



le Crédit...

et beaucoup plus



cetelem
EXERCICE 1985

EDITORIAL	page 1
CONJONCTURE.....	pages 2 à 5
ACTIVITE	pages 6 et 7
REPORTAGES ..	pages 8 à 15 et 18 à 21
SOCIAL	pages 16 et 17
RESULTATS.....	pages 22 et 23
COMPTES	pages 25 à 48

Avec ses filiales, le premier
groupe européen de sa catégorie

Cetelem

Banque spécialisée dans le crédit et les services
financiers aux particuliers.

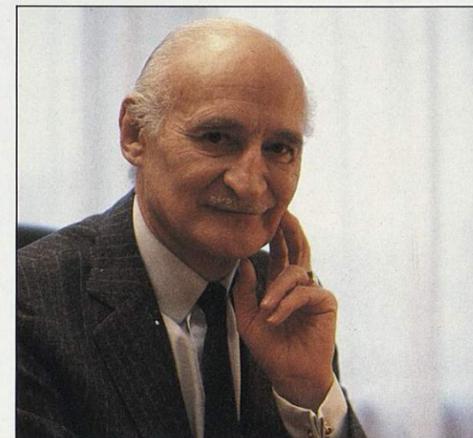
1 742 000 contrats en gestion.
900 000 financements distribués dans l'année.

Cofica Cofibail

Sociétés financières spécialisées dans le financement, en crédit
et en leasing, d'automobiles, bateaux et caravanes.

447 000 contrats en gestion.
202 000 financements distribués dans l'année.

Cetelem, le crédit... et beaucoup plus!



Gérard de Chaunac-Lanzac



Pierre Boucher

Dans ce rapport annuel 1985, nous avons laissé la parole aux hommes et aux femmes de Cetelem. Parce qu'ils sont, par leur âge et leurs préoccupations, très proches du million de ménages qui, chaque année, s'adresse à nous et nous fait confiance, ils sauront vous présenter leur société, son environnement, ses résultats, son activité surtout, tels qu'ils les vivent au jour le jour. Cette activité est mal connue. Elle touche pourtant au plus profond de leur vie quotidienne d'innombrables foyers. L'argent, dont notre entreprise sans mystère fait son métier, représente en effet pour chacun de ces foyers des projets qui, suivant leur réalisation, font ou non l'agrément d'une existence.

Si aujourd'hui le crédit est entré dans les mœurs, c'est largement grâce à Cetelem. Au fil de son histoire, il n'a nullement ménagé ses efforts en ce sens. Par exemple pour le moraliser, pour en rendre l'accès plus facile avec l'aide de dizaines de milliers de commerçants... Pour cela nous avons toujours innové, ce qui requiert recherche constante et maîtrise absolue des technologies de pointe...

Mais une technique, si performante soit-elle, ne vaut que par ce qu'elle transmet. Entre consommateurs, partenaires de la distribution et Cetelem, une relation de considération réciproque n'a cessé de se conforter. Ni la croissance de l'entreprise ni l'informatisation de ses procédures ne l'ont disjointe. Au contraire. Désormais, autour et même au-delà du crédit se tissent chaque jour des liens plus étroits et plus féconds. Parce que, entre les clients, les commerçants et nos collaborateurs, le dialogue et l'échange n'ont jamais été aussi vivants.

De cette attitude ouverte naissent des produits nouveaux en permanente adaptation à leur environnement. Parmi eux : le crédit bien sûr... et beaucoup plus. Beaucoup plus de qualité, beaucoup plus d'écoute du client, beaucoup plus aussi de conseils pour l'aider à gérer son budget familial, beaucoup plus de professionnalisme, enfin beaucoup plus de services pour permettre à la distribution de faire face à des évolutions rapides.

« Le crédit... et beaucoup plus ! » Nous souhaitons que cette devise marque un partenariat qui, avec ses clients, ses commerçants ou ses actionnaires, aille pour Cetelem au-delà de la simple signature d'un contrat.

Maîtriser l'environnement

Cetelem fait face aux mutations de la société

Malgré la stabilisation du chômage et la baisse de l'inflation, particuliers et entreprises subissent toujours les effets de la politique d'austérité. Pourtant, sous l'apparente stagnation des chiffres, bien des comportements changent. Face à un environnement mouvant, Cetelem allie audace commerciale, rigueur financière et solidarité avec ses partenaires, consommateurs ou commerçants.

En 1985, le Groupe Cetelem - Cetelem, Cofica et Cofibail - a financé plus de seize milliards de francs d'achats à crédit. Cetelem seul a, pour la première fois de son histoire, distribué plus de dix milliards de francs de crédit aux familles. Des clients anciens plus fidèles, 830 000 clients nouveaux, des liens renforcés avec ses partenaires de la distribution sont à l'origine de cette importante croissance de la production.

C'est dans un environnement marqué par la faiblesse de la demande des ménages que Cetelem a obtenu ces résultats. Et ce, malgré le développement d'une vive concurrence. Preuve, s'il en fallait, que l'originalité, la diversité et la simplicité de mise en œuvre des

produits et services que Cetelem propose aux familles et aux distributeurs répondent à des besoins précis et à des demandes spécifiques.

La consommation des ménages, en effet, est restée peu soutenue tout au long du premier semestre. La légère reprise constatée au cours de l'été n'a guère permis de contrebalancer les tendances à la baisse enregistrées en 1984 (-3%) et en 1983 (-2%).

Pourtant, sous cette apparente stabilité, c'est souvent la vente des produits nouveaux - dont l'achat, facilité par le crédit à la consommation, est fréquemment le fait de jeunes ménages - qui a soutenu le marché. Dans chaque secteur apparaissent, ainsi, des créneaux por-

teurs qui peuvent se révéler décisifs pour l'avenir de la distribution : magnétoscope dans la hifi ; kit haut de gamme dans la cuisine ; appareils de cuisson en électroménager ; prêt à emporter pour l'ameublement, ou encore mini-informatique, bricolage, jardinerie, loisirs et voyages, services...

Les goûts des consommateurs et leurs habitudes de gestion du budget familial changent, mais aussi leurs comportements d'achat. Plus averti, désormais dépositaire d'une certaine culture consumériste, moins réceptif aux stéréotypes socio-culturels et aux modèles, le « nouveau consommateur » sait se faire tour à tour « fourmi pour économiser et cigale pour satisfaire ses désirs ». Autant



Si la Bourse témoigne d'une certaine amélioration de la conjoncture, la situation financière des entreprises reste fragile.

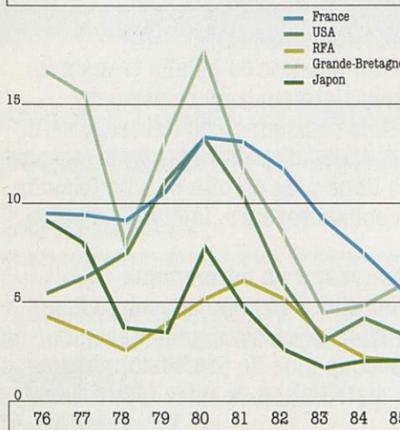
que la qualité du produit, il réclame un grand effort d'accueil, souhaite informations et conseils, souplesse des moyens de paiement, accès facile au crédit, et après-vente efficace et durable.

Face à ces évolutions, la stratégie déployée ces dernières années par Cetelem est d'autant plus claire qu'elle s'inscrit dans une continuité : développer la relation, la synergie commerçant-consommateur. Par une politique commerciale inventive de produits et de services, par l'utilisation de technologies nouvelles (comme la télématique), par la mise à disposition d'une connaissance des marchés et des comportements. Par ses études, mais aussi par une activité permanente de communication et de conseil tant auprès de l'opinion publique que de ses clients ou des commerçants.

Soutenir l'activité économique

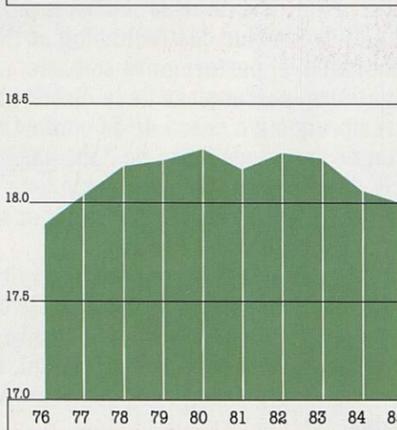
Pour Cetelem, il ne s'agit nullement de nier les effets de la « crise ». Mais au contraire de permettre à chacun de mieux y faire face. En favorisant, avec une plus grande diffusion du crédit, une meilleure mobilisation - « dans le temps comme dans l'espace » - du pouvoir d'achat des ménages, il soutient l'activité de la distribution. Sans pour autant générer des poussées

Indice des prix Moyennes annuelles en %



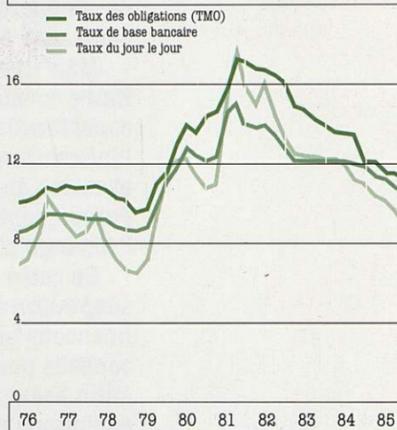
La décélération de l'inflation s'est poursuivie dans la plupart des pays industriels. Elle a été plus sensible en France où la hausse des prix reste néanmoins supérieure à celle de nos principaux partenaires.

Effectifs salariés Source : INSEE - moyenne annuelle en millions



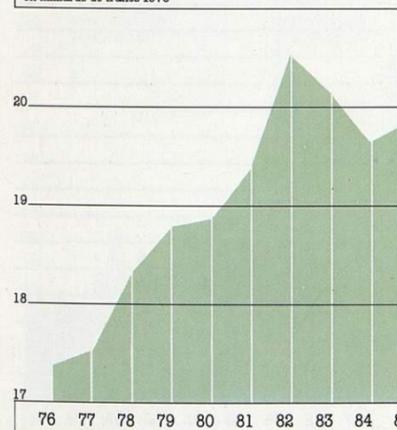
Le fléchissement des effectifs salariés a continué, à un rythme cependant moins rapide que ces dernières années.

Taux d'intérêt en France Moyennes trimestrielles en %



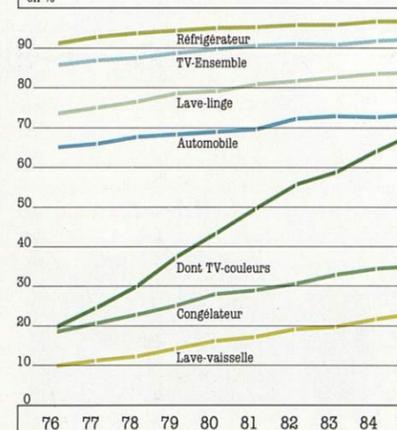
La baisse des taux d'intérêt a été générale en 1985. Elle a été particulièrement marquée en ce qui concerne le taux des opérations au jour le jour qui a fléchi de 2 points en cours d'année.

Consommation des ménages en produits industriels Source : INSEE - moyenne mensuelle en milliards de francs 1970



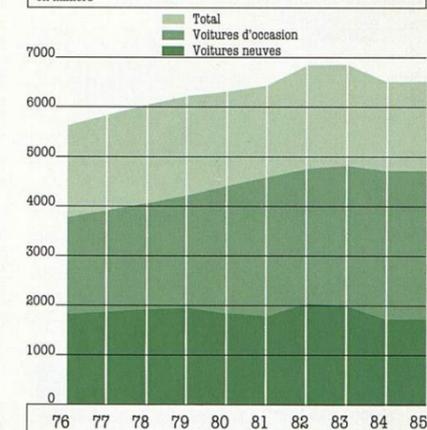
La consommation de biens durables par les ménages aura progressé de 1% environ en 1985, après deux années consécutives de baisse.

Taux d'équipement des ménages Source : INSEE en %



A l'exception de celui des téléviseurs en couleurs, les taux d'équipement des ménages n'ont que faiblement évolué.

Immatriculations de voitures particulières en milliers



Après une année de repli sensible, les immatriculations de véhicules sont restées stables. En ce qui concerne le marché du neuf, la part des marques étrangères a continué de progresser, atteignant 37%.

d'inflation : on sait désormais avec certitude que le prix des biens pour lesquels le recours au crédit est élevé a beaucoup moins augmenté que l'indice général des prix. Ce n'est d'ailleurs pas l'une des moindres contributions que Cetelem apporte à l'économie française.

Malgré divers indices d'amélioration, et même si le nombre des demandeurs d'emploi semble s'être stabilisé en 1985, la situation économique et financière des entreprises et des ménages reste fragile.

Enfin, la substitution à la fin 1984 du contrôle à l'encadrement du crédit a donné aux établissements financiers une plus grande liberté d'action, même si cette liberté a un coût financier substantiel : dépôt de réserves non rémunérées à la Banque de France ou émission d'emprunts obligataires.

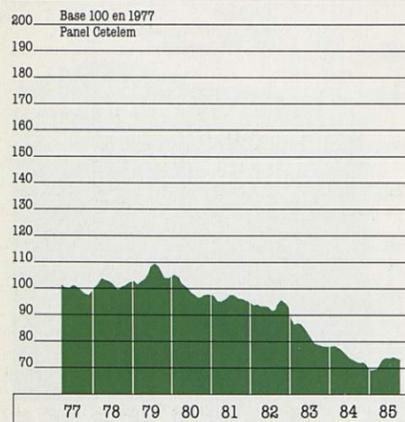
Autres facteurs de renchérissement des prix de revient : la hausse des charges sociales (+ 118% en cinq ans) plus rapide que celle des salaires et l'augmentation du taux réel d'imposition (intégrant la contribution exceptionnelle, la taxe sur les frais généraux, les timbres fiscaux, la TVA non récupérable, etc.) passé en dix ans de 55% à 60% des bénéfices.

Face à cette situation, Cetelem n'en cherche pas moins à comprimer ses coûts par une productivité accrue : la télématique a diminué les coûts de gestion des « petits » cré-



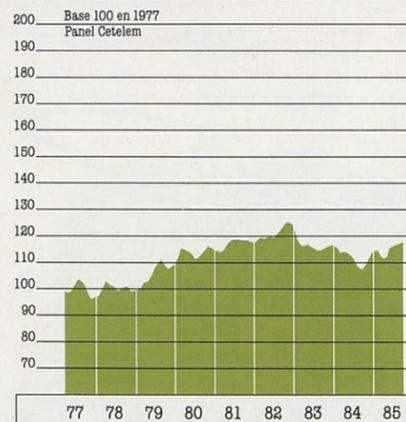
Si la consommation des ménages stagne, des créneaux porteurs apparaissent dans de nombreux secteurs d'activité.

Meuble : indicateur du chiffre d'affaires des distributeurs (en volume)
Indice désaisonnalisé, corrigé du nombre de jours ouvrables
moyenne mobile sur 4 mois



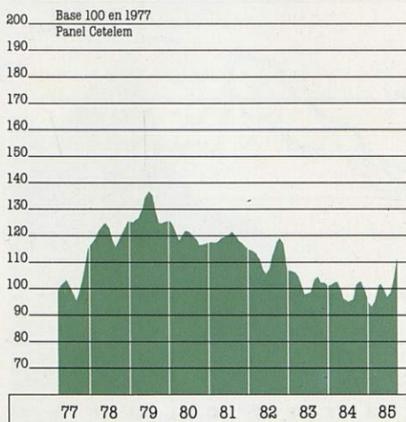
Les ventes de meubles se sont stabilisées à un niveau inférieur de 30% à celui, maximal, de 1979. Les meubles prêts à monter soi-même ont continué de bénéficier d'une demande plus soutenue.

Appareils électroménagers : indicateur du chiffre d'affaires des distributeurs (en volume)
Indice désaisonnalisé, corrigé du nombre de jours ouvrables
moyenne mobile sur 4 mois



L'activité sur le marché de l'électroménager a progressé de 4% après deux années de recession, avec une concentration des ventes sur les appareils de cuisson et les lave-linge.

Cuisines intégrées : indicateur du chiffre d'affaires des distributeurs (en volume)
Indice désaisonnalisé, corrigé du nombre de jours ouvrables
moyenne mobile sur 4 mois



La demande de cuisines équipées, qui semble avoir repris après cinq années de baisses continues, se situe à un niveau comparable à celle de 1977.

Cetelem et Cofica émettent chacun un emprunt obligataire pour soutenir leurs marchés

Le dispositif de l'encadrement du crédit, en vigueur jusqu'au 31 décembre 1984, ne donnait qu'un moyen aux banques et sociétés financières pour développer leurs concours dans le respect de la réglementation : l'augmentation de leurs ressources stables, c'est-à-dire de leurs fonds propres et de leurs emprunts obligataires.

Le contrôle du crédit, qui est entré en application en 1985, en a introduit un autre : la constitution de réserves auprès de la Banque de France.

Mais ce degré de liberté supplémentaire a comme contrepartie un coût financier élevé : ces réserves, non rémunérées, sont calculées en proportion des encours nets de ressources stables, proportion qui est d'autant plus forte que la progression de ces encours d'une année sur l'autre est importante.

Cetelem et Cofica ont préféré, en 1985, recourir aux émissions obliga-

taires pour appuyer la croissance de leurs concours et assurer durablement la continuité du service qu'ils rendent à leurs partenaires - les consommateurs et les commerçants pour Cetelem, les concessionnaires pour Cofica.

Deux emprunts ont ainsi été effectués dans l'année : l'un, en juillet, de 1,2 milliard de francs par Cetelem, le second de même montant, en décembre, par Cofica.

Celui de Cetelem, d'une durée de douze ans, est divisé en 240 000 obligations de 5 000 francs chacune, émises au pair. Il est assorti d'un taux de rendement fixe de 12% l'an.

Celui de Cofica, d'une durée de sept ans, est également divisé en 240 000 obligations, émises au prix unitaire de 4 960 francs. Le taux d'intérêt est variable. Il sera de 95% de la moyenne des taux de rendement des emprunts non indexés garantis par l'État, avec un minimum de 9,5% l'an.

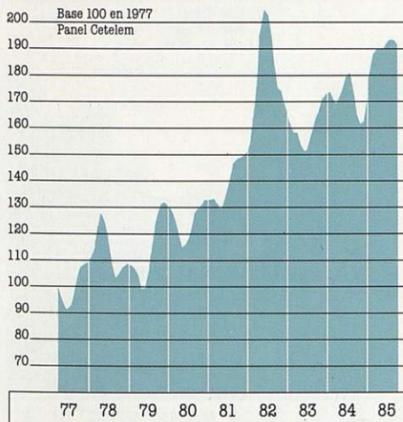
La meilleure gestion des retards de paiements a permis d'atteindre, dès 1982, un montant de pertes finales inférieur à 0,9%, contre 1,4% en 1970. Par souci de transparence et volonté de jouer clarté et vérité des prix, Cetelem différencie ses taux selon le montant et la durée du crédit consentis : un crédit long et élevé coûte, en effet, moins cher à gérer qu'un crédit court et faible.

Enfin, pour protéger ses clients contre d'éventuelles fluctuations brutales des taux d'intérêt et pouvoir répercuter dans ses barèmes la seule évolution des taux de refinancement, Cetelem s'interdit toute spéculation dans ses emprunts : tout crédit à taux fixe est refinancé par un emprunt sur le marché monétaire à un taux fixe dont le profil de remboursement coïncide exactement avec le profil d'amortissement du crédit qui est refinancé. La marge entre les agios perçus par Cetelem et les agios versés à ses prêteurs restera ainsi constante pendant toute la durée du crédit.

« C'est l'assurance pour chacun de nos clients qu'aucun "rattrapage" n'entre jamais dans le taux d'intérêt consenti par le Groupe à un jour précis. »

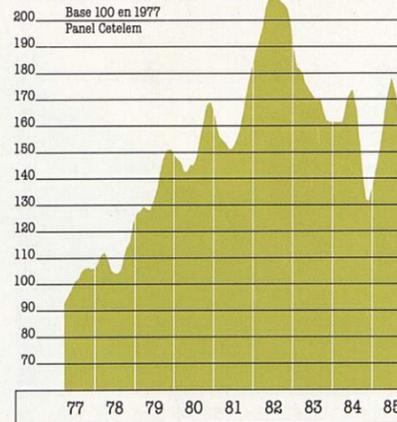
Audace commerciale et rigueur financière. Peut-être les deux raisons de fond de la croissance de Cetelem en 1985!

