



Workshop CACF

Mardi 8 décembre 2020

Clotilde L'Angevin

Directrice de la Communication financière, Crédit Agricole S.A

Bonjour à tous. Merci d'être ici, même si ce n'est que virtuellement. J'espère que l'on se rencontrera physiquement bientôt.

Merci d'être venus nombreux à ce workshop qu'on peut désormais qualifier de traditionnel. Le workshop de cette année porte sur le métier de crédit à la consommation et Jérôme Grivet, que vous connaissez bien, Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole SA, va vous faire une petite introduction. Merci.

Introduction

Jérôme Grivet

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA

Bonjour à toutes et à tous. Je suis très heureux moi aussi de vous accueillir pour ce workshop. C'est le troisième du genre et cette année nous avons effectivement souhaité parler crédit à la consommation. J'ai avec moi, et ce sont d'ailleurs eux qui vont parler pour l'essentiel, toute l'équipe de direction de Crédit Agricole Consumer Finance, qui va assurer l'essentiel de cette présentation.

Je vais me contenter simplement de deux mots d'introduction, d'abord pour parler de la division opérationnelle SFS (Specialised Financial Services), l'un des quatre grands métiers de Crédit Agricole SA, et vous le voyez sur notre première page, ce métier représente environ 13 % de nos résultats. La deuxième caractéristique de ce métier est qu'il est au cœur du dispositif de création de synergies de revenus au sein du Groupe Crédit Agricole et au sein de Crédit Agricole SA puisque vous le voyez nous attendons de lui environ un quart de ces fameuses synergies de revenus qui nous aident, depuis 2015, à faire croître notre *topline*.

Sur la page suivante, quelques précisions sur, au sein de SFS, le métier de crédit à la consommation donc CACF, Crédit Agricole Consumer Finance. Et là encore, juste quelques mots très très brefs. Premièrement pour vous dire que ce métier développe non seulement une activité propre qui va vous être longuement décrite, mais est également clef dans l'accompagnement des banques de détail du Groupe pour développer leur *business* de crédit à la consommation auprès de leurs clients. C'est vrai aussi bien pour les Caisses régionales de Crédit Agricole et pour LCL qu'également pour Crédit Agricole Italia en Italie. Deuxièmement, je l'ai dit déjà, j'y reviens parce que c'est important, ce métier du crédit à la consommation est vraiment au cœur de nos synergies entre métiers au sein du Groupe. Et je voudrais citer à ce propos le métier de l'assurance, qui bénéficie énormément de la capacité distributive de CACF et également le métier des paiements, puisque vous le savez, les paiements et le crédit à la consommation sont intimement liés.

Troisième remarque que je voudrais faire – là encore mes collègues y reviendront beaucoup plus longuement que moi – ce métier du crédit à la consommation est au cœur de notre réflexion et de nos travaux pour développer ce qu'on appelle notre projet-client, c'est-à-dire l'excellence de la relation client, ainsi que l'innovation. Là encore, vous verrez de nombreux exemples en la matière.

Voilà, j'en termine avec cette introduction très rapide. Je reste évidemment avec vous pour l'ensemble du workshop et je pourrai répondre, le cas échéant, à certaines questions, si vous en avez, qui s'adressent plus particulièrement à moi tout à l'heure. Mais je voudrais tout de suite passer la parole à Stéphane Priami, qui est le Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A. responsable du pôle Services Financiers Spécialisés et Directeur Général de CA Consumer Finance.

Introduction

Stéphane Priami

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA en charge du pôle SFS et Directeur Général Adjoint de CACF

Bonjour à toutes et à tous. Je suis très heureux d'être avec vous. Nous allons cet après-midi vous faire partager la stratégie de CACF et nos ambitions pour les années à venir. Je serai accompagné par Valérie Wanquet, Jérôme Hombourger et Richard Bouligny et nous alternerons bien sûr cette présentation.

Pour ma part, je suis arrivé en janvier de cette année, Directeur Général de CACF, année difficile mais passionnante, que nous allons vous partager cet après-midi. J'ai une carrière de 35 ans dans le Groupe Crédit Agricole, à peu près dans tous les métiers (Caisse Régionale, Crédit Agricole SA, marketing, inspection générale, conformité), puis j'ai passé cinq ans en qualité de Directeur Général de Sofinco, donc je connais bien les métiers du crédit à la consommation.

