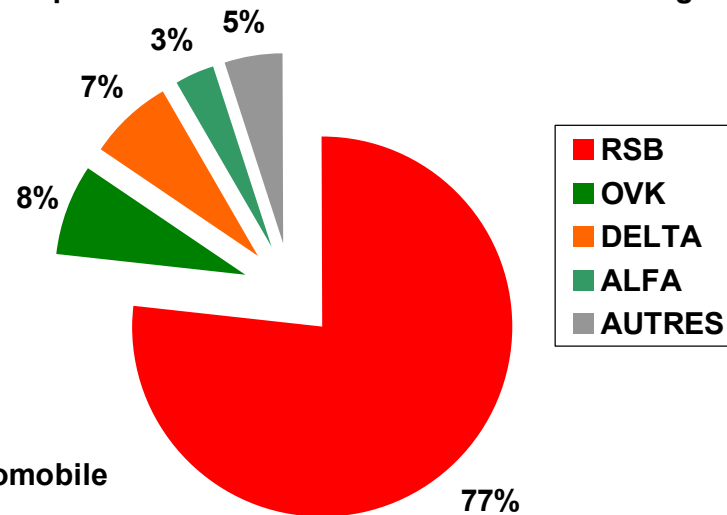
■ Des parts de marché significatives

Principaux acteurs du crédit sur lieu de vente



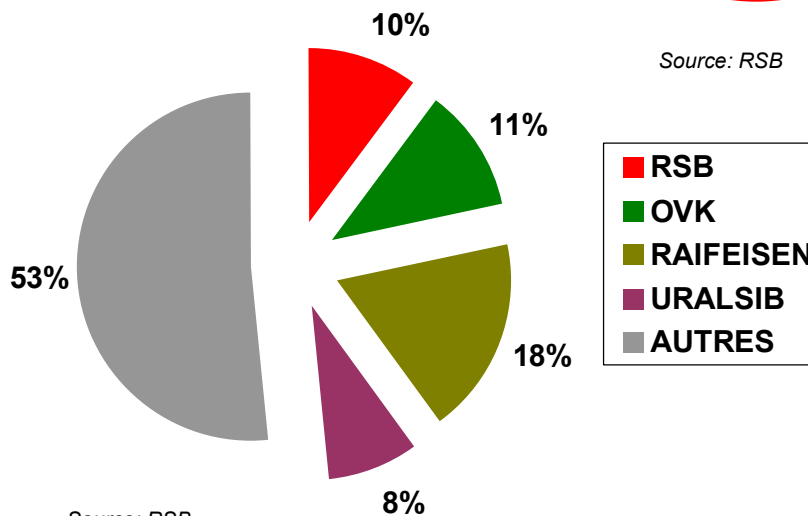
Source: RSB

Principaux émetteurs de cartes de crédit revolving



Source: RSB

Principaux acteurs du crédit automobile



Source: RSB

Home Credit, Groupe Tchèque créé en 2002.
 OVK, créé en 1999, 20 agences
 Alfa Bank, créé en 1990, 100 agences
 Delta Bank, appartient à Delta Capital,
 Raiffeisen Bank, filiale de RZB, créé en 1996, 5 agences



Exemple : acquisition de RSB

Une acquisition ciblée, un risque d'exécution limité

- **RSB s'est développé avec succès selon un business model proche de Cetelem**
 - Canal d'acquisition de clients : la distribution
 - Place importante donnée aux outils décisionnels
 - Culture similaire
- **De nombreux apports de Cetelem envisagés**
 - Stratégie commerciale
 - Outils d'aide à la décision (risque)
 - Marketing

**Déjà leader en République Tchèque, en Hongrie et en Slovaquie,
Cetelem renforce sa présence en Europe de l'Est
et conforte sa position de leader en Europe Continentale**

Conclusion



- **La conjonction du développement organique historique de Cetelem et d'une politique plus récente d'acquisition, gage de rentabilité et de croissance pour le futur**
- **La présence sur les marchés en plus forte croissance**
 - Europe du Sud, Europe Centrale, Pays émergents
- **La maîtrise technique du « triangle » PNB – Frais généraux – Risque, illustrée par le coefficient d'intermédiation**
- **Un potentiel de croissance additionnel du métier, tant en France que hors de France : innovation produits et canaux, partenariats, synergies BNP Paribas, activités complémentaires**