Radio-Télévision et matériels d'enregistrement : indicateur du chiffre d'affaires des distributeurs (en volume)
Indice désaisonnalisé, corrigé du nombre de jours ouvrables
moyenne mobile sur 4 mois



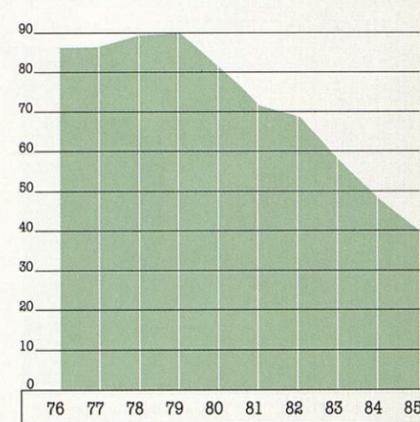
Les magnétoscopes, qui ont été l'objet d'un courant d'achat très favorable, ont permis de réaliser une progression des ventes sur ce marché d'environ 10% en 1985.

Appareils HI-FI : indicateur du chiffre d'affaires des distributeurs (en volume)
Indice désaisonnalisé, corrigé du nombre de jours ouvrables
moyenne mobile sur 4 mois



A la reprise du 1^{er} semestre a succédé un sensible fléchissement en fin d'année. En moyenne, sur l'année, les ventes sont ainsi restées inférieures de 4% à celles de 1984.

Immatriculations de caravanes
année s'écoulant du 1^{er} septembre au 31 août
en milliers



Le marché de la caravane a connu sa sixième année consécutive de baisse. De 18% par rapport à 1984, le repli est de 66% par rapport au niveau maximal de 1979.

Au-delà du crédit, d'autres services Favoriser la relation consommateur-commerçant

Cetelem a distribué, en 1985, plus de 10 milliards de francs de crédits (16,6 milliards avec sa filiale Cofica). Une confirmation pour sa stratégie : fidéliser une clientèle acquise par son réseau de commerçants.

Fidéliser une clientèle, tant pour lui-même que pour ses partenaires du commerce; mettre à sa disposition dans les magasins ou dans ses propres agences, des services financiers diversifiés (moyen de paiement, crédit, épargne, etc.) d'accès et de maniement faciles; inscrire la commercialisation de ses services dans une politique ouverte de conseil avec les consommateurs et les commerçants : tels sont les principes qui orientent les diverses activités de Cetelem.

Plus de 12000 distributeurs lui sont, souvent depuis de longues années, associés. Par leur intermédiaire, la société a accordé, en 1985, 723000 financements nouveaux pour un montant global de 4707 millions de francs (soit 4,6% de plus qu'en 1984). 70% de ces demandes de crédits ont pu être satisfaites immédiatement par

«télématique», une technique dont Cetelem est, sur le plan mondial, l'inventeur et le pionnier.

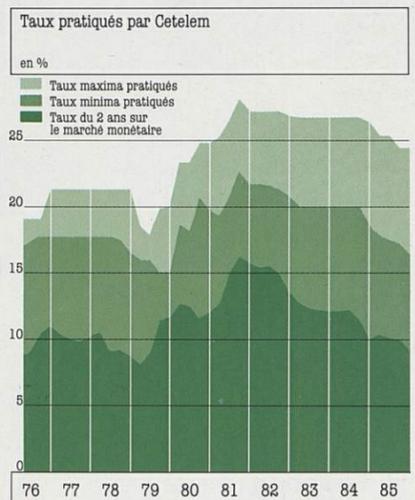
Au service de toute la distribution

Pour soutenir l'activité de la distribution, aider à sa modernisation, l'entreprise met également à sa disposition divers outils d'études, de formation et de gestion, qui font une large place à l'informatique et à la télématique. Leur conception a été prévue pour qu'ils soient utilisables par toute la distribution, afin que chaque commerce - quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou sa localité - soit en mesure de se moderniser.

Cetelem a accordé, dans ses 101 agences, 177000 crédits pour un montant de 5421 millions de francs (31,4% de plus qu'en 1984), por-

tant ainsi le montant total de ses encours à 12 570 millions de francs. Des nouveaux types de crédit - Bien-être, Immo-express - ont été offerts à ses clients qui disposent, avec la nouvelle carte Aurore, d'un crédit disponible dans les points de vente reliés au centre serveur.

Grâce à la relation privilégiée de conseil en gestion de budget familial qu'il établit, dans ses agences, avec ses clients, Cetelem commercialise, aussi, des produits d'épargne de la Société Cardif.



Tout en élargissant la gamme des produits offerts à sa clientèle, Cetelem a régulièrement poursuivi une politique d'adaptation de ses barèmes aux conditions de son refinancement.



Grâce à 12000 commerçants qui sont ses partenaires, Cetelem est présent au cœur de toutes les cités de France.

32000 personnes ont ainsi souscrit, en 1985, des plans d'épargne ou des bons de capitalisation dont plusieurs bancs d'essais comparatifs, parus ces temps derniers dans la presse, ont montré qu'ils étaient d'un rapport supérieur à

divers produits concurrents.

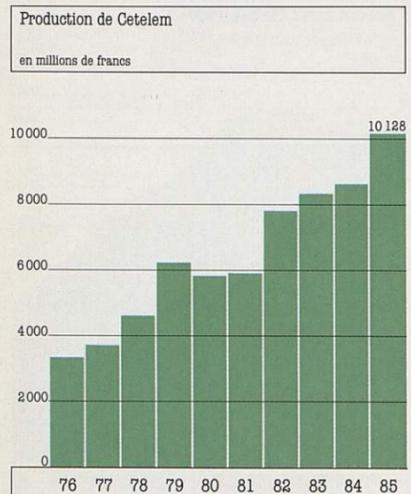
Cofica - filiale à 100% de Cetelem - est, en France, le seul établissement spécialisé dans le financement des ventes à crédit de voitures qui soit indépendant de tous les constructeurs automobiles.

Par l'intermédiaire de 8500 concessionnaires et agents, Cofica a, dans un contexte très difficile, financé avec sa filiale Cofibail l'achat de 202000 automobiles ou caravanes, pour un montant de 6425 millions de francs (12,1% de plus qu'en 1984), portant ainsi le montant total de ses encours à 8,75 milliards de francs.

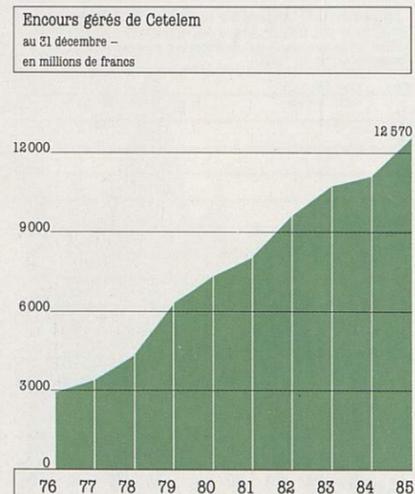
Pour aider ses partenaires de la profession automobile, Cofica a créé, en mai 1984, la Société Cofipus qui organise des stages spécifiques de formation destinés aux patrons de concession, aux vendeurs et aux agents administratifs. Par ailleurs, elle a pris des participations dans deux entreprises : une participation majoritaire chez OGL, société de service informatique qui détient le plus grand nombre de références dans le monde automobile et une participation de 45% dans la société Telauto qui gère une bourse de ventes et d'échanges de véhicules d'occasion réservée aux professionnels de l'automobile et une banque de données accessible au public.⁽¹⁾

Ainsi, grâce à la diversification de ses services et à la collaboration des distributeurs, le Groupe a renforcé en 1985, sa place de leader européen de société de crédit et de services financiers aux particuliers.

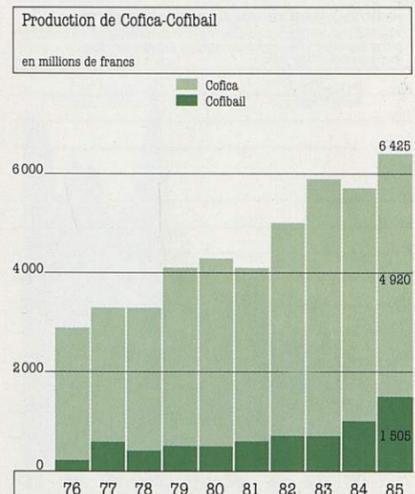
(1) De plus amples renseignements sur Cofica sont disponibles dans son rapport annuel.



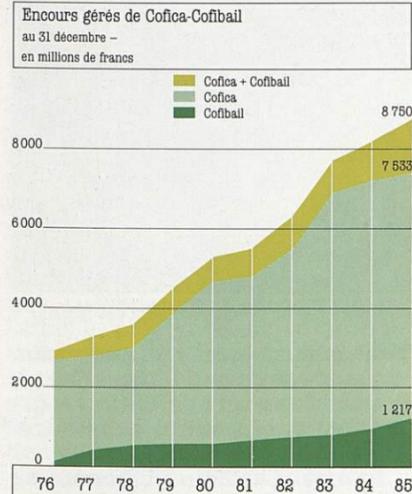
Le montant des financements nouveaux a augmenté de 17%, dépassant les 10 milliards de francs. Par ailleurs, Cetelem a réalisé 32000 souscriptions et 19000 revalorisations de contrats d'épargne Cardif.



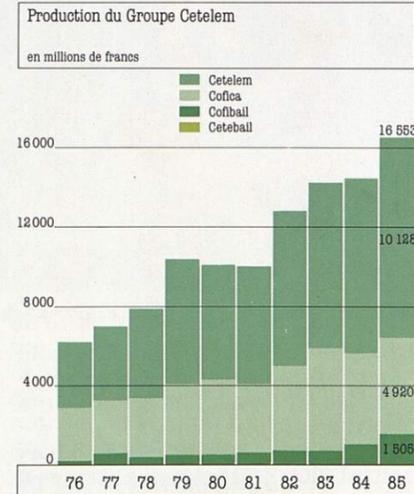
Les encours de crédits ont progressé de 13% pour atteindre 12570 millions de francs au 31 décembre. A cette date, l'épargne correspondant aux contrats Cardif ouverts s'élevait à 1471 millions de francs.



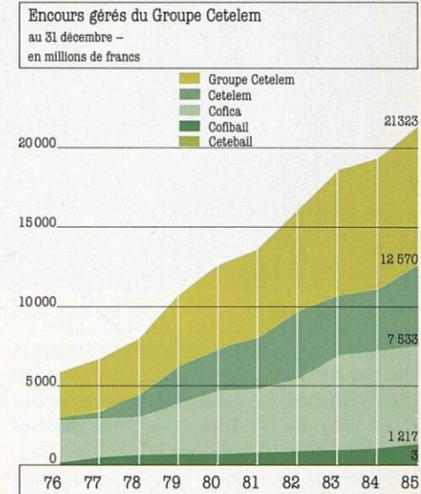
Les engagements nouveaux ont progressé de 12%, malgré la stagnation du marché de l'automobile et une concurrence très vive de la part des banques et des sociétés captives.



La croissance des encours (+ 7% en 1985) a été supérieure de 2 points à la hausse des prix.



Les financements nouveaux de Cetelem se sont accrus de 15%. Cette progression, la plus importante depuis 1982, a été obtenue dans un contexte de faible développement des marchés et de croissance modérée des prix.



Les encours, qui ont progressé de 10%, correspondaient à 2190000 dossiers en gestion au 31 décembre 1985. A cette date, l'épargne collectée et gérée par Cardif s'élevait à 1511 millions de francs.

La nouvelle agence : des clients et non pas des dossiers

Sous une seule enseigne, tous les métiers de Cetelem

1985 : clients et commerçants se retrouvent dans la même boutique de crédit où, pour une nouvelle écoute du consommateur, tous les métiers de Cetelem se sont réunis. Désormais, pour chaque client, un interlocuteur unique.



Pour Patrick Capillon et Dominique Binois, l'inauguration de la nouvelle agence Cetelem, à Paris-Est, commence par un réaménagement des locaux.

Sur une table de l'agence Philippe-Auguste, à Paris XI^e, un grand plan. Et chez ces deux architectes d'un jour, la tentation des solutions tranchées : « On casse tout, on abat toutes les cloisons, on prend sur le hall... » Après? Large sourire chez l'un, phrase définitive chez l'autre : « On invite nos distributeurs et nos clients à inaugurer ensemble

l'agence Cetelem de l'avenir, celle où consommateurs et commerçants se croisent dans le hall d'une "boutique de crédit"! »

Même âge (35 ans), même responsabilité (directeur d'agence), même ancienneté (12 ans), mêmes débuts (« Ici, tout le monde commence à la base! »), un même goût pour le neuf (« Cetelem change.

Tant mieux! »), une même vision optimiste de l'avenir (« Il y a encore des tas de marchés à explorer. »)... Bref, un tandem idéal pour entreprendre de grandes choses.

Patrick Capillon (directeur de l'agence « Distribution Nation ») et Dominique Binois (directeur de l'agence « Particuliers » Philippe-Auguste) géraient, à l'est de Paris et



Dans l'agence unique, tous les métiers de Cetelem réunis : chaque collaborateur a désormais vocation commerciale.

de l'Ile-de-France, plusieurs dizaines de milliers de dossiers de crédit. Dans deux boutiques différentes, à quelques centaines de mètres l'un de l'autre...

Plus près des clients, plus près des commerçants

« Nos clients respectifs? Souvent les mêmes personnes qui faisaient leurs achats dans les mêmes magasins; en tout cas, toujours le même profil : celui du Français qui a découvert – ou découvre – le crédit lorsqu'il doit équiper son ménage. Pourtant, parce que nous travaillions séparément, nous lui parlions parfois deux langages différents. »

Deux langages parce que longtemps deux « réseaux » Cetelem. Avec leurs agences spécifiques : celles qui accordaient directement des crédits aux particuliers, celles qui géraient les crédits proposés sur les points de vente. Pour les premières, un client en chair et en os à la voix connue; pour les secondes, un numéro de dossier derrière lequel ne se découvrait un visage que lorsque survenaient des problèmes. Difficile, parfois, dans ces conditions, pour les directeurs d'agence et leurs collaborateurs, attachés commerciaux ou chargés de portefeuille, d'avoir une approche identique de la clientèle. Même s'ils en ont souvent une vision commune.

« Le consommateur change. Très vite... Plus sélectif dans ses choix mais sachant, aussi, se laisser aller à des coups de cœur pour peu qu'il

trouve conseils et services. Il a aujourd'hui, au contraire de ses aînés, déculpabilisé le recours au crédit mais il veut y trouver autre chose qu'un paiement par échéances... », constate Dominique Binois. Pour Patrick Capillon – « Monsieur Cetelem » pour 370 commerçants –, ce nouveau consommateur déconcerte parfois. « Les forces de vente des distributeurs ne comprennent pas toujours cette demande supplémentaire de l'acheteur à crédit. Et, pourtant, rarement la distribution française a eu une volonté aussi grande de secouer ses habitudes. Pour elle, Cetelem, ce peut être beaucoup plus que le crédit : entre autres, une meilleure connaissance du consommateur... »

Plus près des clients, plus près des commerçants... Pour que les uns retrouvent les autres, on réunit une grande partie de ses agences.

Une nouvelle stratégie? « Non, un approfondissement! Les "vraies" cloisons, on les a abattues l'an dernier, lorsque les deux réseaux ont été réunifiés sous l'autorité de directeurs de territoires : huit pour toute la France. Et, cette année, les collaborateurs de toutes les agences ont suivi des formations communes, notamment en matière de gestion de clientèle. »

Un professionnalisme ouvert vers l'extérieur

Peu de goûts, d'ailleurs, chez Cetelem pour les organigrammes

trop stricts ou les définitions de postes trop serrées. Au sein des agences, les collaborateurs se répartissent dans les trois pôles de métiers : gestion de clientèle, commercial particuliers, commercial distribution. Aux directeurs d'agences de faire en sorte que chacun puisse, au bout de quelques mois, embrayer sur un autre pôle : la spécialisation n'est jamais définitive mais elle est le premier pas vers un deuxième métier, pour le plus grand professionnalisme de tous, qui ne veut plus connaître qu'un seul client.

« Au fond, commente Patrick Capillon, le collaborateur d'une "agence distribution" était dans une situation étrange. Il gérait chaque année des milliers de dossiers accordés sur les points de vente. La quasi-totalité de ces dossiers trouvait une heureuse conclusion et leurs titulaires devenaient, souvent, des clients fidèles de Cetelem. Mais, lui, dans son travail, n'avait guère l'occasion de rencontrer des clients heureux puisqu'il ne recevait que des clients en retard de paiement. Certes, la plupart de ces clients, une fois franchi un moment difficile, deviendraient ou redeviendraient des clients fidèles et ponctuels. Mais le collaborateur avait quand même, à son corps défendant, une vision partielle de la réalité.

Partout où, comme avenue Philippe-Auguste, agences distribution et agences particuliers se regroupent, ce sont les mêmes collaborateurs, qu'ils soient issus de la « distribution » ou des « particuliers », qui traiteront de tous les problèmes qui peuvent suivre l'octroi d'un crédit, que ce crédit ait été accordé dans une agence ou dans un point de vente. Plus de dossier mais un client! Une petite phrase qui suppose de... grands changements tant dans les attitudes que dans les structures.

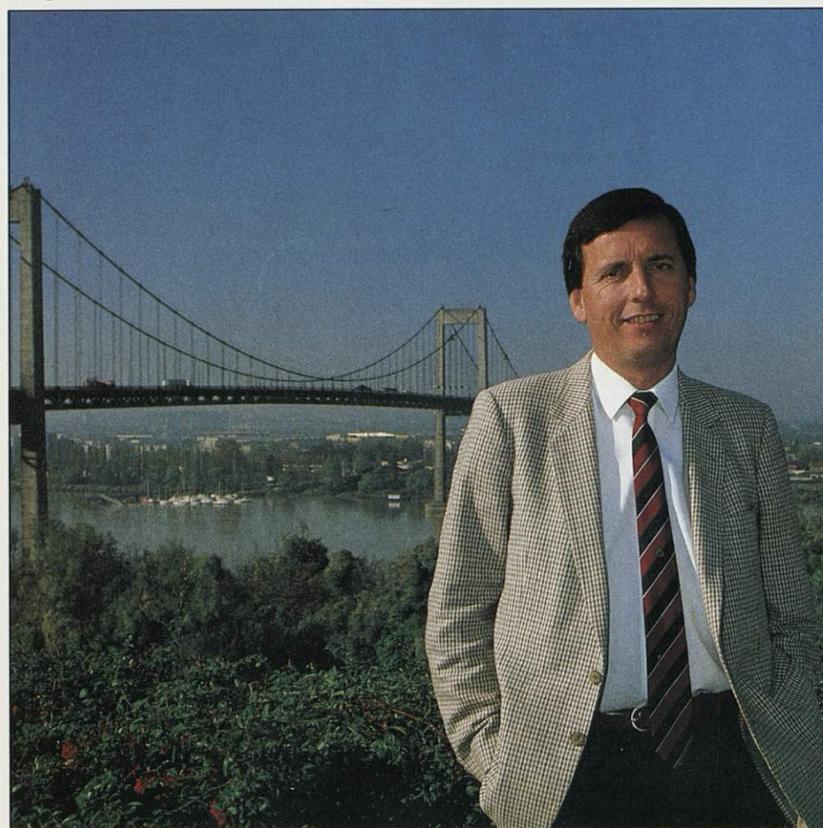
Bref, un nouveau pôle – le troisième, la gestion totale de la clientèle – dans une agence où tous les métiers de Cetelem se retrouvent enfin.

Une vie en commun qu'il faut maintenant aménager... Perplexes, Patrick Capillon et Dominique Binois se penchent, une nouvelle fois, sur leur plan : « Là, tu crois qu'on pourrait installer... » ■

Des territoires de responsabilités

Au cœur des régions, une entreprise à part entière

Pour mieux épouser les aspirations de ses clients et des commerçants, Cetelem s'enracine dans les régions. Autant de nouvelles entreprises où les hommes de terrain exercent des responsabilités accrues.



Henry Beaud, un des huit directeurs de territoire, gère l'entreprise Cetelem au rythme de la région bordelaise.

Une année chargée ! En juin 1984, Henry Beaud, 42 ans, étrenne la nouvelle fonction de directeur de territoire. Son territoire ? Le Grand Sud-Ouest : vingt départements et deux grandes métropoles régionales, Toulouse et Bordeaux.

Juste le temps de prendre la mesure de ses quatorze agences et, l'automne venu, il fixe, en harmonie avec le siège, des objectifs pour 1985 : un chiffre d'affaires en augmentation de 30% pour les crédits accordés directement en agence,

de 10% pour ceux distribués par l'intermédiaire des commerçants. « Lorsque, en novembre, j'ai annoncé ces objectifs aux directeurs d'agence, ils étaient perplexes ! Impossible ! Nous avons fait le point, agence par agence, et fixé, avec leurs directeurs, des fourchettes compatibles avec leur environnement. Trois mois plus tard, tout le monde était rassuré... Et nous avons dépassé ces objectifs ! »

Une réussite personnelle ? Henry Beaud sourit : « Non, je crois qu'il en

est à peu près ainsi dans chacun des huit territoires. » Les raisons de ce succès ? Ni marketing agressif ni matraquage du client (« ce n'est pas le genre de la maison ») mais, précise-t-il, une « conséquence immédiate de la fusion des anciens réseaux "particuliers" et "distribution" dans une ligne hiérarchique la plus courte possible : agences, territoires, siège ». Moins d'échelons, moins de cloisons, le recrutement et la formation laissés à l'initiative des territoires, cela signifie des collaborateurs plus motivés, plus proches des consommateurs et des commerçants.