Nous allons vous présenter l'histoire de CACF autour de plusieurs points, nous allons tout d'abord revenir sur les contours de CACF afin que vous ayez un bon niveau d'information sur les métiers, les implantations géographiques que nous réalisons. Ensuite, revenir sur les années 2014-2019, non pas pour simplement revenir sur le passé mais parce que nous y verrons de nombreux éléments intéressants pour la période actuelle et pour l'avenir. Et nous verrons notamment les raisons du succès de CACF et les points importants qui permettent aujourd'hui d'être confiants en l'avenir. Puis, on fera un point sur l'élément important de cette année, qui a été la crise du COVID, pour vous expliquer ce que nous avons fait et que vous puissiez voir que l'entreprise est robuste et qu'en tout cas, elle a été résiliente. Et puis, on pourra se projeter sur les années à venir avec un axe central, qui est la priorité à la croissance, au développement. Nous voulons développer CACF pour les années à venir. Nous traduirons cela, parce que c'est important, en objectifs financiers. Et puis on sera arrivé au terme de cette présentation et, avant vos questions, je me permettrai une conclusion.

Présentation de CACF

On va revenir sur la présentation de CACF. Vous connaissez les géographies. Nous sommes présents là où nous souhaitons l'être, c'est-à-dire dans des endroits où la croissance et le fonctionnement du crédit à la consommation nous paraît intéressants, mais aussi dans des

endroits où nous pouvons bénéficier de nos grands partenariats pour pouvoir leur assurer une présence dans les principaux pays, notamment européens.

Il y a chez CACF trois navires de combat : ce sont Sofinco bien sûr, Agos et FCA Bank, qui représentent une part importante de l'activité, et puis des entités plus petites, qui pour autant tiennent bien leur rang sur le marché dans des pays importants pour nous : le Portugal, l'Espagne depuis peu, l'Allemagne. Hors Europe, nous avons une implantation au Maroc et une autre *joint-venture* en Chine, qui est une joint-venture sur laquelle nous sommes très satisfaits. Deux autres implantations sont citées : une en Hollande (mais comme vous le savez nous avons pris la décision depuis septembre de partir de Hollande) et une autre implantation qui réalise énormément de crédit à la consommation, mais qui n'est pas rattachée à CACF, qui est Crédit Agricole Pologne, nous l'avons bien sûr mentionnée pour être complets sur les métiers du crédit à la consommation.

Ce tableau est intéressant et montre que nous avons donc trois entités importantes en termes de volume d'activité et de contribution à la rentabilité (Sofinco, Agos et FCA Bank), mais vous voyez aussi que toutes nos autres entités sont rentables et actives. Nous avons une activité récente (SoYou en Espagne) et une activité qui subit un petit peu plus les revers du marché sur le Maroc. Pour le reste, vous noterez aussi qu'en cette année de COVID-19, nous avons quasiment, dans toutes les entités, gagné des parts de marché, nous y reviendrons. C'est certainement dû à la modernité inhérente à CACF en matière de digital qui nous a permis de fonctionner et à l'engagement des collaborateurs – nous y reviendrons aussi – qui ont permis ces résultats.

Un graphique ensuite pour vous montrer nous le choix est important. Nous avons choisi d'être essentiellement en Europe parce que le modèle nous convient. C'est un modèle où nous voulons être en relation directe avec la clientèle, c'est un modèle très Crédit Agricole. Nous sommes aussi présents là aussi où nous pouvons avoir des relations directes avec les clients, c'est le cas en Chine. On vous a mis ce graphique pour vous montrer que, dans nos critères de choix, le risque est un élément important. Nous ne sommes pas présents dans des zones géographiques qui ont choisi un équilibre croissance-risque différent. Nous, nous sommes en Europe et vous verrez, nous y faisons notre métier tout à fait honorablement, sur une zone où le risque est maîtrisé, essentiellement parce que la part du renouvelable depuis 2010-2011 a très sensiblement réduit partout en Europe et notamment en France, mais aussi parce que d'autres activités comme l'activité cartes de crédit est moins développée en Europe.

Les activités de CACF sont complètes. Nous sommes présents sur toute la gamme des offres possibles en termes de crédit à la consommation. Cela va bien sûr du crédit amortissable traditionnel, qui s'adapte bien à certains types de biens. Et puis bien sûr le crédit renouvelable, qui reste, malgré qu'il ait baissé dans le mix produit, un élément encore très important. Et puis, deux éléments importants depuis quelques années aussi: le rachat de crédit, qui s'est fortement développé. On pense souvent quand on parle de rachat de crédit au rachat de créances, qui ne sont pas toujours en très bon état, en réalité, ce n'est pas du tout cela. L'essentiel de ce marché est constitué - je vais prendre un exemple très typique du rachat de crédit : une personne qui prendra sa retraite dans un ou deux ans et qui a encore des prêts en amortissement et qui veut étaler ses charges, sachant que ses revenus vont baisser de 30 à 40 %. Il fait donc racheter sa créance pour l'étaler avec plus de mensualités, mais des mensualités plus faibles. Ce sont des dossiers souvent très intéressants.