Et, pour Cetelem, des possibilités nouvelles de moduler stratégie et structures. Pour Henry Beaud, l'enseigne unique représente l'agence idéale. Cet idéal, parfois, se heurte à la réalité. « Pour mettre en place une telle agence unifiée ici, il faut en supprimer une autre ailleurs. C'est assez mal vécu par les commerçants. Notre présence physique rassure. »

Faire découvrir Cetelem

Avant de faire son choix, l'équipe du territoire a longuement consulté l'informatique. Grâce à elle, elle peut découper les zones d'influence de Cetelem, assembler départements, villes et villages, « segmenter » clientèles et distributeurs. « Nous cherchons des limites naturelles les plus conformes aux habitudes des consommateurs et des commerçants pour affecter aux agences des zones géographiques précises. » Le patron de « l'entreprise » régionale Cetelem veille au dynamisme de ses « établissements », n'hésitant pas à nommer à la tête d'une agence à La Rochelle une directrice de 24 ans !

Incarner l'entreprise dans sa région, c'est aussi se faire connaître et reconnaître. Henry Beaud multiplie les contacts avec les responsables socio-économiques de la région : conférences dans les milieux universitaires, sondages régionaux sur les consommateurs (« en complément des panels nationaux Cetelem »), présence d'un stand à la grande foire de Bordeaux, etc.

« Partout où je le peux, je m'efforce de promouvoir une image universelle de Cetelem... »

L'informatique gère la confiance

Bientôt un terminal par personne

Au départ, hier comme aujourd'hui, l'acte de confiance de Cetelem envers les consommateurs. De la tabulatrice des années 50 à la télématique aujourd'hui, une même philosophie commerciale anime informaticiens et gestionnaires de Cetelem.



Au siège, l'informaticien et le gestionnaire préparent ensemble l'avenir.

Mai 1953... Pour son premier client, le « Crédit à l'équipement électroménager » inaugure l'autre manière de faire du crédit. Plus de traites – « ces traites harcelantes des achats dits à tempérament » (Georges Duhamel) – mais un dossier enregistré sur carte perforée. Une technologie nouvelle pour une nouvelle philosophie commerciale :

l'acheteur à crédit n'est plus un « débiteur » mais le partenaire d'un contrat.

« C'est parce que nous pensons, contrairement à toutes les idées reçues de l'époque, que le client serait fidèle à ses engagements que nous avons pu, d'emblée, penser notre gestion des dossiers en termes de simplification administra-

tive », se souvient Philippe de Charnacé, l'un des premiers recrutés.

L'expansion de Cetelem commençait...

Aujourd'hui, dans les sous-sols de son siège social, des générations successives d'ordinateurs ont remplacé les tabulatrices. L'informati-

que? Une chaîne de montage de services financiers pour deux millions de clients! Après les services publics comme EDF-GDF, Cetelem est, à la compensation bancaire, le plus gros présentateur de prélèvements automatiques: il gère en effet, avec ses filiales, plus de 16% de l'ensemble des crédits hors logement consentis aux particuliers. Par des prêts dont le montant moyen est de 9 000 francs, la durée de 17,6 mois et les mensualités de 591 francs! avec seulement 101 agences et 12 755 collaborateurs!

Sur leur bureau, un terminal, où chacun entre et sort lui-même les données. «Dès qu'on parle gestion d'un crédit, l'informatique est là. Elle n'a cessé de remonter le cours des procédures, les simplifiant, libérant progressivement les collaborateurs de toutes les tâches autres que la relation avec la clientèle. Chacun a pu se consacrer à sa véritable vocation commerciale», résume Patrick Vaiter, de la direction du Développement, car l'informatique a non seulement libéré les collaborateurs des agences de la majorité des tâches de gestion, mais elle est désormais, pour chacun d'entre eux, l'outil de l'élimination de la paperasse...

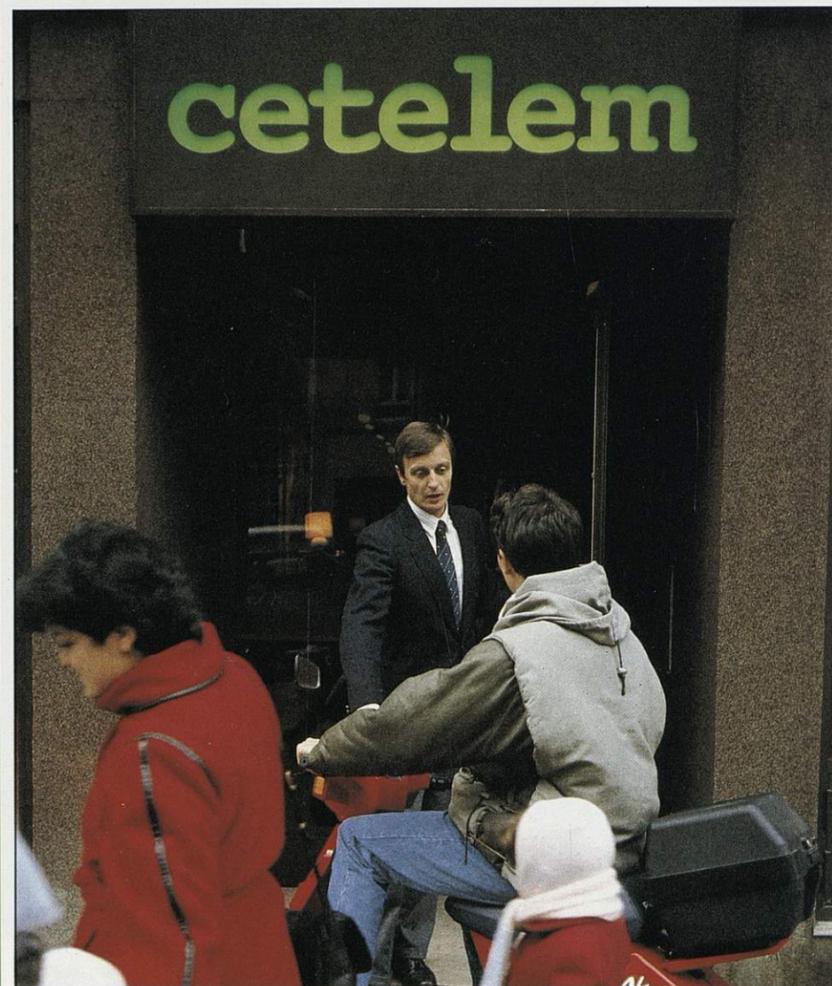
Chacun se sert aujourd'hui de l'informatique

Sur le bureau d'Alain Bouchonet, l'un des chercheurs de l'informatique, un micro-ordinateur. «Il y a là-dedans 33 fois plus de "positions de mémoire" que dans l'IBM qui occupait tout le sous-sol à mon entrée à Cetelem, il y a dix-huit ans.» A ses côtés, Patrick Vaiter. Leur mission commune: améliorer la prestation du service offert par des simplifications de traitement, sensibles autant pour les clients que pour les vendeurs ou le personnel.

Clarté des documents, accès immédiat à une information plus complète, personnalisation de tous les moments de la gestion du dossier... Chacun se sert aujourd'hui de l'informatique comme d'un support pour affiner sans cesse la connaissance de son métier et la qualité de son service. L'objectif pour Cetelem est que, en fin d'année prochaine, chaque opérationnel dispose de son propre terminal. ■

Un contrat à l'épreuve du temps Cetelem, partenaire des bons comme des mauvais jours

Un film de formation a provoqué d'amples débats dans l'entreprise. Son sujet: Cetelem face à ses clients en retard de paiement. Voilà qui ne laisse personne indifférent. Mais pour ces clients, aussi, «le crédit et beaucoup plus» n'est pas un vain slogan.



L'attaché-commercial Cetelem devient un interlocuteur privilégié du «nouveau consommateur».

Agence, territoire, siège. Trois décors, trois visages de Cetelem. Mais pour quelle entreprise?

Dans les agences, coins salon et plantes vertes accueillent de jeunes couples qui s'installent dans le crédit en même temps que dans la vie; dans les directions de territoi-

res, le langage, parfois impatient, de jeunes dirigeants qui doivent faire coïncider les exigences d'une entreprise performante dans un environnement régional quelquefois marqué de fortes traditions; au siège, dans les sous-sols, le décor lisse et nickelé de tous les sites

«Non, je ne vois pas de profession qui ressemble à la nôtre...»

Spécialistes du crédit et des services financiers? Bien sûr, mais entre eux et leurs clients, ni guichet ni barrière! Hélène Finiels, attachée commerciale à l'agence du Prado à Marseille, évoque ce métier si mal connu qui est le sien.



«...On n'a jamais le même contact avec deux clients. Leurs problèmes diffèrent, et surtout leurs attitudes changent et se diversifient au fil des années. Pour certains, les "novices", il y a à la fois comme une gêne de demander de l'argent et le soulagement d'être là: "Je vous en parle à vous, mais je n'oserai jamais rien dire à ma banque!" D'autres ont des projets précis, ils maîtrisent bien leur budget. Autant que de l'argent, ils viennent chercher ici une approbation de leur projet, des conseils... A nous de leur proposer les produits qui correspondent, l'épargne Cardif par exemple, les crédits "Bien-être" ou les crédits travaux. Ces produits sont beaucoup plus nombreux qu'à mon entrée à Cetelem, il y a dix ans...»

«... Nos méthodes aussi ont changé. Plus de paperasse! Grâce à cet écran, le travail administratif se fait très vite. On vit en contact permanent avec la clientèle. C'est indispensable. Le "score" est un indicateur... Certes indispensable, mais il y a bien d'autres variables qu'on ne maîtrise bien qu'avec l'expérience. C'est pour cela que la meilleure formation est celle que l'on reçoit en agence ou au territoire. Mais les stages sont utiles quand on crée des produits nouveaux ou lorsqu'on met en place de nouvelles procédures...»

«... Notre métier? Je ne lui vois pas d'équivalent, même dans la banque. Il faut du savoir, du savoir-faire et puis un petit quelque chose en plus...»

informatiques.

En face, un client qui n'est pas seulement l'épure qu'en trace l'ordinateur - «entre 20 et 40 ans, deux enfants, un revenu moyen, deux salaires dans le ménage» -, mais aussi un homme, une femme, un couple dont aucun «score» ne

pourra jamais anticiper les actes réels et dont les revenus resteront toujours à la merci d'un licenciement, d'un divorce, d'une maladie.

Entre ce consommateur et ce Cetelem aux trois visages, quel contact, quel échange, quelle qualité dans la relation?

En particulier quant aux retards de paiement. Les collaborateurs des agences en ont longuement débattu en 1985. En regardant un film de formation...

... Sur l'écran vidéo, trois personnages, trois clients de Cetelem. Une jeune femme, serveuse du restaurant «le Pupilin», confie à une collègue ses soucis: son mari au chômage, ses échéances (flash-back sur les jours heureux: de longues glissades dans ces magasins où tout semble s'offrir contre une simple signature). A une table déjeune un cadre autrefois «arrivé» avant d'être demandeur d'emploi; près de lui, un jeune homme qui ne vit que de caprices.

Parmi les spectateurs, Réjane Ducroux, attachée commerciale à Paris: «Ce film a été une surprise pour tous. Finalement, ces personnages de "débiteurs" ne diffèrent pas des autres clients de Cetelem. Et pour ceux d'entre nous qui n'ont de contact avec des clients que pour des retards de paiement, ce fut un peu une découverte.»

Aller au-delà du contrat de crédit

Chez Jean-Pierre Vassal, au siège, l'idée de ce film est partie d'un constat: «Une déontologie stricte, une répugnance pour les procédures judiciaires, la patience de nos collaborateurs et le réachoppement des échéances nous permettent d'obtenir de bons résultats: sur 100 clients en retard de plus de deux mois, 92 régularisent dans les trois mois suivants. Et nous n'avons guère que 0,9% de pertes finales, contre plus de 2%, par exemple, pour les banques de crédit américaines. Nous avons bonne conscience... Pourtant, tout n'allait pas pour le mieux dans le meilleur des mondes...»

Car le monde bouge en même temps que le crédit se banalise. Chômage, divorces plus fréquents affectent la régularité des revenus. Chez les jeunes, la notion

«Longtemps on a rêvé: un salon, une salle à manger, une vraie chambre pour les enfants...»

Pour des millions de ménages aux revenus modestes, le crédit ce fut - c'est encore - la découverte du confort. A Amiens, Michel et Janine Dupère gèrent leur budget - celui d'une famille nombreuse - avec les conseils de leur agence.

«...Je n'ai jamais connu le confort que par ce que j'ai acheté moi-même. Si... J'oublie un transistor qu'on m'a offert à 18 ans. Aujourd'hui, nos aînés ont magnétophone et tourne-disque; ils ont même l'ordinateur sur la télé. Pour le magnétoscope on hésite, on vient de remplacer la voiture. Notre premier achat à crédit? Peu après notre mariage, en 1970. Un frigo. Il ne coûtait pas cher... 700, 800 francs. - Oui, mais tu ne gagnais que 950 francs à l'époque! - On voulait d'abord faire des économies pour s'équiper. Je suis entré dans la gendarmerie, je gagnais un peu plus mais Janine a dû s'arrêter de travailler. Il y avait les enfants... Alors, on a acheté par Cetelem, quelques meubles d'abord. La télé? On a attendu sept ans. On avait peur de s'endetter... On prenait le crédit dans les magasins. Puis on a découvert l'agence quand on s'est installés, ici, à Amiens. Nous avons eu la chance d'avoir un grand appartement. On rêvait: un salon, une salle à manger, une vraie chambre pour les enfants. Et puis, un jour, on s'est décidés... On fait nos plans. - D'ailleurs, on les fait toujours. Avant de demander un nouveau crédit, on réfléchit un mois à l'avance. C'est toujours Mme Moulin, avant qu'elle ne parte dans une autre agence, qui s'est occupée de nous. Elle nous conseillait, mais on a très vite appris à voir nous-mêmes ce qu'on pouvait dépenser chaque mois... Deux fois, on a vu qu'on serait très juste en fin de mois. - Avec les enfants, on ne peut pas toujours tout prévoir... - La première fois, j'étais très gêné, puis je me suis décidé à téléphoner à l'agence. Pas de problème... Ça nous a fait plaisir de voir qu'on avait confiance en nous; ce jour-là, on s'est presque senti riches!... Remarquez, maintenant, on ne manque plus de rien... Il y a les aînés qui grandissent, le troisième veut être médecin... On épargne avec Cardif. - Comme ça, c'est Cetelem qui nous doit de l'argent, chacun son tour...»

d'échéance à date fixe est floue... «Nous devons prendre en compte ces attitudes nouvelles. Ne serait-ce, justement, que pour isoler rapidement le "vrai" mauvais payeur contre lequel un service de recouvrement spécialisé ne s'interdit pas d'utiliser des procédures judiciaires.»

Des attitudes, des procédures nouvelles naissent à Cetelem.

Au siège, on réorganise les fichiers pour que chaque client, quel que soit son nombre de crédits en cours, puisse trouver un interlocuteur unique et disponible dans le pôle « gestion de clientèle » des agences. Dans les écoles de territoire,

cette gestion devient l'axe prioritaire de la formation des débutants. En agence, une neutralité nouvelle façonne le contact avec la clientèle. Bref, la notion de dossier s'efface derrière celle du client. Devant les difficultés passagères, Cetelem sait

aller au-delà des termes légaux du contrat de crédit. Parce que ce client doit rester son client!

Au siège, comme dans les territoires et les agences, « le crédit et beaucoup plus » n'est pas un vain mot. ■

Des idées et des hommes pour un projet commun

Plus qu'une stratégie, une culture d'entreprise...

L'équipe d'un territoire. Derrière elle, une année de forte croissance. Comment vit-on aujourd'hui le fait d'appartenir à une entreprise performante ?

A Metz, après une réunion, un directeur de territoire, trois directeurs spécialisés et cinq directeurs d'agence... Un même âge (entre 32 et 37 ans) et, avec ou sans cravate, une même décontraction et le tutoiement spontané. Au départ, peu de choses communes. Pour les uns, Cetelem est un premier emploi; d'autres ont été professeur de langue, visiteur médical, fonctionnaire, ou ont débuté dans la distribution, le bâtiment... Et leur formation initiale va de l'étude des langues mortes à celle des statistiques. Rien ne les prédestinait à se retrouver dans une même entreprise. Ils avouent d'ailleurs, bien volontiers, y être souvent entrés par hasard il y a six ans ou plus. Bref, pas de prédestination, pas de moule commun; au contraire, des centres d'intérêts fort divers.

Pourtant, ensemble - l'année même où Cetelem leur a confié des responsabilités accrues -, ils ont, dans leur région, augmenté le chiffre d'affaires de leur entreprise de 23%...

Jean-François Freyssinges,
directeur d'agence

«... La facilité avec laquelle ces objectifs de forte croissance ont été atteints peut étonner de l'extérieur quand on pense au chômage, stagnation du niveau de vie ou de la consommation. Mais l'environnement n'est pas immobile, loin de là; les consommateurs et les commerçants changent. Grâce à ses connaissances et à sa

flexibilité, Cetelem tire parti des opportunités...»

Julien Boyer,
directeur de territoire

«... Quand les comportements de nos clients et de nos partenaires s'atomisent, Cetelem décentralise fort et vite. Il accroît les responsabilités de ses collaborateurs sur le terrain... Peu de sociétés ont accumulé autant de connaissances sur le commerce; la société a toujours su s'adapter aux évolutions et la récente réforme du réseau est loin d'être la première en trente ans. C'est notre culture d'entreprise, elle alimente nos choix stratégiques et les comportements professionnels de chacun d'entre nous...»

Henri Léonard,
directeur d'agence

«... Cette culture d'entreprise, très forte, circule bien. A quelque niveau que ce soit. Tous les collaborateurs prennent chaque jour de nombreuses décisions où ils doivent combiner barèmes et ratios financiers à des comportements humains. Chacun peut mettre son grain de sel partout. Même quand on ne vous l'a pas demandé, on vous écoute... Vous savez, on avait 18 ans en 1968, on est resté curieux!...»

Martin Fuchs,
directeur commercial

«... Au fond, des objectifs élevés ne nous étonnent plus. On nous dirait + 50% l'année prochaine... Pourquoi pas, si des nouveaux

moyens sont mis en place? Mais cette équation « moyens-résultats » n'explique pas tout. Il y a aussi la force des choix stratégiques de Cetelem, sa capacité à moduler les choses sur le terrain, par territoire, par agence, après que chacun d'entre nous a pu donner son avis. C'est une planification très souple...»

François Wurtz,
directeur d'agence

« On a presque l'impression d'avoir une affaire à son compte! C'est très valorisant de pouvoir se dire qu'il dépend aussi de soi que les objectifs soient atteints!... »

Claudine Poinot,
directrice d'agence

«... En début d'année, on est un peu inquiet. Mais il n'y a rien de "stressant"... Dans la nouvelle hiérarchie, plus souple, plus courte, les échanges sont fréquents. Chacun peut voir que les objectifs, si élevés soient-ils, sont réalistes... »

Julien Boyer,
directeur de territoire

«... Nous sommes obligés de nous investir beaucoup pour qu'ils soient atteints. Pour les cadres, c'est vrai, la semaine de 39 heures, on l'a peu connue cette année. C'est un jeu de "challenges" à deux gagnants: l'entreprise et nous, car elle est obligée de jouer l'accroissement des compétences sur le terrain. Avec, pour nous, la certitude que nos efforts seront payés tant en responsabilités qu'en salaire...»



Pour les collaborateurs du territoire Est, la volonté de gagner ne peut se jouer qu'en équipe.

Bernard Le Goffic,
directeur des risques

«... Dans la politique de personnel de l'entreprise, il y a une volonté d'évaluer avec le plus d'objectivité possible si les satisfactions qu'elle donne à ses collaborateurs sont à la hauteur de ce qu'elle leur demande. Et puis, pourquoi le cacher, il y a un certain plaisir à faire partie d'une entreprise de pointe... »

Jean-Jacques Tessier,
directeur de la gestion clientèle

«... Cetelem est à la fois capable de réussir une première mondiale, comme le crédit télématique, et d'offrir la stabilité de l'emploi tout en continuant à recruter. C'est rare une entreprise qui sait minimiser

les effets négatifs de la mise en place de nouvelles techniques. Il y a dix ans, quand leur atelier a disparu, les cinquante perfo-vérificatrices se sont vu offrir des postes dans les agences. La plupart sont devenues attachées commerciales, un poste pour lequel Cetelem recrute aujourd'hui à "Bac + 3 ou 4". Et ça a marché!... »

Claude Bourdige,
directeur d'agence

«... Il arrive que des collaborateurs jusqu'ici performants s'adaptent mal à une organisation ou à une technique nouvelle. C'est une grande force de Cetelem de savoir alors leur trouver, quitte à créer de nouveaux postes, d'autres respon-

sabilités où leur expérience continue d'apporter un "plus" à l'entreprise... Ni éviction ni mise au "placard"... La récente réforme du réseau, avec le raccourcissement de la ligne hiérarchique, aurait pu faire beaucoup de dégâts sur le plan humain. Ça n'a pas été le cas... »

François Wurtz,
directeur d'agence

«... A ce moment-là, on éprouve un sentiment de sécurité, une sécurité qui permet de jouer à fond la croissance de l'entreprise et pas seulement sa survie. Ainsi, je crois que ni la performance ni la technologie, à Cetelem, n'excluent un certain humanisme. C'est peut-être aussi cela la culture d'entreprise... » ■

Hommes et femmes de l'entreprise Cetelem nomme ses cadres par promotion interne

Pour les collaborateurs de Cetelem, le changement est fréquent. Fusion des réseaux, réorganisation des agences, évolution des métiers affectent, parfois, le destin personnel de chacun. Mais peu d'entreprises offrent autant de chances de promotion.

Guère de collaborateurs de Cetelem qui n'aient vu leur métier se modifier, ces deux dernières années, sous l'effet des changements survenus dans l'organisation et les structures de l'entreprise.

Ligne hiérarchique plus courte et décentralisation des responsabilités, mise en œuvre de nouvelles technologies et enrichissement des métiers, vocation commerciale généralisée et participation de chacun à la définition des objectifs : chaque collaborateur est désormais un « vecteur » essentiel du développement de l'entreprise. Ainsi, tout le personnel des agences assume des tâches de relations commerciales et contribue à la stratégie de Cetelem qui est la fidélisation de la clientèle.

● Pour mener à bien ce redéploiement,

360 collaborateurs en 1985 ont été appelés à des responsabilités nouvelles ; dans les agences, les attachés commerciaux et chargés de portefeuille ont vu leur métier s'enrichir. Enfin, 210 ont changé de lieu de travail en 1985.

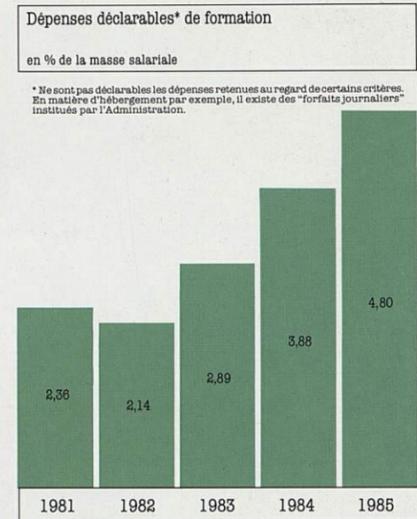
Mobilité des métiers, mobilité géographique, mobilité des esprits, ne sont ainsi qu'une « contrepartie » naturelle de la stabilité de l'emploi et les garants de possibilités réelles de progression dans une entreprise où la promotion interne constitue la base de l'évolution des carrières.

Mais aussi, pendant ces deux années de réorganisation, 759 collaborateurs ont, sur des critères de compétence et de résultats, obtenu des augmentations individuelles décidées en dehors de toute promotion ou de toute référence à l'ancienneté.

Justifiées par des impératifs d'efficacité économique, les réformes menées en 1984 et 1985 ont donc pris en compte la dimension sociale de l'entreprise, à laquelle ses collaborateurs sont, à juste titre, attachés.

Priorité absolue : la formation

Baisse régulière du nombre d'employés (7% de l'effectif contre 11% en 1980 et... 60% en 1965),



1985 confirme, à travers ces chiffres provisoires, la tendance à une augmentation forte et continue de l'effort de formation réalisé dans l'entreprise.



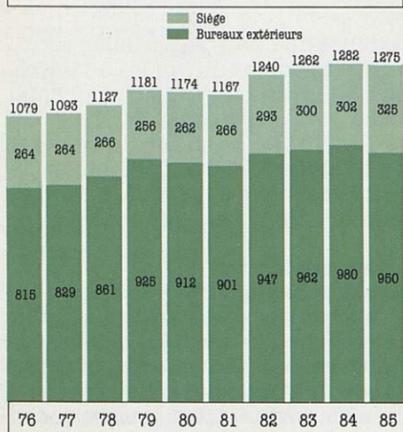
C'est aussi dans l'agence et à travers le travail quotidien que s'effectue une large part de la formation.

progression du nombre de gradés (72% - dont 62% de femmes - contre 28% en 1965) et de cadres (21% contre 19% en 1980). Au contraire de ce qui se passe dans beaucoup d'entreprises, ni le raccourcissement de la ligne hiérarchique, ni l'automatisation des procédures, ni le recours accru à des outils - là encore informatisés - d'aides à la décision, n'ont remis en cause une tendance constante de Cetelem à accroître les qualifications de ses salariés. C'est toujours vers une politique de personnalisation croissante des contacts avec la clientèle - et donc de responsabilisation accrue des collaborateurs - que s'effectue le transfert des gains de productivité.

● Corollaire de cette stratégie, des dépenses de formation en forte croissance : 2,9% en 1983, 3,9% en 1984, près de 5% en 1985, soit un investissement réel de 6'700 francs par collaborateur. Si importants soient-ils, ces chiffres ne comptabilisent pas encore la formation dispensée par l'encadrement dans les « écoles de territoire » et en agences, notamment pour la formation des arrivants, ou l'introduction de procédures ou de produits nouveaux.

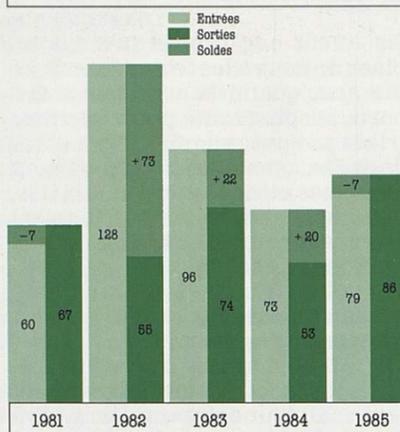
Devenue l'une des responsabilités majeures des territoires et des agences, la formation apparaît ainsi comme le fer de lance d'une réelle décentralisation.

Répartition des effectifs par lieux d'implantation



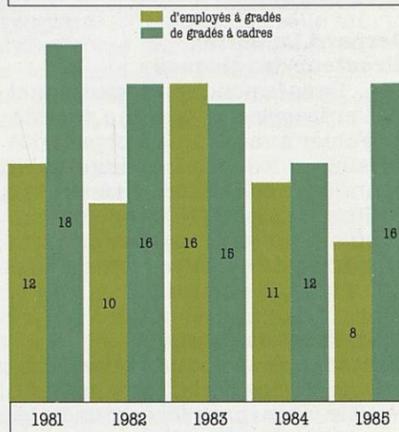
Des gains de productivité remarquables ont été réalisés au niveau des agences. Par ailleurs, Cetelem s'est renforcé au niveau du siège, essentiellement dans son département du développement.

Mouvements de personnel



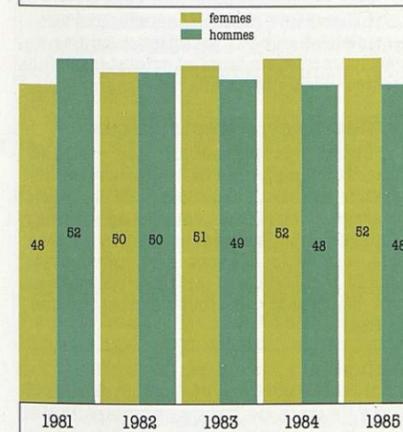
Les recrutements, d'un niveau de formation initiale nettement supérieur aux années précédentes, ont couvert en quasi-totalité des départs plus nombreux qu'en 1984.

Promotions avec changement de catégorie professionnelle



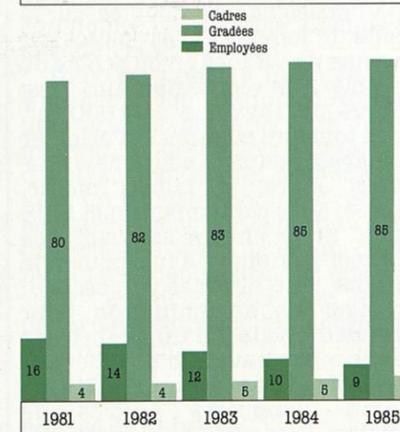
L'évolution des métiers vers plus de qualification d'une part, la poursuite de la décentralisation d'autre part, entraînent un nombre important de promotions à des postes de responsabilité supérieure.

Répartition "Hommes"- "Femmes" dans les effectifs en %



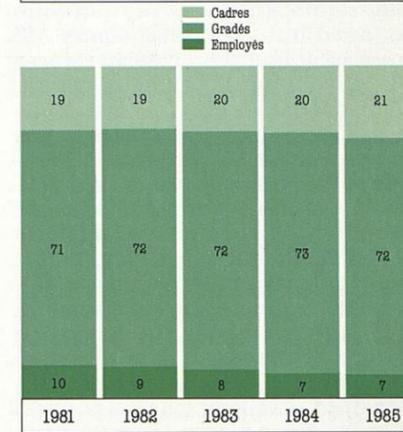
La part des femmes dans l'effectif se stabilise. L'équilibre entre recrutements masculins et féminins est réalisé.

Répartition des effectifs "Femmes" par catégories socio-professionnelles en %



Même si elles sont encore en nette infériorité dans l'effectif « cadre », les femmes accèdent de plus en plus à des niveaux de qualification importants.

Répartition des effectifs par catégories socio-professionnelles en %



Informatisation et automatisation croissantes des procédures supposent et entraînent une qualification croissante des effectifs au travail et aussi un développement des structures d'encadrement.

Au service de la distribution Avec Cetelem... je bouge

« Meuble contemporain ou de style, j'hésitais... » Aujourd'hui, à Nantes, Michel David modifie l'aspect de ses magasins, en change l'assortiment, étudie de nouvelles implantations, donne une formation à ses vendeurs. Son chiffre d'affaires augmente. Son conseil ? Cetelem, bien sûr...



« J'ai trouvé chez Cetelem une connaissance du commerce qui n'a son équivalent nulle part ailleurs. »

« ... Pour être dynamique aujourd'hui, surtout dans le meuble, il faut éviter de se référer au passé, sinon sentimentalement. Plus de 6000 m² de surface de vente ont disparu, en quelques années, du centre de Nantes ! L'époque où l'on pouvait ouvrir un magasin en se fiant à son intuition est révolue. » Pour Michel David, le meuble est une tradition familiale... pourtant retrouvée par hasard. « Je terminais des études d'électronique lorsque, dans un salon où j'avais accompagné mon père, j'ai vu certaines productions contemporaines. J'ai compris qu'il pouvait y avoir autant de modernité dans un meuble que dans un ordinateur. »

Aujourd'hui, Michel David gère, avec ses frères, trois magasins.

A l'enseigne Dac Meubles, sur la route de Rennes (« c'est plutôt sur la route de Vannes qu'on achète du meuble »), le « contemporain » s'est trouvé un royaume de 1500 m². « J'ai toujours eu le désir d'orienter le magasin dans ce sens, mais j'hésitais. Alors, je faisais moitié-moitié, 50 % contemporain et 50 % style. Et le chiffre stagnait... Je n'avais pas envie d'incriminer la fatalité. Une alternative possible : changer de dénomination pour prendre celle d'un fabricant connu. » Mais avant d'abandonner l'enseigne Dac Meubles, Michel David s'enquiert auprès de Cetelem : « Je n'ai jamais été pour eux un grand pourvoyeur de crédits. Mes clients ont un revenu élevé, ils payent souvent comptant

A chaque commerce, un service « sur mesure »

Pour Olivier de Bardies, l'un des créateurs des services de Cetelem Expansion, une demi-surprise... heureuse. « Nos divers services tentent de plus en plus des commerçants indépendants, même dans les petites villes. Peut-être le crédit télématique a-t-il déclenché ce réflexe ? Les commerçants commencent à penser qu'aucune fatalité ne les écarte de la modernisation de la distribution. » Beaucoup de nouveautés en 1985 :

• Formation

Plus de 1 600 chefs d'entreprise ou collaborateurs ont participé à des stages. Parmi eux beaucoup de commerçants indépendants mais aussi des chaînes intégrées comme Conforama pour qui une série de sessions intra-entreprises a été organisée. Plusieurs stages nouveaux ont été mis au point pour 1986 ; par exemple, un séminaire sur l'aménagement et l'animation des surfaces de vente, avec la participation d'un designer et d'un conseil en commercialisation.

• Les fichiers commerciaux FICOM

614 nouveaux commerçants ont, en 1985, confié la gestion de leurs fichiers commerciaux - qu'ils peuvent alimenter eux-mêmes par télématique - à Cetelem. Là encore, beaucoup de commerces indépendants : la taille de ces fichiers va de 1 000 à 100 000 noms.

• Etudes

Grâce à une profonde connaissance de la distribution et à sa maîtrise de l'informatique, Cetelem est devenu le premier organisme français d'études de marché pour le commerce : sondage aux portes des magasins, recherche des motivations des clients, établissements de zones de chalandise, études de marché et de pénétration commerciale, autant de techniques marketing que Cetelem a considérablement « affinées » pour les adapter aux exigences spécifiques de la distribution. Nouveauté 1985 : des « études globales » commercialisées par souscription auprès de plusieurs interlocuteurs, et qui portent sur un secteur d'activités ou une zone géographique.

• Messagerie électronique

Grâce à la télématique, des centrales d'achat ou des points de vente peuvent alimenter ou consulter des bases de données : passage de commandes, consultation de l'état d'un stock, etc. Tant pour leur gestion interne que pour leurs relations avec leurs partenaires commerciaux, certaines entreprises ont déjà abandonné toute correspondance écrite...

ou s'arrangent avec leur banque. Mais j'avais de fréquents échanges avec Patrick Monnier, un des directeurs de la région nantaise. »

Michel David demande bientôt à Cetelem de procéder à une pre-

mière étude. Surprise, cette étude lui apprend que sa propre enseigne est beaucoup plus connue, sur la région, que celle du fabricant. « Cetelem nous a conseillé de la mettre plus en valeur, tant sur nos façades que dans notre communication écrite. Et d'y aller franchement sur le contemporain. Nous avons refait l'extérieur du magasin, repensé la communication... et, très vite, les résultats sont venus. »

L'année suivante, une deuxième étude Cetelem dissuade Michel David d'ouvrir, au sud de la Loire, un magasin de cuir. « Il aurait fallu que la clientèle accepte de dépasser le quartier du port ; mais ce quartier, beaucoup plus que la Loire - et ce fut là la surprise de cette étude de « chaland » -, se révélait être l'obstacle naturel que les régionaux franchissent difficilement quand ils font des achats de meubles. »

Connaître pour aider à changer

Pourquoi le choix de Cetelem ? « Ses panels, ses études sur la distribution m'avaient convaincu d'une compétence et d'une connaissance du commerce que je n'avais trouvées dans aucun cabinet de conseil... Ensuite, j'ai eu recours à eux pour d'autres services. J'ai suivi des stages de formation et j'y ai envoyé tous mes vendeurs. »

Là encore, Michel David a fait la différence. « Beaucoup trop de gens se mettent sur la tête des casquettes de formateur sans en avoir la... formation. Ce n'est pas le cas de Cetelem. Par ailleurs, j'ai beaucoup apprécié le fait que cette formation soit, ensuite, suivie pendant plusieurs mois... »

Aujourd'hui, déjà utilisateur de la messagerie, Michel David envisage de transférer en Ficom* ses fichiers de clientèle informatisés par ses soins...

Enfin, avec Cetelem, il a découvert le Japon. « Je voulais confronter mes projets avec ce que je verrais là-bas. Tout le monde parle de l'industrie japonaise mais personne ne sait ce qui se passe dans leur distribution... »

Le chiffre d'affaires de Michel David ? « Il a doublé en dix ans pour notre groupe, et en quatre ans pour l'un de nos magasins... »

* (Fichier commercial)

Une longue journée de directeur d'agence Etre ce conseiller que les commerçants recherchent

A Lyon, ce directeur d'agence reçoit, voit, écoute, conseille commerçants, grands ou petits. Jamais la distribution n'a autant bougé, jamais ses hommes n'ont eu autant envie de lutter.

Les qualités indispensables du directeur d'agence ? René Canard sourit : « Savoir trouver du temps pour la disponibilité d'esprit et rester, ainsi, à l'écoute de nos commerçants. » Bref, des qualités dont l'exercice impose de longues journées lorsqu'on couvre, à Lyon, une zone urbaine où, à côté de commerces indépendants, figurent les enseignes des Galeries Lafayette, Darty, Conforama, But et, depuis quelques jours, celles de sept magasins Nasa (« je commence demain à initier leurs vendeurs à nos méthodes de crédit »). Souvent, d'ailleurs, c'est dans l'agence même que les directeurs et les chargés de portefeuille forment les vendeurs des magasins nouvellement agréés.

Une journée parmi d'autres ? « Hier, j'étais au bureau dès 8 h pour les tâches administratives. Heureusement, elles prennent de moins en moins de temps ! Après, ici même, un rendez-vous assez délicat... avec un commerçant qui nous avait quittés. J'avais toujours regretté son départ... et j'ai fini par lui téléphoner. Nous avons parlé de son fichier de clientèle. Comme si rien ne s'était passé... »

Toujours dans la matinée, sur son agenda : une réunion de formation avec les hôtesses d'un grand magasin d'électrodomestique qui ouvre ses portes, un rendez-vous avec un bijoutier pour des problèmes techniques sur la gestion d'un fichier ; une visite chez un cuisiniste agréé depuis peu... Et ainsi de suite. Jusqu'au soir, où René Canard est convié à l'inauguration d'un magasin...

La compétence contre la fatalité

Et le crédit dans tout cela ? « Vous savez, on en fait de plus en plus, on en parle de moins en moins. Notre

Créer l'événement dans le magasin

Le 18 octobre dernier, pour Françoise Blanc et son mari, c'était le départ pour les Caraïbes et... le premier grand voyage de leur vie.



Un voyage qui avait commencé dans un magasin agréé Cetelem. A l'invitation d'un des nombreux commerçants et de Cetelem lui-même (elle était déjà cliente), elle y avait déposé un bulletin de participation à un tirage au sort. Une gagnante parmi des centaines d'autres des deux jeux « Grand Large » et « Noël en 205 » que la Société a organisés pour permettre aux magasins qui travaillent avec lui de fidéliser leurs clients à partir de leurs propres fichiers commerciaux, « activés » par l'informatique Cetelem.

« Ces jeux ne sont jamais liés à des obligations d'achat », dit Maurice Bigot, directeur commercial du territoire Paris-Ouest. « Nous cherchons, d'abord et avant tout, à créer un trafic de clientèle dans les magasins qui nous font confiance. A plus long terme, nous voulons aussi montrer aux commerçants qu'ils peuvent disposer d'outils de communication extrêmement performants grâce à l'exploitation de fichiers commerciaux. Bref, nous mettons à leur disposition le marketing direct, c'est-à-dire une technique ultra-sophistiquée, et cela quelle que soit la taille du commerce. »

compétence est connue... et recon- nue. Les choses vont d'elles-mêmes avec nos partenaires tradition- nels. Fait nouveau, toutefois, des commerçants qui le pratiquaient assez peu - comme les bijoutiers

ou des nouveaux commerces comme le bricolage, les "âtriers" – le découvrent... Désormais, pour l'essentiel, nos conversations tournent autour de la vie même des magasins, de leur développement. Chacun nous fait part de ses préoccupations. Ici, elles sont nombreuses; par exemple, en une année, tous – je dis bien tous – les cuisiniers

du centre ville de Lyon ont soit changé de propriétaire, soit fermé leurs portes... Mais les commerçants ne cèdent plus à la fatalité. Ils cherchent conseil et beaucoup sont prêts à remettre en cause leurs méthodes de travail.»

Et René Canard se déclare persuadé que Cetelem peut les aider. «A Lyon ou ailleurs, personne ne

connaît aussi bien les évolutions de la distribution. Nos différents services-vendeurs sont là... Mais je ne brusque jamais les choses. Nous sommes d'abord des conseils... J'écoute, je reste disponible, je voudrais apparaître comme quelqu'un de compétent à qui les commerçants peuvent parler sachant qu'ils seront compris.»

Faire partager son savoir-faire Devenir partenaire pour créer ensemble

Solidarité, innovation, respect de l'identité de l'autre... Pour Cetelem, une prise de participation n'est pas une simple opération financière mais une rencontre entre des entreprises. En France, avec Les 3 Suisses et Carrefour, en Italie avec Findomestic, Cetelem réinvente le partenariat.