Nous sommes aussi bien sûrs présents sur la LOA voiture, via nos *joint-ventures* et dans nos *business units*, de type Agos ou Sofinco etc. Nous sommes aussi présents sur la LOA depuis pas mal de temps. Et nous sommes aussi présents sur des biens technologiques (iPhone, iPad). Nous gérons aussi deux activités commerciales : une très importante pour nous et pour nos clients : on les équipe en produits d'assurances ; et une activité d'épargne (hors de France) pour pouvoir assurer notre autonomie en matière de liquidités.

La gamme et les offres sont donc larges, présentes dans quasiment tous les pays de manière telle que je viens de vous le démontrer.

Trois systèmes de distribution

Nous avons aussi trois systèmes de distribution. C'est cela qui est intéressant aussi si l'on veut comprendre les enjeux du métier du crédit à la consommation. Le premier circuit de distribution est le circuit court : le circuit direct, qui nous permet d'avoir le client final en frontal, directement. Il nous contacte généralement parce qu'il a vu du référencement sur Internet ou qu'il a eu des actions de *targeting* ou *retargeting*. Nous récupérons ces clients, nous leur faisons leur crédit à la consommation. C'est une base de clientèle extrêmement intéressante sur laquelle nous faisons historiquement beaucoup de *cross-sell* et d'*up-sell* – j'y reviendrai plus tard, ce sera un de nos axes de développement sur d'autres circuits. Mais sur le circuit court, on fait très bien le *cross-sell* et l'*up-sell*, c'est-à-dire qu'une fois que le client est rentré chez Sofinco, nous avons beaucoup de données le concernant et donc il est assez facile de le relancer régulièrement soit pour des offres de crédit ou d'assurance, soit pour le faire monter en gamme sur les crédits qu'il a déjà acquis.

Le deuxième canal de distribution est particulièrement important pour nous, c'est le canal des partenaires. Nos partenaires sont très nombreux. Ce sont par exemple des partenaires de la distribution, dans l'automobile, cela peut être des commerces de périphérie de ville, qui ont besoin à un moment de faire un crédit à la consommation pour aider leurs clients à acquérir les biens. Ils nous apportent cette clientèle, c'est pour cela qu'on appelle cela le crédit long. C'est une activité extrêmement importante et qui s'est fortement développée. L'intérêt là aussi est bien sûr de faire le premier crédit qui est important pour nous, éventuellement les produits connexes type assurance, mais – et ce sera une marge de progrès dont nous reparlerons dans les prochains axes pour les prochaines années – nous devons améliorer, par rapport à ce qui se fait sur le circuit court, le *cross-sell* et l'*up-sell* et nous avons des marges de progrès extrêmement attractives.

La troisième est une activité de marque blanche, ou de service *providing*. Nous fournissons la totalité du cercle de valeur ajoutée nécessaire pour faire du crédit à la consommation qui peut aller du *scoring* au site Internet, à l'outil pour saisir en caisse ou pour saisir au guichet d'un de nos partenaires, jusqu'au recouvrement en passant par tout ce que l'on peut faire lorsque l'on fait du crédit à la consommation. Nous le faisons historiquement très bien pour les Caisses régionales, le Crédit Agricole et le LCL, nous avons acquis cette expérience, mais nous le faisons aussi à l'étranger. Agos, par exemple, travaille avec Banca Popolare di Milano et bien sûr Crédit Agricole Italia, où nous fournissons le service avec une gamme complète. C'est aussi un axe vous le verrez, important, nous souhaitons développer partout en Europe cette activité de *providing*, car nous pensons que nous avons les bons outils pour et parce que nous pensons que c'est le bon moment.

Et puis, nous avons énormément développé le digital et la data, sur tout l'écosystème digital et pas simplement sur les sites Internet et sur la souscription en ligne de bout-en-bout chez nous ou chez les partenaires, mais aussi sur tous les écosystèmes qui permettent de *driver* les clients sur nos sites Internet, que ce soit par du référencement, ce que ce soit par comme je vous le disais tout à l'heure, du *targeting* ou du *retargeting*. Nous y reviendrons. C'est certainement un élément marquant et c'est sûrement ce qui nous a permis une très forte résilience durant cette année de crise.