Cinq millions de clients par an! Et, dans le catalogue des 3 Suisses, toutes les lettres de noblesse de la vente par correspondance : griffes de stylistes célèbres, meubles de designers contemporains et Carte 4 étoiles. Grâce à elle, le paiement s'effectue par un simple numéro donné au téléphone par le client. Comptant fin de mois ou crédit par mensualités.

«Vers la fin des années 60, nous avons voulu offrir le crédit à nos clients. Nous nous sommes tournés vers Cetelem qui nous semblait être le mieux placé pour l'adapter aux spécificités de la vente par correspondance. Cela s'est toujours bien passé», confie Michel Guillois, directeur financier des 3 Suisses.

A la fin de 1982, 300 000 cartes sont gérées, finançant ainsi un

volume considérable d'achats. Mais la rigueur de l'encadrement du crédit devient telle que, d'un commun accord, les 3 Suisses et Cetelem estiment que, seule, la création d'un établissement financier permettra aux 3 Suisses de poursuivre sa croissance. C'est la naissance de Cofidis.

«Le crédit était un métier que nous ignorions; nous ne nous serions jamais lancés si nous n'avions pas eu la certitude de pouvoir compter sur Cetelem qui a pris une participation au capital... Sur tous les plans, il nous a assistés exactement comme s'il avait été actionnaire à 100%.»

François Migraine, responsable opérationnel de Cofidis est d'ailleurs un ancien directeur de territoire de Cetelem! Au 31 décembre

1985, 425 000 clients des 3 Suisses ont, en poche, leur Carte 4 étoiles. Pour Cetelem, une prise de participation, c'est aussi la solidarité.

«... Des inconditionnels, fidèles clients de Carrefour depuis dix ans, devaient toujours décliner leur identité lorsqu'ils passaient à la caisse», constate Jean-Christophe Goarin, directeur général de la Société des Paiements Pass (S2P). «Pour rompre un certain anonymat dans nos magasins, accélérer le passage aux caisses et faciliter l'accès de nos clients au crédit, nous avons expérimenté la carte Pass en avril 1981.» Expérience à double titre : la carte Pass est, en effet, la première qui ait été lancée dans ce nouveau monde que sont encore les hypermarchés. «Pour nous, le problème était le suivant : pouvions-nous adapter à nos surfaces une technique qui avait été conçue pour les grands magasins traditionnels?»

La réponse vient vite... En 1985, plus de 6 millions de transactions pour 250 000 cartes, alors que tous les magasins ne sont pas encore équipés.

Ce succès, pourtant, a ses ombres. Pour gérer cette carte, Carrefour constitue une société : la Société des Paiements Pass. Mais elle n'a d'autre existence que financière et juridique : la gestion et le traitement des dossiers, le recouvrement et l'après-ventes sont effectués loin des magasins, par un établissement qui, bien qu'actionnaire de la S2P, joue surtout un rôle de prestataire de services informatiques.

«Nous nous sommes aperçus que le crédit était autre chose qu'une simple circulation d'informations et d'échéances entre des terminaux et des ordinateurs. Il faut former les hôtesses et les caissières, et pour que la carte reste un lien privilégié avec la clientèle, tout le dialogue autour d'elle doit s'effectuer dans le

magasin.» La S2P se devait donc d'avoir une existence réelle, proche de Carrefour...

Désormais, Carrefour et Cetelem conjuguent leur savoir-faire. Cetelem devient, en juin 1985, actionnaire à 40% de la S2P. D'ores et déjà, la carte Pass a découvert la télématique.

«Cetelem nous apporte son savoir-faire et ses techniques; nous, nous lui ouvrons un marché où existent déjà 250 000 cartes. Je crois que Pass n'a pas fini d'innover...»

Pour Cetelem, le partenariat c'est aussi la mise en œuvre de l'innovation.

Florence. A l'enseigne de Findomestic. Pour Cetelem : 30% du capital (et 5% pour la Compagnie Bancaire), l'ingénierie informatique et la formation du personnel; pour la société italienne Centro-leasing (10% du capital) : le recrutement, l'adaptation des procédures à la législation italienne et la gestion informatique; pour les Caisses d'Épargne de Florence (28%), de Pistoia (2%) et la Banque de Sardaigne (25%) : le refinancement...

Chez tous ces partenaires, un grand dessein : doter l'Italie d'un établissement moderne de crédit à la consommation. Par delà les frontières, les compétences se rencontrent. Six mois après la création de la société, Findomestic finance son premier dossier : c'est une cuisine équipée, commandée à Florence le 14 mai 1985.

Le 7 juillet, pour le premier anniversaire de la signature de l'accord, Findomestic reçoit son millième dossier et finance son premier milliard de lire. Au 31 décembre, treize agences (sept de plus que prévu) couvrent déjà l'Italie.

Pour Paolo Valenti, son directeur, le succès de Findomestic tient à l'arrivée de la technique Cetelem à un moment où l'Italie se bancarise et découvre le prélèvement automatique. Cette technique? Entre autres choses, la transparence des tarifications (et donc la baisse des taux d'intérêt), mais surtout la valeur ajoutée des hommes...

Chaque personne recrutée reçoit une formation de cinq semaines. Au programme de la première : l'étude des méthodes commerciales de Cetelem, sur place dans nos agences.



Des collaborateurs français se rendent également à Florence pour enseigner les métiers du crédit. Car il s'agit bien de l'exportation d'un savoir-faire.

«Je crois que notre enseignement est efficace parce que nous avons pris en compte nos limites. Nous ne sommes pas des spécialistes du droit italien, ni des grands connaisseurs du système bancaire ou de la distribution en Italie. Nous décrivons nos méthodes, notre savoir-faire, et nos amis italiens réalisent les nécessaires adaptations», dit Marcel Dunyach.

Pour Jean-Bernard Diris, une lourde responsabilité : transmettre le plus «impalpable» – et pourtant le plus indispensable – de tous les savoir-faire du crédit : la «gestion de la clientèle» et donc... des retards de paiement. Une tâche d'autant plus ardue que l'appréciation des revenus en Italie est différente à cause du grand nombre de travailleurs indépendants et d'une économie «souterraine» quasi reconnue...

Mais il est très optimiste : «Nos amis italiens ont une extraordinaire souplesse d'esprit. Par d'innombrables questions très précises, ils adaptent la théorie à des cas vécus qu'ils imaginent eux-mêmes. Je suis persuadé qu'ils sauront très vite adapter nos méthodes à leur propre environnement. Et en inventer d'autres... qui j'espère reviendront chez nous.»

Pour Cetelem, le partenariat, c'est aussi le respect de l'identité de l'autre.

LES CHIFFRES CLÉS DE 1985

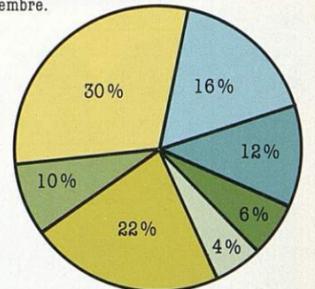
RÉPARTITION DU CAPITAL au 31 décembre 1985 :	
Compagnie Bancaire et sociétés de son Groupe.	68,53%
Autres banques actionnaires	0,13%
Fédération des Industries Électriques et Électroniques	1,19%
Public	30,15%

Parts de marché de Cetelem (encours de Cetelem rapportés aux encours nationaux - Source Commission bancaire)

VENTES A TEMPÉRAMENT	
Meuble	36%
Électroménager	27%
Télévision	46%
Haute fidélité	24%
PRÊTS PERSONNELS	16%

millions de francs	Cetelem	Cetelem consolidé
Montant des crédits distribués ...	10 128	16 553
Montant des crédits en cours (1) ..	12 570	21 323
Effectifs (1)	1 275	2 061
Nombre d'implantations (1) ..	101	172
Résultat net	171	283
Fonds propres (1) après répartition	962	1 565

(1) au 31 décembre.



Répartition des financements distribués par Cetelem en 1985

- Prêts personnels
- Amélioration de l'habitat
- Comptes permanents
- Meuble
- Télévision
- Électroménager
- Divers

La dernière ligne du bilan...

Une entreprise, des résultats

Les résultats consolidés, en progression de 18 %, ont permis une progression de 19 % des fonds propres du groupe Cetelem, après la distribution d'un dividende de 10 F par action (hors avoir fiscal). Ces bons résultats sont les garants de l'indépendance et du développement de Cetelem.

Le profit constitue pour Cetelem un moyen indispensable de développer d'une façon compétitive le service qu'il rend à sa clientèle, de s'assurer la fidélité de ses actionnaires et de garantir son indépendance.

Le dispositif de contrôle du crédit favorise en effet la croissance des banques et sociétés financières qui augmentent régulièrement leurs fonds propres par les mises en réserves provenant des bénéfices qu'ils n'ont pas distribués. Par ailleurs, la fidélité des actionnaires implique que ceux-ci bénéficient d'une juste rémunération des capitaux investis.

Enfin, les investissements de modernisation et de recherche et développement imposés par la constante amélioration des prestations à la clientèle, ainsi que la réali-

sation de prises de participations financières, génèrent des besoins de fonds significatifs, ceux-ci doivent être couverts par une part importante d'autofinancement pour que l'entreprise puisse préserver son indépendance financière.

Cetelem et ses filiales doivent donc dégager des profits en augmentation régulière. C'est pourquoi le contrôle de l'évolution des frais d'exploitation et de la charge du risque constitue une préoccupation constante pour tous, à tous les niveaux.

Cette maîtrise permet de proposer à la clientèle des barèmes plus compétitifs.

De plus, une productivité accrue est la condition nécessaire d'une plus grande disponibilité matérielle du personnel des agences en relation quotidienne avec la clientèle ou les

Cetelem développe ses participations

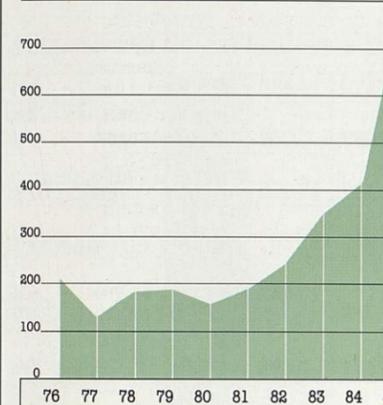
● Par une prise de participation progressive de 40 % du capital (qui est de 145 millions de francs) de la Société des Paiements PASS (S2P), Cetelem s'est associé, au mois de juin, avec Carrefour pour développer le crédit et les services financiers dans les magasins de ce groupe. La S2P a ouvert, en 1985, 54 000 comptes « carte Pass » et l'encours de fin d'année atteignait 602 millions de francs pour 246 000 comptes actifs.

● Cetelem détient 15 % du capital de 100 millions de francs de Cofidis, filiale financière des 3 Suisses. En 1985, Cofidis a ouvert 206 000 comptes et l'encours en fin d'année atteignait 604 millions de francs pour 270 000 comptes actifs.

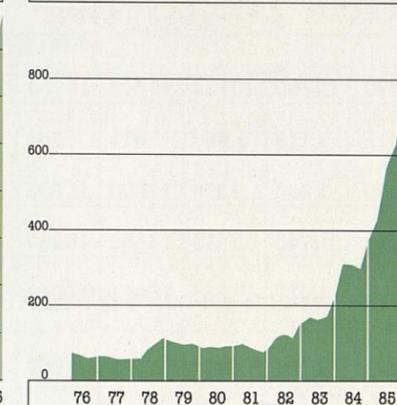
● En Italie, Findomestic, société au capital de 25 millions de FF, créée en 1984 par Cetelem (30 % du capital, la Compagnie Bancaire en détenant 5 %) avec divers partenaires italiens, a commencé ses activités au mois de mai en ouvrant progressivement 13 agences. A la fin de l'année, Findomestic avait financé 16 000 achats pour un montant total de 200 millions de francs.

● Au Japon, Cetelem détient 20 % du capital de 11 millions de FF de Family Consumer Credit. Au cours de son exercice clos le 30 septembre, Family Consumer Credit a distribué 5158 millions de francs de crédits et le montant de ses encours était de 3569 millions de francs.

Nombre des actions Cetelem échangées en bourse en milliers



Évolution des cours ajustés de l'action Cetelem moyenne trimestrielle en francs



L'action Cetelem : une valeur de croissance

754 621 actions Cetelem ont été échangées en Bourse en 1985, soit l'équivalent de 20 % du capital. Le titre a ainsi fait l'objet d'une forte demande et son cours a progressé de 140 % en cours d'année.

Le mouvement de forte hausse des cours observé depuis l'été 1982 traduit, en majeure partie, le retour de la valeur boursière de l'action Cetelem, auparavant fortement sous évaluée, à des niveaux plus en harmonie avec les résultats et les perspectives de la société.

Le titre est désormais apprécié convenablement, les principaux ratios habituellement retenus pour en juger s'établissant maintenant à des valeurs qui sont celles habituellement observées pour des entreprises en croissance.

Aussi les augmentations récentes du cours de l'action Cetelem ne paraissent pas avoir d'autres significations, et celle-ci devrait dorénavant évoluer, toutes choses égales par ailleurs, à un rythme voisin de celui de l'expansion de la société.

partenaires du commerce. La croissance du bénéfice net consolidé de Cetelem, après impôts en 1985 (+ 18 %), s'explique donc surtout par une augmentation de la marge financière. Celle-ci provient d'un accroissement des encours de crédit, mais a été accentuée par des phénomènes plus conjoncturels : baisse des taux de refinancement et accès moins coûteux au marché obligataire depuis la modernisation des marchés financiers.

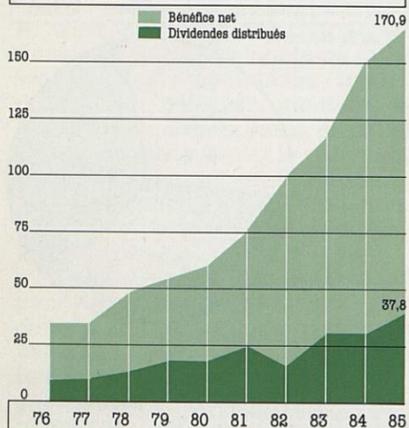
Par ailleurs, l'augmentation des frais d'exploitation a été contenue à un rythme voisin de celui des encours et la charge du risque a été maintenue en dessous de 1 % de ces encours.

Les fonds propres consolidés ont augmenté de 19 %, pour s'établir, après répartition, à 1565 millions de francs.

Tout au long de l'année 1985, la maîtrise des coûts et des risques, l'augmentation de l'activité, l'accroissement de la productivité ont été les objectifs de Cetelem. Au-delà du bilan financier positif de l'exercice, ces chiffres, parce qu'ils sont aussi le résultat d'une stratégie, sont la preuve que, dans un environnement mouvant, Cetelem se donne les moyens de son développement futur.

Les résultats de Cetelem ? Des chiffres... et beaucoup plus. ■

Bénéfice net de Cetelem (avant dotation à la provision pour éventualités diverses) en millions de francs



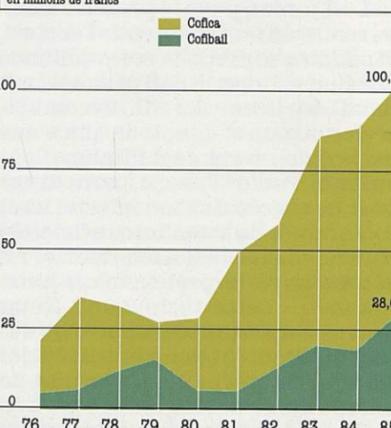
Le résultat propre de Cetelem s'est accru de 12 %, malgré les frais d'émission de l'emprunt obligataire de 1,2 milliard de francs émis en 1985, qui ont été intégralement amortis dans l'exercice.

Décomposition des intérêts perçus par Cetelem en 1985 (exprimé en taux sur capital restant dû)

Intérêts perçus	21,53 %
Frais financiers	11,99 %
Marge financière	9,54 %
Charges d'exploitation	6,05 %
Pertes et provisions sur créances	0,93 %
Impôts sur les sociétés	1,32 %
Résultat net d'exploitation bancaire	1,24 %

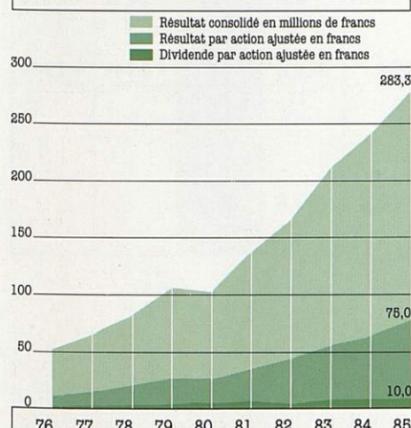
Le résultat net d'exploitation de Cetelem, 147 millions de francs, correspond à 1,24 % de l'encours moyen. Par ailleurs, les revenus du portefeuille-titres et les plus-values à long terme se sont élevés à 24 millions de francs.

Résultat net de Cofica-Cofibail (avant dotation à la provision pour éventualités diverses) en millions de francs



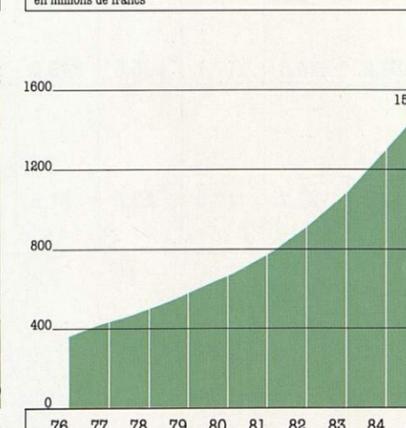
Les résultats de Cofica et de Cofibail ont enregistré une progression significative. Après un premier emprunt d'un milliard en 1984, Cofica a émis un emprunt obligataire de 1,2 milliard de francs cette année.

Résultat net d'exploitation consolidé de Cetelem



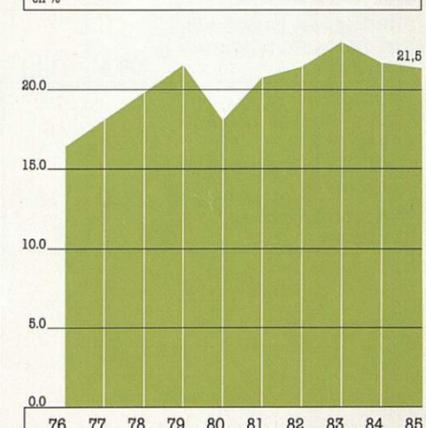
Le résultat consolidé a progressé de 18 % et représente 1,4 % de l'encours moyen en gestion. Le montant des dividendes versés (38 millions de francs) correspond à un dividende de 10 F par action (hors avoir fiscal).

Fonds propres consolidés du Groupe Cetelem après répartition en millions de francs



Les fonds propres continuent de progresser rapidement. Leur croissance a été de 19 % en 1985, comparable à celle de ces dernières années et nettement supérieure à celle des prix.

Rentabilité nette des fonds propres consolidés de Cetelem en %



La rentabilité des fonds propres - 21,5 % en 1985 - s'est maintenue au niveau élevé enregistré ces dix dernières années.

Montants en millions de francs	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1985/1984	Moyenne annuelle 1985/76
--------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	-----------	--------------------------

L'activité												
Production en montant	6 229	6 953	7 890	10 360	10 115	10 002	12 750	14 172	14 356	16 553	+ 15 %	+ 11 %
Production en nombre (milliers de dossiers)	1 051	1 008	1 015	1 119	950	811	994	1 057	1 046	1 101	+ 5 %	+ 1 %
Montant moyen du dossier produit (francs)	5 300	6 200	7 000	8 300	9 500	10 800	11 300	11 800	12 000	13 000	+ 8 %	+ 10 %
Encours géré en montant, fin d'année	5 807	6 679	7 929	10 740	12 586	13 562	15 969	18 447	19 307	21 323	+ 10 %	+ 16 %
Encours géré en montant, moyenne annuelle	5 278	6 261	7 146	9 437	11 634	13 001	14 648	17 154	18 848	20 198	+ 7 %	+ 16 %
Encours géré en nombre, moyenne annuelle (milliers de dossiers)	1 657	1 768	1 791	1 904	1 984	1 958	2 063	2 134	2 192	2 190	0 %	+ 3 %
Encours moyen du dossier, moyenne annuelle (francs)	3 180	3 540	3 990	4 950	5 860	6 640	7 100	8 040	8 600	9 220	+ 7 %	+ 13 %

Les moyens												
Effectifs au 31 décembre	1 797	1 811	1 868	1 920	1 919	1 910	1 992	2 028	2 056	2 061	0 %	+ 2 %
Effectifs moyens	1 795	1 802	1 841	1 902	1 926	1 911	1 955	2 030	2 045	2 042	0 %	+ 1 %
Nombre d'implantations au 31 décembre	117	127	137	150	155	163	176	174	176	172	- 2 %	+ 4 %
Fonds propres consolidés au 31 décembre après répartition	369	424	495	575	659	776	926	1 106	1 316	1 565	+ 19 %	+ 17 %

Les résultats												
Résultat net d'exploitation consolidé	52,8	66,3	83,8	107,3	102,7	137,9	167,0	211,5	241,0	283,3	+ 18 %	+ 21 %
Résultat par action ajustée (francs)	14,2	17,8	22,6	28,9	27,6	36,5	44,2	56,0	63,8	75,0	+ 18 %	+ 20 %
Dividende par action ajustée (francs)	3,0	3,0	3,7	5,0	5,0	6,7	4,6	8,3	8,3	10,0	+ 20 %	+ 14 %
Fonds propres consolidés par action ajustée (francs)	99,3	114,1	133,2	154,8	177,4	205,3	245,0	292,7	348,3	414,1	+ 19 %	+ 17 %
Rentabilité fonds propres consolidés en % :												
résultat net d'exploitation consolidé	16,4	18,0	19,8	21,7	17,9	20,9	21,5	23,0	21,8	21,5		
fonds propres début d'exercice												

Rapport du Conseil d'administration	26
Rapports des Commissaires aux comptes	29
Résolutions	31
Comptes de Cetelem	32
Comptes des filiales	42
Comptes consolidés de Cetelem	46

Votre société a distribué 10,1 milliards de francs de crédits nouveaux en 1985, soit 17 % de plus que l'année précédente. Le nombre de contrats classiques ouverts s'est établi à 900 000, en hausse de 7 % ; 159 000 ouvertures de comptes permanents ont été effectuées. Par ailleurs, Cetelem a réalisé 31 700 souscriptions de contrats Cardif d'assurance-vie et de capitalisation auprès de sa clientèle. Enfin, votre société a donné un essor important à la vente de services destinés aux commerçants - formation, gestion de fichiers, études, messagerie -, démontrant ainsi que ces services constituaient la réponse adaptée à des besoins concrets. Ces résultats ont été facilités par la réforme de l'organisation des agences et des méthodes de travail, réformes visant principalement à renforcer le rôle commercial et accroître l'efficacité des équipes en relation avec la clientèle et les commerçants.

Ils ont également été favorisés par l'extension du réseau télématique, qui relie actuellement près de 9 000 points de vente au centre serveur Cetelem, et l'augmentation du parc des terminaux des agences, la puissance du centre de calcul ayant été accrue avec l'installation, fin 1985, d'une nouvelle unité centrale IBM 3084. Mais ces résultats n'auraient pu être obtenus sans la participation active de l'ensemble du personnel, dont la forte motivation traduit l'adhésion profonde aux objectifs de développement de Cetelem. Les encours de crédit de votre société, assiette de ses produits comme de ses charges financières, ont atteint 12,6 milliards de francs au 31 décembre 1985, soit 13 % de plus qu'un an plus tôt. En moyenne, ces encours ont progressé de 9 % dans l'année. Les produits d'exploitation bancaire ont enregistré une hausse moindre, de 5 %, du fait des diminutions de barèmes effectuées dans l'année. Grâce à la poursuite de la baisse des taux de refinancement, les charges d'exploitation bancaire sont restées quasiment stables, malgré l'émission, en juillet, d'un emprunt obligataire de 1,2 milliard de francs, dont les frais, intégralement amortis dans l'exercice, se sont élevés à 29 millions de francs.

La croissance des frais généraux est restée modérée, alors que le poids de la fiscalité indirecte s'est encore alourdi, et que les efforts engagés pour l'informatisation des tâches et la formation du personnel ont été poursuivis ; les effectifs sont restés stables. La charge du risque sur le compte d'exploitation a été contenue à 0,9 % des encours en gestion, en dépit d'un certain accroissement des difficultés de paiement de la clientèle. Les encours impayés s'élevaient à 404 millions de francs au 31 décembre - soit 3,2 % de l'encours total - ; les provisions disponibles étaient égales à 249 millions de francs à la même date. Le résultat après impôt de votre société, calculé selon les méthodes et les règles habituelles, s'est établi à 170,9 millions de francs, en progression de 12 % sur celui de 1984. Votre Conseil a jugé opportun de prélever sur ce résultat la somme de 77 millions de francs pour doter la provision pour éventualités diverses, portant celle-ci à 257 millions de francs. Le bénéfice dont vous avez à fixer la répartition est donc de 93,9 millions de francs.

Le nombre de titres ouvrant droit à dividende a été porté de 3 149 111 à 3 778 933 par l'augmentation de capital du 16 avril 1985, réalisée par incorporation de réserves et accompagnée de l'attribution gratuite d'une action nouvelle pour cinq anciennes. Votre Conseil vous propose de décider la distribution du même dividende que l'an dernier, soit 10,00 francs par action, auquel s'ajoute celui de l'avoir fiscal, 5,00 francs. Le montant total distribué aux actionnaires s'élèverait ainsi à 37,8 millions de francs. Votre Conseil vous propose l'affectation suivante du bénéfice social :

Bénéfices à affecter	Francs
Bénéfice net de l'exercice	93 866 649,22
Report à nouveau	31 423,28
Total	93 898 072,50

Emplois	Francs
Réserve légale	6 298 220,00
Réserves provenant des provisions pour investissement libérées	4 058 551,00
Réserve spéciale provenant des plus-values à long terme	2 971 532,17
Dividendes	37 789 330,00
Réserves facultatives	42 700 000,00
Total	93 817 633,17

Le solde, soit 80 439,33 ferait l'objet d'un report à nouveau.

L'activité de votre filiale Cofica a été soutenue en 1985, malgré la quasi-stagnation des immatriculations de véhicules neufs comme d'occasion : le montant des financements nouveaux qu'elle a distribués sous forme de crédit ou de location avec option d'achat, 6,4 milliards de francs, a été en effet supérieur de 12 % à celui de 1984. Les encours de Cofica, et ceux de Cofibail, ont atteint 8,7 milliards de francs au 31 décembre 1985, en hausse de 7 %. Cofica a dégagé un bénéfice net de 100,7 millions de francs, après l'amortissement intégral de 28 millions de francs de frais d'émission de l'emprunt obligataire de 1,2 milliard lancé en décembre 1985. Le bénéfice financier de Cofibail s'est établi à 28,6 millions de francs.

Pour l'ensemble des sociétés du Groupe Cetelem, les crédits nouveaux distribués en 1985 ont représenté 16,6 milliards de francs, soit 15 % de plus qu'en 1984. Le nombre d'ouvertures de contrats a été de 1 101 000. Les encours consolidés ont augmenté de 10 % en 1985 pour atteindre 21,3 milliards de francs au 31 décembre. Le résultat net d'exploitation consolidé de Cetelem, 283 millions de francs, a été supérieur de 18 % à celui de 1984. Ce résultat représente 75 francs par action Cetelem. Après répartition des bénéfices, les fonds propres consolidés de votre société atteignent 1 565 millions de francs. Cetelem a pris en 1985 une participation de 40 % dans le capital de la Société des Paiements PASS (S2P) pour un montant de 72 millions de francs. Cette société, filiale de Carrefour qui détient 60 % de ses actions, a pour vocation de promouvoir le crédit auprès de la clientèle des magasins Carrefour notamment par l'intermédiaire de la carte PASS.

Au 31 décembre 1985, la Compagnie Bancaire était le seul actionnaire identifiable détenant plus de 5% du capital. Sa participation à cette date était de 68,5% contre 74,6% un an plus tôt.

Usant des pouvoirs qui lui ont été conférés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 16 avril 1985, votre Conseil a décidé, dans sa réunion tenue le même jour, d'attribuer 10 210 options aux salariés de votre société ou de l'une des sociétés ou groupements qu'elle contrôle.

Ces options, valables cinq ans, ouvriraient droit, au 31 décembre 1985, à la souscription de 12 252 actions Cetelem, au prix unitaire de 422,50 francs.

Votre société a fait l'objet, en cours d'année, d'un contrôle fiscal portant sur les exercices 1981 à 1984. Aucune provision n'a été constituée au titre des redressements que nous avons contestés et qui, en tout état de cause, n'altéreraient pas la situation financière de votre société.

L'émission d'un emprunt obligataire de 1,2 milliard de francs au mois de juillet a entamé l'autorisation d'émission donnée au Conseil d'administration par l'Assemblée du 17 avril 1984.

Votre Conseil vous demande donc de la renouveler et d'en élever le montant à 2,5 milliards de francs pour avoir la capacité de poursuivre sa politique obligataire et d'adapter son application aux opportunités du marché.

Le mandat d'Administrateur de M. Henry de Blanchard vient à expiration avec la présente Assemblée. Nous vous proposons son renouvellement.

Conformément à l'article 25 des statuts, ce mandat prendra fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée Générale Ordinaire qui se réunira pour statuer sur les comptes de l'exercice 1991.

M. Robert Carvallo a démissionné, le 26 novembre 1985, de son mandat d'Administrateur. Votre Conseil l'a assuré de sa reconnaissance pour les conseils avisés dont il l'a fait bénéficier ; il a coopté M. Pierre Vernimmen pour le remplacer. Nous vous invitons à ratifier cette nomination.

Le mandat de M. Vernimmen, conformément aux termes de l'article 25 des statuts, viendra à expiration avec l'Assemblée Générale Ordinaire appelée à se réunir en 1988 pour se prononcer sur les comptes de l'exercice 1987.

Afin de se conformer à la règle fixée par l'article 19 de la loi du 1^{er} mars 1984 relative à la prévention et au règlement amiable des difficultés des entreprises, votre Conseil vous propose de nommer MM. Patrick de Cambourg et Jean-Marc Montserrat, Commissaires aux comptes suppléants.

Les fonctions de M. de Cambourg, appelé à remplacer s'il y a lieu le Cabinet Robert Mazars, prendront fin au terme du mandat de celui-ci, soit en 1987 à l'issue de l'Assemblée ayant statué sur les comptes de l'exercice 1986.

Les fonctions de M. Jean-Marc Montserrat, appelé à remplacer s'il y a lieu la société Castel, Jacquet et Associés, prendront fin au terme du mandat de celle-ci, soit en 1987 à l'issue de l'Assemblée ayant statué sur les comptes de l'exercice 1986.

L'Assemblée des actionnaires du 17 avril 1984 avait fixé le montant annuel des jetons de présence à 540 000 francs. Votre Conseil vous propose de porter cette somme à 590 000 francs à compter du 1^{er} janvier 1986 et de fixer à 53 000 francs l'indemnité annuelle allouée à chacun des Censeurs.

Rapport général

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale du 23 avril 1981, nous avons l'honneur de vous présenter notre rapport sur :

- le contrôle des comptes annuels de l'exercice couvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 1985 ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Rapport relatif à l'exercice couvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 1985.

1 - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons procédé au contrôle des comptes annuels en effectuant les diligences que nous avons estimées nécessaires selon les recommandations de la profession.

La provision pour éventualités diverses (non déductible du bénéfice imposable) dont la dotation au titre de l'exercice 1985 s'est élevée à 77 000 000 de francs et qui figure au passif du bilan pour un montant total de 257 000 000 de francs est assimilable à une réserve et fait l'objet d'un retraitement approprié en consolidation.

Les frais d'émission de l'emprunt obligataire ont été enregistrés en totalité dans les charges de l'exercice 1985 pour un montant total de 28 486 632 francs.

Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 1985

Rapport spécial

Loi du 24 juillet 1966, articles 101 à 103, décret du 23 mars 1967, articles 91 et 92.
Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 1985.

Mesdames, Messieurs,

Nous avons l'honneur de vous informer que nous n'avons pas reçu avis, au titre de l'exercice, de nouvelles conventions autorisées par votre Conseil d'administration et entrant dans le cadre de celles visées à l'article 101 de la loi du 24 juillet 1966.

Les conventions conclues antérieurement ont continué de produire leurs effets au cours de l'exercice 1985.

1 - Convention conclue avec Cetelem

1.1. - Cette société a confié à Cetelem le traitement des dossiers contentieux provenant de son activité et nécessitant l'intervention d'une procédure judiciaire.

Au cours de l'exercice, Cetelem a facturé au titre des prestations fournies dans le cadre de cette convention, un montant hors taxes de 205 006 francs.

1.2. - Cetelem assure l'étude des dossiers et les opérations de recouvrement et de correspondance acheteur pour le compte de Cetelem.

Au cours de l'exercice, Cetelem a facturé à ce titre à Cetelem un montant hors taxes de 474 231 francs.

Les personnes concernées par ces deux conventions sont M. de Chaunac-Lanzac, Président de Cetelem, et M. Boucher, Directeur général de Cetelem, tous deux Administrateurs de Cetelem.

Aucune charge n'avait été enregistrée à ce titre en 1984.

Sur la base des contrôles effectués, nous certifions que les comptes annuels (bilan et compte de résultats) tels qu'ils sont présentés et qui font apparaître un bénéfice de 93 866 649 francs et un total de bilan de 14 810 642 797 francs sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

2 - Vérifications et informations spécifiques

La sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels n'appellent pas de notre part de commentaire particulier.

La société a pris au cours de l'exercice une participation de 40% dans le capital de la société S2P (établissement de crédit du Groupe Carrefour) pour un montant de 72 028 822 francs.

Paris, le 11 février 1986

CASTEL JACQUET & ASSOCIÉS,
Cabinet Robert MAZARS,
Claude CASTEL, Yves BAHON,
Robert MAZARS, José MARETTE,
Commissaires aux comptes.

Exercice du 1^{er} janvier au 31 décembre 1985

**2 - G.I.E. Neuilly
Gestion**

Cetelem confie au G.I.E. Neuilly Gestion ses travaux informatiques et, à ce titre, le G.I.E. Neuilly Gestion a facturé à Cetelem un montant de 58 490 964 francs en 1985.

Les personnes concernées sont :
- M. de Chaunac-Lanzac, Président de Cetelem et de Cofica ;
- M. Boucher, Directeur général de Cetelem et Administrateur unique du G.I.E. ;
- M. Chicoye, Administrateur de Cofica, de Cetelem et de Cardif ;
- la Compagnie Bancaire, représentée par M. Lévy-Lang, Administrateur de Cetelem, de Cofica et de la Compagnie d'Assurances et d'Investissements de France (Cardif), les sociétés Cofica et Cardif étant membres du G.I.E.

3 - Cardif

Cetelem intervient en qualité d'intermédiaire d'assurance pour le placement auprès de sa clientèle des produits d'assurance-vie ou de capitalisation émis par Cardif. Cetelem a facturé à ce titre à Cardif un montant de 24 398 436 francs. Les personnes concernées sont les mêmes que pour la convention précédente.

4 - Cofica

Cetelem assure le traitement des dossiers contentieux de Cofica et lui a facturé à ce titre un montant hors taxes de 7 827 053 francs. Les personnes concernées sont :
- M. de Chaunac-Lanzac ;
- M. Chicoye ;
- la Compagnie Bancaire, représentée par M. Lévy-Lang ;
- M. Loïc de Fouchier ;
- M. Pontier ;
- M. Boucher.

5 - Cofibail

Cetelem assure le traitement des dossiers contentieux de Cofibail et lui a facturé à ce titre un montant hors taxes de 2 679 430 francs. Pour cette convention, l'administrateur concerné est M. de Chaunac-Lanzac, Président-Directeur général de Cetelem et de Cofica et représentant permanent de Cofica au Conseil d'administration de Cofibail. Les autres opérations réalisées avec les différentes sociétés du Groupe dont nous avons eu, par ailleurs, connaissance, nous paraissent entrer dans le cadre des opérations courantes pratiquées à des conditions normales visées par l'article 102 de la loi.

Paris, le 11 février 1986

Les Commissaires aux comptes
CASTEL JACQUET & ASSOCIÉS,
Cabinet Robert MAZARS,
Claude CASTEL, Yves BAHON,
Robert MAZARS, José MARETTE.

**Rapport des commissaires
sur les comptes consolidés**

Exercice 1985

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée, nous vous présentons notre rapport sur les comptes consolidés de l'exercice couvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 1985. Les comptes consolidés du Groupe du Cetelem ont été établis conformément aux principes décrits dans les notes annexes aux états financiers (page 48). Sur la base des contrôles effectués, nous certifions que les comptes consolidés (bilan et compte de résultats) du Groupe du Cetelem tels qu'ils sont présentés sont réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine du Groupe à la fin de cet exercice.

Paris, le 12 février 1986

CASTEL JACQUET & ASSOCIÉS,
Cabinet Robert MAZARS,
Claude CASTEL, Yves BAHON,
Robert MAZARS, José MARETTE,
Commissaires aux comptes.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

L'assemblée générale approuve le rapport du Conseil d'administration sur la situation et l'activité de la société pendant l'exercice 1985 et toutes les opérations qui y sont mentionnées. Elle prend acte du rapport de MM les Commissaires aux Comptes et en accepte les conclusions. L'assemblée générale approuve le bilan et les comptes arrêtés au 31 décembre 1985 tels qu'ils sont présentés.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale approuve le projet d'affectation des résultats de l'exercice 1985 présenté par le Conseil d'administration. Le dividende qui sera mis en paiement le mercredi 2 avril 1986 est de 10,00 francs par action. Il est assorti d'un avoir fiscal de 5,00 francs. Conformément aux dispositions de l'article 47 de la loi du 12 juillet 1965, l'assemblée constate que les dividendes nets et les crédits d'impôts ont été respectivement de 6,84 francs et de 3,42 francs pour l'exercice 1982 et 10,00 francs et 5,00 francs pour les exercices 1983 et 1984.

TROISIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale prend acte du rapport spécial de MM. les Commissaires aux Comptes sur les opérations visées à l'article 101 de la loi du 24 juillet 1966.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale renouvelle le mandat d'administrateur de M. Henry de Blanchard. Conformément à l'article 25 des statuts, ce mandat prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à se réunir en 1992 pour statuer sur les comptes de l'exercice 1991.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale ratifie la nomination aux fonctions d'administrateur, faite à titre provisoire par le Conseil d'administration dans sa séance du 26 novembre 1985, de M. Pierre Vernimmen, en remplacement de M. Robert Carvallo pour la période restant à courir du mandat de ce dernier. Conformément à l'article 25 des statuts, le mandat de M. Vernimmen prendra fin à l'issue de l'assemblée générale ordinaire appelée à se réunir en 1988 pour statuer sur les comptes de l'exercice 1987.

SIXIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale fixe à 590 000 francs le montant annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'administration à compter du 1^{er} janvier 1986.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale fixe à 53 000 francs l'indemnité annuelle allouée à chacun des censeurs à compter du 1^{er} janvier 1986.

HUITIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale nomme MM. Patrick de Cambourg et Jean-Marc Montserrat Commissaires aux Comptes suppléants. Les fonctions de M. Patrick de Cambourg, appelé à remplacer s'il y a lieu le cabinet Mazars, prendront fin au terme du mandat de celui-ci, soit en 1987, à l'issue de l'assemblée ayant statué sur les comptes de l'exercice 1986. Les fonctions de M. Jean-Marc Montserrat, appelé à remplacer s'il y a lieu la société Castel, Jacquet et Associés, prendront fin au terme du mandat de celle-ci, soit en 1987, à l'issue de l'assemblée ayant statué sur les comptes de l'exercice 1986.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale autorise le Conseil d'administration à procéder à une ou plusieurs émissions d'obligations pour un montant de 2,5 milliards de francs, aux conditions qu'il jugera convenables. Cette autorisation est donnée pour une période de cinq ans ; elle rend caduque l'autorisation donnée par l'assemblée générale ordinaire du 17 avril 1984.

DIXIÈME RÉSOLUTION

L'assemblée générale donne tous pouvoirs au porteur d'un exemplaire, d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de ces délibérations pour effectuer les dépôts ou publications prescrits par la loi.

CETEM COMPTES DE RÉSULTATS

32

au 31 décembre

(en francs)

Débit	1984	1985
Charges d'exploitation bancaire	1 542 922 089,14	1 544 336 126,62
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	1 414 113 632,56	1 344 614 176,50
Institut d'émission, banques, organismes et établissements financiers	16 082 277,41	22 295 972,49
Emprunts contre effets publics ou privés	1 274 618 836,84	1 218 198 926,33
Commissions	1 234 125 18,31	1 041 192 77,68
Charges sur opérations avec la clientèle	1 976 220,24	1 577 522,13
Intérêts sur emprunts obligataires	1 02 234 232,75	1 73 729 409,37
Autres charges d'exploitation bancaire	24 598 003,59	24 415 018,62
Charges de personnel (1)	288 551 073,16	316 490 907,25
Impôts et taxes	35 451 059,58	41 866 242,74
Charges générales d'exploitation	305 082 552,18	348 219 919,48
Autres travaux, fournitures et services extérieurs	199 818 871,68	229 256 169,60
Autres charges générales d'exploitation (2)	105 263 680,50	118 963 749,88
Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissement	8 456 923,74	9 308 413,28
Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises	74 929 118,88	106 115 164,11
Charges exceptionnelles et charges sur exercices antérieurs	23 964 331,92	3 981 544,15
Dotations de l'exercice aux comptes de provisions hors exploitation	13 870 658,00	97 100 634,40
Provision pour investissement	2 519 058,00	3 330 141,00
Provision pour participation des salariés	11 351 600,00	11 891 800,00
Provision pour éventualités diverses (3)	-	77 000 000,00
Provision pour charges hors exploitation	-	4 828 693,40
Participation des salariés	9 159 425,00	12 707 387,00
Intéressement des salariés	6 549 000,00	11 873 200,00
Impôt sur les sociétés	142 171 540,00	156 350 512,00
Contribution exceptionnelle	5 035 249,00	5 635 407,00
Bénéfice de l'exercice	152 891 346,79	93 866 649,22
Total	2 609 034 367,39	2 747 852 107,25

(1) Les indemnités de départ en retraite à verser aux salariés sont couvertes par un contrat d'assurance pour la partie des droits acquis depuis le 1^{er} septembre 1979.