L'historique

Nous allons revenir un peu sur l'historique, sur 2014-2019. Valérie vous présentera les très bonnes performances de CACF pendant ces cinq années. Des performances en matière de rentabilité, des performances commerciales, en termes d'activité.

Quelle est l'origine de cette *success-story* ? Nous en avons identifié 6 ou 7 : notre base de clientèle extrêmement puissante, je vais vous montrer cela dans deux minutes ; notre base de partenariat (nos partenaires du circuit long sont variés, souvent prestigieux, et ils drainent une clientèle de qualité). Puis, nous avons cette expertise digitale qui nous permet de traiter ces clients. Ensuite, nous avons un modèle de *joint-venture* avec FCA Bank et notre filiale en Chine extrêmement performant et rentable, ce qui a là aussi boosté l'activité, avec un degré de résilience au risque notamment extrêmement fort. Et puis, l'activité d'assurance, sur une entité comme Sofinco (20 % du PNB est issu de la commercialisation des produits d'assurance).

Enfin, je dirais aussi un mot de l'engagement des équipes dans des moments comme ceux que nous vivons tous en ce moment. En tant que dirigeant d'une entreprise, je pense que c'est l'essentiel et vous verrez qu'en matière d'investissement et d'engagement des collaborateurs, on a de très bons résultats, je vous montrerai cela dans quelques minutes.

On passera bien sûr aux performances financières.

Sur la base de clientèle, nous avons 15 millions de clients. Ce sont des clients dont les données sont généralement très bien enrichies, nous disposons de nombreux éléments sur ces clients et donc c'est une base de travail extrêmement importante. Par ailleurs, c'est une base de travail qui n'est pas figée puisque tous les ans, nous avons des actions de conquête massives. Vous voyez ce qui provient du circuit court, la clientèle directe, et ce qui provient du circuit long. Vous voyez que ces chiffres bien sûr se rajoutent de manière mécanique.

En outre, nous avons par exemple environ 300 000 clients qui sont *cross-sellés* régulièrement.

Cette base de clientèle, elle nous est amenée, par le circuit court, d'une part mais aussi par nos partenariats – je vous le disais des partenariats variés, diversifiés, dans tous les secteurs d'activité de l'économie. Ce sont des partenariats généralement assez prestigieux. Bien sûr, la distribution directe, ce sont les marques du Groupe Crédit Agricole ou les marques de notre partenariat Wafasalaf au Maroc par exemple. Ensuite nous avons les banques de proximité du Groupe, qui distribuent nos crédits à la consommation. Puis nous avons un segment automobile très important : je pense bien sûr à GAC, en Chine et à la constellation Fiat avec FCA, mais nous avons aussi des marques sur lesquelles nous sommes de gros intervenants, comme Fiat, comme Suzuki, comme Piaggio). Et vous noterez aussi des marques prestigieuses comme Ferrari et Maserati. Ce n'est pas complètement incohérent avec le

métier du crédit à la consommation. En France, la moitié des Maserati se financent avec des crédits à la consommation.

Distributeurs de biens de consommation : là, nous sommes dans un métier de circuit long plus traditionnel encore, avec de belles enseignes. Nous avons entre autres FNAC Darty, Ikea, Roche Bobois, je vous laisser lire cette liste. Ce sont à chaque fois des clientèles qui nous vont bien, elles présentent des degrés de risque que nous maîtrisons bien et que nous pouvons gérer, qui présentent une clientèle souvent de bonne qualité. Il manque d'ailleurs à cette liste, mais c'est là aussi un petit clin d'œil, la marque à la pomme, nous ne l'avons pas mentionnée. On trouve aussi des institutionnels, c'est un point important puisque ce sera un de nos axes de développement. Nous travaillons déjà aujourd'hui, en dehors des banques du Groupe ou de nos partenaires, pour des institutionnels comme GMF par exemple, et c'est un axe important de développement pour nous.

Pour vous montrer la puissance des partenariats que nous nouons, surtout dans des périodes difficiles comme celle que nous vivons tous, un petit film a été préparé pour vous avec Enrique Martinez, le Directeur Général de FNAC-Darty.

Projection du film

Voilà l'exemple d'un partenariat réussi, ancien et parti pour durer encore dix ans. Derrière, il y a bien sûr beaucoup de compétences, beaucoup d'engagement humain, mais aussi beaucoup de digital et je voudrais revenir sur ce point important.