(2) Dont dépenses de toute nature exclues des charges déductibles fiscalement : 294 943,72 pour 1984 et 277 719,15 pour 1985.

(3) La dotation à la provision pour éventualités diverses (77 millions de francs en 1985) n'est pas déductible du bénéfice imposable ; la provision correspondante fait l'objet d'un retraitement dans les comptes consolidés où elle est assimilée aux fonds propres.

33

(en francs)

Crédit	1984	1985
Produits d'exploitation bancaire	2 524 724 106,84	2 661 974 174,99
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires	1 039 198 57,15	1 293 129 44,63
Institut d'émission, banques, organismes et établissements financiers	856 831,12	3 763 113,72
Prêts contre effets publics ou privés	1 030 630 26,03	1 255 498 50,91
Produits des opérations avec la clientèle	2 398 667 557,59	2 509 426 074,76
Crédits à la clientèle	2 358 187 182,56	2 465 880 781,54
Comptes débiteurs de la clientèle	31 882 170,61	39 590 040,16
Commissions	8 598 204,42	3 955 253,06
Produits des opérations diverses	591 882,31	1 106 363,23
Produits du portefeuille-titres	21 544 809,79	22 128 792,37
Produits accessoires	53 433 370,79	65 262 334,59
Produits exceptionnels et produits sur exercices antérieurs	1 996 183,28	5 205 446,67
Reprise des provisions hors exploitation	28 880 706,48	15 410 151,00
Sur participation des salariés	8 545 600,00	11 351 600,00
Pour investissement	2 688 011,00	4 058 551,00
Hors exploitation	17 647 095,48	-
Total	2 609 034 367,39	2 747 852 107,25

CETEM BILANS

34

au 31 décembre

(en francs)

Actif	1984	1985
Caisse, Institut d'émission, Trésor Public, Comptes Courants Postaux	4 094 932,24	1 057 454,88
Banques, organismes et établissements financiers ... Comptes ordinaires	20 487 550,89 20 487 550,89	80 227 925,90 80 227 925,90
Bons du Trésor, Valeurs reçues en pension ou achetées ferme	492 600 000,00	1 832 000 000,00
Crédits à la clientèle	10 493 442 659,97	11 772 196 674,36
Créances commerciales	8 115 695,86	14 591 439,33
Autres crédits à court terme	4 986 872 988,17	5 525 517 913,20
Crédits à moyen terme	5 498 453 975,94	6 204 993 976,87
Crédits à long terme	-	27 093 344,96
Comptes débiteurs de la clientèle	294 748 039,50	394 413 880,42
Chèques et effets à l'encaissement	11 284 994,67	11 689 628,47
Comptes de régularisation et divers	207 784 761,97	223 075 210,12
Titres de participation et de filiales	285 495 777,71	360 331 957,78
Prêt participatif	419 906,00	335 813,00
Immobilisations	175 213 900,50	135 314 251,73
Total	11 985 572 523,45	14 810 642 796,66

35

(en francs)

Passif	1984 avant répartition	1985 avant répartition	1985 après répartition
Banques, organismes et établissements financiers	394 017 140,93	352 310 471,94	352 310 471,94
Comptes ordinaires	278 432 140,93	254 767 971,94	254 767 971,94
Emprunts et comptes à terme	115 585 000,00	97 542 500,00	97 542 500,00
Valeurs données en pension ou vendues ferme	9 680 803 011,00	11 177 132 648,00	11 177 132 648,00
Comptes créditeurs de la clientèle	24 234 730,86	20 373 977,29	20 373 977,29
Sociétés : comptes ordinaires	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Divers : comptes ordinaires	24 233 730,86	20 372 977,29	20 372 977,29
Bons de caisse	10 076 000,00	7 290 000,00	7 290 000,00
Comptes de régularisation, provisions et divers	431 653 310,65	546 371 830,20	584 161 160,20
Obligations	676 190 000,00	1 876 190 000,00	1 876 190 000,00
Écart de réévaluation-réserve réglementée	10 781 513,55	-	-
Réserves	289 918 037,34	359 182 496,73	415 210 799,90
Réserve légale	31 491 110,00	31 491 110,00	37 789 330,00
Réserves diverses	227 844 392,22	327 691 386,73	374 449 937,73
Prime d'apport	737 400,00	-	-
Réserve spéciale sur plus-values à long terme	9 200 119,25	-	2 971 532,17
Réserve provenant de plus-values exonérées	20 645 015,87	-	-
Capital	314 911 100,00	377 893 300,00	377 893 300,00
Report à nouveau	96 332,33	31 423,28	80 439,33
Bénéfice net de l'exercice	152 891 346,79	93 866 649,22	-
Total	11 985 572 523,45	14 810 642 796,66	14 810 642 796,66
Hors bilan			
Engagements par caution et aval ...	282 764 660,39	227 173 929,45	227 173 929,45
Financements en instance	297 977 533,00	418 519 047,00	418 519 047,00

CETEM COMPTES DE RÉSULTATS RÉSUMÉS

36

pour les cinq derniers exercices

(en millions de francs)

Débit	1981	1982	1983	1984	1985
Charges d'exploitation bancaire :	915,4	1 255,6	1 445,8	1 542,9	1 544,3
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires :					
Institut d'émission, banques, organismes et établissements financiers	19,5	19,5	16,6	16,1	22,3
Emprunts contre effets publics ou privés	816,1	1 113,6	1 241,0	1 274,6	1 218,2
Commissions	32,5	44,9	73,7	123,4	104,1
Charges sur opérations avec la clientèle	2,1	3,9	3,0	2,0	1,6
Autres charges d'exploitation bancaire	18,7	18,9	22,4	24,6	24,4
Intérêts sur emprunts obligataires	26,5	54,8	89,1	102,2	173,7
Charges de personnel	199,9	230,0	266,0	288,5	316,5
Impôts et taxes	19,5	22,0	26,3	35,4	41,9
Charges générales d'exploitation :	181,6	232,0	269,0	305,1	348,2
Autres travaux, fournitures et services extérieurs ..	120,7	148,2	175,6	199,8	229,2
Autres charges générales d'exploitation	60,9	83,8	93,4	105,3	119,0
Dotation de l'exercice aux amortissements	13,4	3,5	21,3	8,5	9,3
Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises	50,0	61,4	87,8	74,9	106,1
Charges exceptionnelles	1,8	1,6	2,0	24,0	4,0
Dotation de l'exercice aux provisions hors exploitation	29,4	32,2	99,9	13,9	97,1
Participation des salariés et intéressement	7,5	11,1	12,4	15,7	24,6
Impôts sur les sociétés	79,2	96,6	105,0	142,2	156,4
Contribution exceptionnelle	-	3,6	4,4	5,0	5,6
Bénéfice net (1)	56,1	80,5	48,4	152,9	93,9
Total	1 553,8	2 030,1	2 388,3	2 609,0	2 747,9
(1) Établi après dotation à la provision pour éventualités diverses	20,0	20,0	70,0	0,0	77,0

37

(en millions de francs)

Crédit	1981	1982	1983	1984	1985
Produits d'exploitation bancaire :	1 515,4	1 985,0	2 336,0	2 524,7	2 662,0
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires :					
Institut d'émission, banques, organismes et établissements financiers	0,5	0,6	0,5	0,8	3,8
Prêts contre effets publics ou privés	41,0	64,0	63,3	103,1	125,5
Produits des opérations avec la clientèle :					
Crédits à la clientèle	1 415,8	1 855,1	2 207,1	2 558,2	2 465,9
Comptes débiteurs de la clientèle	13,9	28,1	28,2	31,9	39,6
Commissions	42,4	27,3	15,7	8,6	4,0
Produits des opérations diverses	1,7	1,1	0,9	0,6	1,1
Produits du portefeuille-titres :					
Titres de participation et filiales	0,1	8,8	20,3	21,5	22,1
Prêts participatifs	-	-	-	-	-
Produits accessoires	30,0	32,7	39,4	53,4	65,3
Produits exceptionnels	1,6	4,0	2,8	2,0	5,2
Reprise de provisions hors exploitation	6,8	8,4	10,1	28,9	15,4
Total	1 553,8	2 030,1	2 388,3	2 609,0	2 747,9

pour les cinq derniers exercices (avant répartition)

(en millions de francs)

Actif	1981	1982	1983	1984	1985
Caisse, Institut d'émission, Trésor Public, Comptes Courants Postaux	4,8	4,2	4,1	4,1	1,1
Banques, organismes et établissements financiers :	8,5	25,2	4,6	20,5	80,2
Comptes ordinaires	8,5	25,2	4,6	20,5	80,2
Bons du Trésor, valeurs reçues en pension ou achetées ferme	352,5	507,6	500,5	492,6	1 832,0
Crédits à la clientèle :	6 945,6	8 766,3	10 022,0	10 493,5	11 772,2
Créances commerciales	43,6	2,0	9,2	8,1	14,6
Autres crédits à court terme	3 447,3	4 119,2	4 802,4	4 986,9	5 525,5
Crédits à moyen terme	3 454,7	4 645,1	5 210,4	5 498,5	6 205,0
Crédits à long terme	-	-	-	-	27,1
Comptes débiteurs de la clientèle	161,6	210,0	244,3	294,7	394,4
Chèques et effets à l'encaissement	4,2	1,8	7,0	11,3	11,7
Comptes de régularisation et divers	152,2	183,5	204,5	207,8	223,1
Titres de participation et de filiales	248,1	263,2	275,8	285,5	360,3
Prêt participatif	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3
Immobilisations	103,4	163,2	164,7	175,2	135,3
Total	7 981,4	10 125,5	11 428,0	11 985,6	14 810,6

(en millions de francs)

Passif	1981	1982	1983	1984	1985
Banques, organismes et établissements financiers :	169,9	141,6	371,2	394,0	352,3
Comptes ordinaires	19,9	4,1	247,6	278,4	254,8
Emprunts et comptes à terme	150,0	137,5	123,6	115,6	97,5
Valeurs données en pension ou vendues ferme ...	6 529,9	8 552,6	9 157,2	9 680,8	11 177,1
Comptes créditeurs de la clientèle :	14,6	25,7	26,3	24,2	20,4
Divers comptes ordinaires	14,6	25,7	26,3	24,2	20,4
Bons de caisse	33,2	35,9	16,2	10,1	7,3
Comptes de régularisation, provisions et divers ..	373,0	453,7	409,9	431,7	546,3
Obligations	300,0	300,0	800,0	676,2	1 876,2
Écart de réévaluation :	73,8	73,8	10,8	10,8	-
Réserve réglementée	73,8	73,8	10,8	10,8	-
Réserves	179,0	209,8	273,0	289,9	359,2
Capital	251,9	251,9	314,9	314,9	377,9
Report à nouveau	p.m.	p.m.	0,1	0,1	p.m.
Bénéfice net de l'exercice	56,1	80,5	48,4	152,9	93,9
Total	7 981,4	10 125,5	11 428,0	11 985,6	14 810,6
Hors bilan					
Engagements par caution et aval	1 107,3	789,3	510,7	282,8	227,2
Financements en instance	(1)	(1)	316,2	298,0	418,5

(1) Chiffres non disponibles.

CETELEM RÉSULTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ

40

au cours des cinq derniers exercices

	1981	1982	1983	1984	1985
Capital en fin d'année					
Capital social (en francs)	251 928 900	251 928 900	314 911 100	314 911 100	377 893 300
Nombre d'actions ordinaires existantes	2 519 289	2 519 289	3 149 111	3 149 111	3 778 933
Nombre des actions à dividende prioritaire (sans droit de vote) existantes	-	-	-	-	-
Nombre maximal d'actions futures à créer					
- par conversion d'obligations	-	-	-	-	-
- par exercice de droits de souscription	-	-	-	-	12 252
Opérations et résultats de l'exercice (en milliers de francs)					
Chiffre d'affaires hors taxes	1 541 791	1 992 526	2 354 857	2 566 085	2 694 136
Bénéfice avant impôt, participation des salariés, amortissements et provisions	228 140	274 172	362 492	392 320	462 741
Impôt sur les bénéfices	79 164	96 596	105 029	142 172	156 350
Participation des salariés due au titre de l'exercice ..	6 334	8 202	8 546	11 352	11 892
Bénéfice après impôt, participation des salariés, amortissements et provisions (1)	56 081	80 465	48 396	152 891	93 867
Montant des bénéfices distribués	25 193	17 232	31 491	31 491	37 789
Résultat des opérations, réduit à une seule action ajustée (2) (en francs)					
Bénéfice après impôt, mais avant amortissements et provisions (3)	39,42	46,99	68,13	66,19	81,07
Bénéfice après impôt, amortissements et provisions (1) (3)	14,84	21,29	12,81	40,46	24,83
Dividende versé à chaque action	6,67	4,56	8,33	8,33	10,00
Personnel					
Nombre moyen de salariés au cours de l'exercice ...	1 164	1 209	1 273	1 272	1 266
Montant de la masse salariale (en milliers de francs) ...	125 390	146 703	166 952	181 110	196 997
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux (Sécurité sociale, œuvres sociales, etc.) (en milliers de francs)	81 979	94 385	111 408	123 150	144 075

(1) Le bénéfice est établi après dotation à la provision pour éventualités diverses.

Dotation à la provision pour éventualités diverses (en milliers de francs)	1981	1982	1983	1984	1985
	20 000	20 000	70 000	0	77 000

(2) Opérations financières réalisées par la Société et coefficient d'ajustement.

● en 1983 : augmentation du capital de 251 928 900 francs à 314 911 100 francs par incorporation de la réserve de réévaluation de 62 982 200 francs. Tous les titres ont été émis ou créés - jouissance 1^{er} janvier 1983.
 ● en 1985 : augmentation du capital de 314 911 100 francs à 377 893 300 francs par incorporation de la réserve de réévaluation de 10 781 514 francs, des primes d'apport de 737 400 francs, de la réserve spéciale sur plus-values à long terme de 93 772 254 francs, de la réserve provenant de plus-values exonérées pour 20 645 016 francs et de réserves diverses pour 21 441 016 francs. Tous les titres ont été émis ou créés - jouissance 1^{er} janvier 1985.
 Coefficients d'ajustements :
 0,6667 en 1981 et 1982
 0,8333 en 1983 et 1984
 1,0000 en 1985

(3) Compte non tenu des résultats consolidés de sa filiale Cofica.

CETELEM PORTEFEUILLE-TITRES

41

au 31 décembre 1985

	Nombre de titres détenus	% du capital	Valeur d'inventaire en FF
Participations françaises			
Cofica	1 728 724	99,78	245 370 864,60
Cofidis	150 000	15,00	15 000 000,00
S.A. d'HLM APEC habitation	40	4,00	120 000,00
Cardif SA	12 753	1,00	4 371 502,00
Cetebail	2 000	20,00	200 000,00
Société d'Informatique et de Systèmes	3 147	10,49	424 957,34
Groupe Auxiliaire de Moyens du Groupe de la Compagnie Bancaire	4 537	22,69	453 700,00
Segerim et Compagnie	120 000	20,00	12 000 000,00
Compagnie Financière Eurafricaine	2 900	15,00	15 000 000,00
Cetelem et Compagnie	15 000	60,00	1 500 000,00
S2P	580 000	40,00	72 028 822,00
Cortal	3 000	1,00	400 000,00
Participations étrangères			
Family Consumer Credit	120 000	20,00	1 115 320,00
Findomestic	15 000	30,00	6 742 500,00
Autres valeurs étrangères			456,00
Divers			
Titres ou parts dont la valeur d'inventaire est inférieure à 100 000 francs ..	-	-	313 849,67
Sociétés immobilières (inscrites au poste « immobilisations » du bilan)			
S.A. Foncière de la Compagnie Bancaire	373 087	12,43	83 158 372,00
Logibail et Cie	100 000	18,52	10 000 000,00
Diverses SCI et SAI			1 855 636,77

RENSEIGNEMENTS SUR LES FILIALES ET LES PARTICIPATIONS

(en milliers de francs)

	Capital	Réserves et report à nouveau	% du capital détenu	Valeur d'inventaire des titres détenus	Prêts et avances consentis par la société et non remboursés	Montant des cautions et avals fournis par la société	Chiffre d'affaires du dernier exercice	Bénéfice net du dernier exercice	Dividendes encaissés au cours du dernier exercice
Participations dont la valeur comptable nette excède 1% du capital de Cetelem									
Filiales :									
Cofica									
5, av. Kléber, 75116 Paris	86 625	376 366	99,78	245 371	-	-	1 860 972	100 686	17 287
Participations françaises									
Foncière de la Cie Bancaire									
5, av. Kléber, 75116 Paris	300 077	407 450	12,43	83 158 (1)	-	-	124 013	49 523	4 441
S2P									
1, place Mendès-France, 91066 Evry	145 000	17 254	40,00	72 029	-	-	148 820	15 988	-
Cofidis									
64, rue du Rocher, 75008 Paris	100 000	7 556	15,00	15 000	-	-	95 971	Non arrêté	-
Logibail et Cie									
5, av. Kléber, 75116 Paris	54 000	-	18,52	10 000 (1)	-	-	20 838	- 26 075 (2)	-
Segerim et Cie									
5, av. Kléber, 75116 Paris	60 000	-	20,00	12 000	-	-	3 318	2 066	-
Participations étrangères									
Findomestic									
55, via Delle Ruote, Florence	22 475	-	30,00	6 742	-	-	Non arrêté	Non arrêté	-
Participations dont la valeur d'inventaire est inférieure à 1% du capital de Cetelem									
Filiales françaises									
Filiales étrangères									
Participations françaises				9 929	4 4619	40 000			84
Participations étrangères				1 116					

(1) Ce montant est inscrit dans le poste « immobilisations ». (2) Perte.

COFICA COMPTES DE RÉSULTATS

42

au 31 décembre

(en milliers de francs)

Débit	1984	1985
Charges d'exploitation bancaire	1 177 326	1 085 202
Charges sur opérations de trésorerie et opérations interbancaires	1 040 477	931 271
Institut d'émission, banques, organismes et établissements financiers	2 030	4 251
Emprunts contre effets publics ou privés	962 814	864 989
Commissions	75 633	62 031
Autres charges d'exploitation bancaire	6 520	6 997
Charges sur emprunts obligataires	130 329	146 934
Charges de personnel	172 671	190 751
Impôts et taxes	25 765	27 235
Charges générales d'exploitation	247 928	261 413
Autres travaux, fournitures et services extérieurs	200 166	203 429
Autres charges générales d'exploitation	47 762	57 984
Dotations de l'exercice aux comptes d'amortissements	1 202	1 731
Excédent des provisions d'exploitation constituées sur les provisions reprises	66 192	66 805
Charges exceptionnelles et charges sur exercices antérieurs	8 973	9 734
Dotations de l'exercice aux comptes de provisions hors exploitation	68 650	9 758
Provision pour investissement	2 113	2 032
Provision pour participation des salariés	6 537	7 726
Provision pour éventualités diverses	60 000	-
Participation des salariés	7 685	7 639
Intéressement des salariés	3 771	7 713
Impôt sur les sociétés	85 435	103 222
Contribution exceptionnelle	2 643	2 972
Bénéfice de l'exercice	29 102	100 686
Total	1 897 343	1 874 861

(en milliers de francs)

Crédit	1984	1985
Produits d'exploitation bancaire	1 861 693	1 834 386
Produits des opérations de trésorerie et opérations interbancaires	179 966	182 753
Institut d'émission, banques, organismes et établissements financiers	563	4 246
Prêts contre effets publics ou privés	179 403	178 507
Produits des opérations avec la clientèle	1 673 954	1 648 351
Crédits à la clientèle	1 627 171	1 598 509
Comptes débiteurs de la clientèle	46 636	49 076
Commissions	1 147	766
Produits des opérations diverses	155	118
Produits du portefeuille-titres	7 618	3 164
Titres de participation et filiales	7 618	3 164
Produits accessoires	24 439	29 247
Produits exceptionnels et produits sur exercices antérieurs	2 276	2 690
Reprise de provisions hors exploitation	8 935	8 538
Sur participation des salariés	6 845	6 536
Pour investissement	2 090	2 002
Pour éventualités diverses	-	-
Total	1 897 343	1 874 861

COFICA BILANS

43

au 31 décembre (après répartition)

(en milliers de francs)

Actif	1984	1985
Caisse - Instituts d'émission - Comptes Courants Postaux	3 827	1 059
Banques - Organismes et établissements financiers	24 293	77 564
Comptes ordinaires	24 293	77 564
Bons du Trésor - Valeurs reçues en pension ou achetées ferme	1 476 938	1 357 300
Crédits à la clientèle	6 963 093	7 314 582
Créances commerciales	266 511	363 657
Autres crédits à court terme	1 293 697	1 217 609
Crédits à moyen terme	5 402 885	5 733 316
Comptes débiteurs de la clientèle	120 171	142 639
Chèques et effets à l'encaissement	-	-
Comptes de régularisation et divers	139 906	1 311 441
Titres de participation et de filiales	74 672	81 023
Immobilisations	81 496	91 471
Total	8 884 396	10 377 079

(en milliers de francs)

Passif	1984	1985
Banques - Organismes et établissements financiers	28 221	8 509
Comptes ordinaires	28 221	8 509
Valeurs données en pension ou vendues ferme	7 111 825	7 327 925
Comptes créditeurs de la clientèle	15 885	13 634
Divers comptes ordinaires	15 885	13 634
Comptes de régularisation, provisions et divers	265 474	406 266
Obligations	1 000 000	2 200 000
Écart de réévaluation - réserve réglementée	5 681	5 681
Réserves	370 655	327 443
Réserve légale	8 663	8 663
Réserves diverses	339 108	295 896
Prime d'apport	2 308	2 308
Réserve spéciale sur plus-values à long terme	5 976	5 976
Réserve provenant de plus-values exonérées	14 600	14 600
Capital	86 625	86 625
Report à nouveau	30	996
Total	8 884 396	10 377 079
Hors bilan		
Engagements par caution et aval	85 144	70 438
Financements en instance	174 806	216 145

COMPTES DE RÉSULTATS FINANCIERS

au 31 décembre

Débit	(en milliers de francs)		Crédit	(en milliers de francs)	
	1984	1985		1984	1985
Charges d'exploitation bancaire.....	111 074	113 229	Produits d'exploitation bancaire.....	205 708	238 919
Charges d'exploitation	58 565	73 450	Produits divers.....	1 341	1 738
Charges de personnel.....	2 590	2 323	Profits exceptionnels et sur exercices antérieurs.....	766	205
Impôts et taxes.....	650	649	Reprises de provisions.....	334	2 664
Charges générales d'exploitation	48 668	62 567			
Dotation aux provisions et aux amortissements.....	6 657	7 911			
Charges exceptionnelles et sur exercices antérieurs..	126	176			
Dotation aux provisions hors exploitation.....	162	0			
Participation et intéressement.....	68	0			
Impôt sur les sociétés	18 677	28 061			
Bénéfice net de l'exercice.....	19 477	28 610			
Total	208 149	243 526	Total	208 149	243 526

BILANS FINANCIERS

au 31 décembre (après répartition)

Actif	(en milliers de francs)		Passif	(en milliers de francs)	
	1984	1985		1984	1985
Encours financiers...	974 444	1 217 226	Capitaux propres....	136 682	164 749
Immobilisations.....	276	314	Emprunts et dettes financières.....	875 334	1 129 817
Valeurs réalisables à court terme et disponibles.....	146 191	175 562	Valeurs exigibles.....	108 895	98 536
Total	1 120 911	1 393 102	Total	1 120 911	1 393 102

COMPTES DE RÉSULTATS FINANCIERS

au 31 décembre

Débit	(en milliers de francs)		Crédit	(en milliers de francs)	
	1984	1985		1984	1985
Charges d'exploitation.....	2 080	1 005	Produits d'exploitation.....	4 661	2 079
Dotation aux amortissements et aux provisions.....	296	- 263	Produits financiers...	205	107
Autres charges.....	1 784	1 268	Produits exceptionnels.....	64	145
Charges financières..	2 071	1 011	Perte de l'exercice.....	-	193
Charges exceptionnelles.....	13	6			
Participation et intéressement.....	23	12			
Impôt sur les sociétés..	384	490			
Bénéfice net de l'exercice.....	359				
Total	4 930	2 524	Total	4 930	2 524

BILANS FINANCIERS

au 31 décembre (après répartition)

Actif	(en milliers de francs)		Passif	(en milliers de francs)	
	1984	1985		1984	1985
Encours financiers...	9 731	37 863	Capitaux propres.....	3 283	3 086 ⁽¹⁾
Immobilisations.....	1 091	1 021	Provisions.....	163	112
Valeurs réalisables à court terme ou disponibles.....	2 611	8 904	Emprunts et dettes...	8 607	44 087
Total	13 433	47 788	Dettes.....	1 380	503
			Total	13 433	47 788

(1) En 1986, l'assemblée générale extraordinaire du 7 janvier a porté le capital de 1 MF à 7,5 MF.

CETELEM COMPTES DE RÉSULTATS CONSOLIDÉS

46

pour les cinq derniers exercices, au 31 décembre

(en milliers de francs)

	1981	1982	1983	1984	1985
Produits des opérations commerciales.....	2 767 292	3 475 309	4 114 795	4 484 595	4 632 330
Intérêts et commissions sur les crédits	2 455 982	3 126 115	3 766 332	4 063 552	4 145 250
Loyers nets des amortissements des matériels donnés en crédit-bail	171 497	204 467	208 392	210 354	241 505
Intérêts et commissions perçus sur opérations interbancaires	110 009	114 544	99 504	158 329	172 616
Autres produits	29 804	30 183	40 567	52 360	72 959
Charges des opérations commerciales.....	1 663 759	2 140 619	2 524 471	2 716 270	2 608 443
Intérêts et commissions versés sur opérations interbancaires	1 587 354	2 053 078	2 370 830	2 451 414	2 264 478
Intérêts et charges des emprunts obligataires.....	40 049	57 125	108 121	233 579	322 029
Intérêts comptes clientèle et bons de caisse.....	32 262	22 573	18 647	14 322	5 289
Autres charges	4 094	7 843	26 873	16 955	16 647
Produit net de charges des opérations commerciales.....	1 103 533	1 334 690	1 590 324	1 768 325	2 023 887
Revenus du portefeuille titres.....	113	143	4919	6 558	7 963
Charges d'exploitation	826 787	1 000 726	1 173 636	1 289 560	1 464 086
Frais généraux :					
charges de personnel	304 366	352 268	384 174	433 719	484 073
impôts et taxes	55 253	66 499	86 328	106 311	114 376
autres frais généraux	366 154	451 104	538 104	566 291	626 768
Dotations aux amortissements.....	3 594	4 273	5 595	8 370	17 376
Pertes sur créances et dotations aux provisions pour risques	83 056	106 850	135 905	146 604	181 911
Dotations aux autres provisions pour pertes et charges	-	-	-	-	302
Participation et intéressement des salariés	14 364	19 732	23 530	28 265	39 280
Résultat brut d'exploitation	276 859	334 107	421 607	485 323	567 764
Impôt sur les résultats d'exploitation.....	138 774	166 915	209 887	244 053	284 194
Résultat net d'exploitation.....	138 085	167 192	211 720	241 270	283 570
Part des tiers associés au capital des filiales.....	151	184	262	226	285
Résultat net d'exploitation consolidé de Cetelem	137 934	167 008	211 458	241 044	283 285
Résultats hors exploitation nets	- 2 056	+ 1 117	- 46	- 128	+ 2 972
part des tiers	- 4	-	-	- 1	+ 1
part de Cetelem.....	- 2 052	+ 1 117	- 46	- 127	+ 2 971

CETELEM BILANS CONSOLIDÉS

47

pour les cinq derniers exercices au 31 décembre (après répartition)

(en milliers de francs)

Actif	1981	1982	1983	1984	1985
Caisse, Instituts d'émission, Trésor Public, Comptes Courants Postaux, Banques et entreprises bancaires non admises au marché monétaire...	576 567	725 568	757 818	742 483	3 258 813
Comptes à vue	66 567	77 968	87 755	87 845	1 339 313
Comptes à échéance	510 000	647 600	670 063	654 638	1 919 500
Concours à la clientèle.....	12 610 318	15 312 986	17 929 200	18 897 430	20 903 495
Crédits à l'équipement des ménages	11 830 343	14 458 597	17 040 157	17 871 454	19 621 186
Matériels donnés en crédit-bail	779 975	853 896	888 550	1 025 556	1 281 973
Prêts participatifs	-	493	493	420	336
Comptes de régularisation et divers..	268 506	312 775	379 830	446 365	505 529
Titres de participation et de placement Actions et parts de Sociétés	3 819	30 822	31 506	39 480	120 696
Immobilisations	168 542	218 873	234 985	250 896	260 670
Total	13 627 752	16 601 024	19 333 339	20 376 654	25 049 203

(en milliers de francs)

Passif	1981	1982	1983	1984	1985
Instituts d'émission, Banques et entreprises non bancaires admises au marché monétaire.....	11 887 727	14 666 556	16 610 642	16 508 921	18 516 484
Comptes à vue	273 501	264 617	291 885	369 208	59 484
Comptes et emprunts à échéance	11 614 226	14 401 739	16 318 757	16 139 713	18 457 000
Comptes d'entreprises, de particuliers et divers	215 514	216 468	140 103	80 196	39 235
Comptes à vue	47 355	45 523	38 944	40 120	31 945
Bons de caisse	168 159	170 945	101 159	40 076	7 290
Comptes de régularisation et divers..	434 057	476 720	660 976	793 699	851 208
Emprunts obligataires.....	314 000	314 000	814 000	1 676 190	4 076 190
Fonds propres					
Part Cetelem	775 492	926 400	1 106 351	1 316 308	1 564 772
Part des tiers	962	1 080	1 267	1 340	1 314
Total	13 627 752	16 601 024	19 333 339	20 376 654	25 049 203
Hors bilan					
Engagements par caution et aval.....	1 043 287	742 949	630 478	368 788	262 175
Financements en instance	(1)	(1)	489 372	472 784	634 664

(1) Chiffres non disponibles.

Les comptes consolidés de Cetelem sont établis selon les mêmes méthodes que celles retenues par la Compagnie Bancaire pour l'établissement de ses propres comptes consolidés.

Les sociétés consolidées sont Cetelem, Cofica - filiale de Cetelem à 99,8 % au 31 décembre 1985 -, Cofibail - filiale à 100 % de Cofica -, Cetebail, détenue à 20 % par Cetelem et 80 % par Cofica, Cetelem et Cie, détenue à 60 % par Cetelem et 40 % par Cetebail, et Cofica et Cie détenue à 80 % par Cofica et 20 % par Cofibail qui entre dans le champ de la consolidation en 1985.

1 - Le compte de résultats consolidés

Pour Cetelem et Cofica, les produits bruts correspondent principalement aux agios dus par la clientèle au cours de l'exercice.

Pour Cofibail et Cetebail, les produits bruts de l'exercice sont égaux à la différence entre les loyers échus et les amortissements « financiers », ces derniers correspondant, pour chaque opération de

location assortie de promesse de vente, à un rendement constant des capitaux engagés. Le solde des pertes et profits divers regroupe pour l'essentiel les pertes et profits sur exercices antérieurs et la variation nette au cours de l'exercice des provisions pour participation des salariés. Les revenus du portefeuille-titres s'entendent à l'exclusion des dividendes internes à l'ensemble des sociétés consolidées. Les charges de personnel comprennent les indemnités de départ en retraite à verser aux salariés, qui sont couvertes par un contrat d'assurance pour la partie des droits acquis depuis le 1^{er} septembre 1979.

La participation et l'intéressement des salariés représentent les sommes attribuées au personnel au titre des différents accords conclus dans le Groupe de la Compagnie Bancaire. L'impôt sur les résultats d'exploitation donne lieu à différentes corrections découlant des principes de consolidation retenus et dont les principales sont :

a) pour Cofibail et Cetebail, le calcul d'un impôt assis sur leurs résultats financiers ;
b) la constitution d'une provision pour l'impôt au titre des dividendes internes à l'ensemble des sociétés que celles-ci sont appelées à recevoir. Le résultat net d'exploitation ainsi obtenu s'entend enfin avant que soient dotées - ou reprises - les provisions pour éventualités diverses et pour investissement : ces provisions, affectées à la couverture de risques non spécifiques, présentent en effet le caractère de réserves.

2 - Le bilan consolidé (après répartition)

Les concours à la clientèle figurant à l'actif sont enregistrés en capital. En ce qui concerne Cofibail et Cetebail, ils sont appréciés au travers de l'encours financier déterminé après calcul des amortissements financiers. En outre, ils incluent les encours impayés, nets des provisions pour créances douteuses constituées.

Les fonds propres tiennent compte des modifications résultant de l'application des principes de consolidation mentionnés ci-dessus ; ils intègrent en particulier les provisions à caractère de réserves.

Conception - Réalisation
Communica International
67, rue de Richelieu - 75002 Paris. Tél. 42 61 81 91
Rédaction : Philippe Orsini - Maquette : Jean-Claude Dorléans
Graphiques : Michel Joly
Photographies : Olivier Garros, Crampon/Jerrican (p. 3),
Jean-Marie del Moral (p. 10), Bernard Lepreux - IGEP (p. 13)

Président d'Honneur
Fondateur
Jacques de Fouchier

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président d'Honneur
Jean Chicoye

Président
Gérard de Chaunac-Lanzac

Administrateurs
Compagnie Bancaire
représentée par
André Levy Lang

Bernard Auberger
Henry de Blanchard
Pierre Boucher
Henri Duhamel
Loïc de Fouchier
Boris Méra
Charly Pontier
Paul-Roger Sallebert
Pierre Vernimmen

CENSEURS

Louis de Chastellux
Christian de Longevialle
Michel Rubinstein
Michel Tassart
Claude Toussaint

COMMISSAIRES AUX COMPTES

Titulaires
Cabinet Robert Mazars
Castel, Jacquet et Associés

Composition au 31 décembre 1985

DIRECTION GÉNÉRALE

Président-Directeur Général
Gérard de Chaunac-Lanzac

Directeur Général
Pierre Boucher

Conseiller du Président
Jacques Pons

Directeur
Bernard Müller

Assemblée
générale
ordinaire
du 20 mars 1986

cetelem

Société Anonyme au capital de 377 893 300 francs
R.C. Paris B 542 097 902
Siège Social : 5, avenue Kléber, 75116 Paris
Direction Générale : 89, avenue Charles-de-Gaulle
92200 Neuilly-sur-Seine. Tél. : 47.38.85.85

cetelem
du Groupe de la Compagnie Bancaire

RÉF. CET '15 2101

Allocution du Président

18 mai 1988
L'Assemblée nationale

Je tiens tout d'abord à remercier les membres de l'Assemblée nationale pour leur présence et leur attention. C'est un honneur pour moi de vous adresser ce message.

Le monde que nous vivons est en constante évolution. Les défis sont nombreux et complexes. Nous devons travailler ensemble pour relever ces défis et construire un avenir meilleur pour tous.

Notre priorité est de promouvoir la croissance économique et de créer des emplois. Nous allons mettre en œuvre des politiques qui soutiennent les entreprises et encouragent l'investissement.

Nous ne pouvons pas oublier les besoins de nos citoyens les plus vulnérables. Nous allons renforcer notre système de sécurité sociale et améliorer l'accès à l'éducation et à la santé.

Enfin, nous devons protéger notre environnement et promouvoir le développement durable. Nous allons prendre des mesures pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre et protéger nos ressources naturelles.

Je suis convaincu que, grâce à votre soutien et à notre engagement, nous pourrions relever tous ces défis et bâtir un avenir prospère et équitable pour tous.

Cetelem
20 mars 1986

Mesdames, Messieurs,

L'expansion continue de Cetelem, que confirment les résultats dont le Conseil vient de vous rendre compte, est une juste mesure du jugement que ses clients portent sur son utilité et la qualité de ses services.

Banque par statut, Cetelem est commerçant par vocation et dans sa pratique quotidienne.

Son rôle englobe bien sûr celui de prêteur d'argent, mais il est devenu plus généralement celui de partenaire du commerce de détail et des consommateurs : c'est à répondre à leurs besoins que Cetelem doit par priorité s'employer, pour permettre à chacun d'assumer au mieux sa fonction dans la collectivité nationale.

Les lois et règlements auxquels votre société est assujettie statutairement ont évolué heureusement en 1985, avec une plus grande liberté de distribuer le crédit dans le cadre du nouveau dispositif de contrôle des contreparties de la masse monétaire, la réforme des conditions d'accès au marché obligataire qui a contribué à en alléger le coût, la diversification des instruments financiers, la décision de ramener à 45% le taux d'imposition sur les bénéfices non distribués réalisés par les entreprises à partir de 1986.

Je forme le vœu que cette démarche des autorités de tutelle vers davantage de concurrence, de souplesse et moins de charges, aille s'amplifiant et soit étendue à d'autres compartiments de la réglementation.

Assujettir à la taxe à la valeur ajoutée les intérêts perçus par les établissements de crédit, comme le prônent certains, irait à l'encontre de l'esprit des réformes que j'ai évoquées : une telle mesure déséquilibrerait le compte d'exploitation des sociétés spécialisées et provoquerait inéluctablement un renchérissement du crédit.

Il en est de même, dans un autre domaine, des demandes formulées par la Commission Informatique et Libertés et sous-tendues par de louables intentions : le consommateur doit certes être protégé contre l'arbitraire, mais le respect de son droit ne peut pas naître d'entraves à l'activité de ceux qui le servent.

En revanche, une plus grande flexibilité dans les horaires de travail et les heures d'ouverture des agences, maintenant autorisée par la loi, permettrait une meilleure réponse aux besoins de la clientèle.

Les succès d'une entreprise comme la vôtre, dont le métier est avant tout le service du grand public, sont d'abord à porter au crédit de ses cadres comme de tous ses collaborateurs.

Tout ce qui a été accompli ne peut être traduit par un bilan financier : je citerai le large recours aux technologies les plus avancées de l'informatique et des télécommunications, la mise en œuvre d'une politique de communication informative tant interne qu'externe, la simplification de l'organisation et des méthodes de travail pour accroître le rôle commercial des équipes en contact avec la clientèle et réduire à terme les charges d'exploitation, enfin l'effort continu et croissant de formation du personnel dont la qualification n'a cessé d'augmenter. J'insisterai aussi sur ce qui a été réalisé au cours de l'année écoulée, et notamment sur l'association avec Carrefour dans S2P, le démarrage de Findomestic avec nos amis italiens, la refonte de nos implantations immobilières qui se poursuit en 1986.

Ces étapes ont pu être franchies rapidement parce qu'il existe chez Cetelem une culture d'entreprise qui s'est transmise, bien vivante, depuis que ses fondateurs l'ont inspirée.

Je trouve en effet dans les collaborateurs actuels de tous niveaux le même esprit de pionnier, la même motivation, le même esprit d'appartenance, la même quête de l'excellence dans les prestations fournies que ceux qui caractérisaient les femmes et les hommes que j'ai rencontrés lorsque, il y a 29 ans, j'ai rejoint Cetelem Afrique à l'invitation du Président de Fouchier.

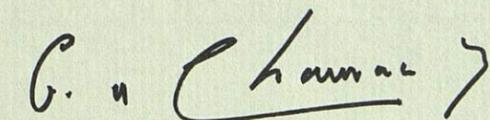
Je vois aussi, dans ce qu'ont entrepris sous mon autorité ceux auxquels une responsabilité de direction a été confiée au cours des récentes années, les germes d'une expansion à venir, analogue à celle qu'a connue Cetelem à ses débuts.

Je crois venu le moment de m'éloigner et de laisser à ceux qui ont travaillé à mes côtés depuis de longues années la mission de mener votre société sur la voie qu'avait ouverte Jean Chicoye. Sa clairvoyance sur le devenir de Cetelem nous apparaît aujourd'hui encore plus remarquable ; je garde par ailleurs le souvenir de ce climat de profonde et réciproque amitié qui imprégnait nos relations quotidiennes.

Je proposerai à votre Conseil d'administration, lors de sa réunion à l'issue de cette Assemblée, d'élire à sa présidence Pierre Boucher, Directeur Général depuis 1980 et Administrateur depuis 1984. Il est entouré d'une équipe de jeunes collaborateurs dont j'ai pu, jour après jour, apprécier le dynamisme et la compétence.

En quittant cette fonction, je tiens à remercier toutes celles et tous ceux qui, chacun à son poste, m'ont assisté et m'ont permis de renforcer la position de Cetelem et de Cofica sur leur marché.

Je pars convaincu que vos sociétés disposent de tous les atouts pour confirmer et élargir le rôle important et original qu'elles jouent dans la vie de tous les jours des Français.



Gérard de Chaunac-Lanzac