Les parcours digitaux

Les parcours digitaux, ce sont trois choses et la crise du COVID-19 nous l'a démontré. Ce sont, premièrement, des parcours digitaux capables d'être accédés directement par le client final et ça, c'est important. Deuxièmement, les parcours digitaux que nous pouvons inclure dans les parcours clients de nos propres partenaires, et c'est, bien sûr, toujours plus compliqué de s'insérer dans un écosystème déjà existant, mais nous y arrivons très bien. Et puis, il y a un autre élément important, c'est le digital pour nous, et ce digital nous a permis de télétravailler de manière massive dès le début du confinement, mais surtout de manière commerciale. Nous avons, dès le début du confinement, dès le mois de mars en France et dans les autres pays, en fonction des dates successives pour les uns et les autres, pu travailler y compris commercialement, y compris avec les clients finaux, grâce à nos outils.

Les outils digitaux

Ce sont des outils qui tournent aussi autour d'un écosystème, parce que des outils digitaux qui ne seraient pas alimentés par la présence de clients auraient peu d'utilité. Nous avons deux vecteurs pour capter et attirer la clientèle ou *cross-seller* et équiper nos 15 millions de clients déjà existants.

La première c'est, ce sont les datas froides, c'est-à-dire les *data lake*. Chaque entité à son propre *data lake* et derrière, fournit le maximum de requêtes et de croisements possibles pour essayer de trouver les bons moments marketing et les bons canaux pour contacter les clients. C'est très utile en matière marketing, mais c'est surtout très utile en matière, bien sûr, d'appréhension du risque. Nous y reviendrons. Cela permet de bien calibrer nos *scoring*.

Les datas chaudes, quant à elles, sont en termes de marketing peut-être les plus efficaces, et nous permettent, grâce à des Data Management Platform et à des actions *targeting* et de *retargeting*, d'aller chercher les clients directement où ils sont sur Internet lorsqu'ils circulent ou qu'ils y font leurs achats ou leurs recherches. Tout cela est, en fait, assez ancien et c'est un point important. Nous estimons aujourd'hui avoir atteint un bon niveau de maturité digitale et, au passage, avoir moins à investir dans ces nouveaux outils – à les diffuser, certes, mais moins à investir pour les développer. Et nous devons cette réussite à un écosystème qui tourne autour de plusieurs idées. La première, c'est que, souvent, ce sont les collaborateurs qui ont de bonnes idées. Donc, nous avons créé partout des laboratoires. Par exemple chez Sofinco, un laboratoire qui permet à une cinquantaine de collaborateurs un peu *geek* de donner leurs idées et donner leurs façons de faire progresser les choses. Je vous donne un exemple. C'est un collaborateur de Sofinco qui, un jour, a eu l'idée, plutôt que de demander au client qui avait des échéances en retard de les régler par chèque ou par des modes de règlement un peu à l'ancienne, d'envoyer par SMS ou par mail un contact qui permet au client d'aller régler par carte bancaire, et en fonction des échéances, ses échéances. Ce n'est pas venu du *top management*, ce n'est pas venu de consultants, c'est venu des collaborateurs et je pourrais vous citer des dizaines d'exemples comme ça.

L'innovation

Et nous avons un deuxième compartiment pour générer des innovations. C'est tout ce qui tourne autour de notre partenariat avec Google, avec Youtube et d'autres. Et nous avons une collaboration très étroite avec des universités. Alors, en parler c'est bien, le prouver c'est souvent mieux. Donc, voici un classement qui a été réalisé sur la France, au sujet de Sofinco, et qui présente l'appréciation clients et l'appréciation de cabinet d'études sur la performance, la fluidité. Vous avez les critères sur la gauche des différents sites du marché. Sofinco ressort comme le site qui regroupe le mieux toutes ces qualités et qui, donc, est censé être le plus facile d'accès et le plus agréable d'accès pour les clients.

Le point suivant, si on peut avancer. On va changer de sujet. Je vais inviter Richard Boulogny, notre grand spécialiste en la matière, à vous parler de la performance de nos *joint-ventures* automobiles de 2014 à 2019. C'est réellement un des sujets qui a servi de moteur et d'accélérateur à la croissance de CACF.

Performance des *joint-ventures* automobiles

Richard Boulogny

Directeur des Partenariats Automobiles Internationaux, Crédit Agricole CACF

Les résultats automobiles

Performance de nos joint-ventures

Merci Stéphane. C'est particulièrement sympathique de vous présenter les résultats automobiles tellement ils sont dynamiques. Comme vous pouvez le voir, la performance automobile est robuste et au sein de ça, la performance de nos JV est particulièrement remarquable. À fin 2019, l'encours automobile s'établit à 42,7 milliards d'euros, dont 33,2 milliards en provenance de nos JV. Cela marque une amélioration de l'encours automobile de plus de 62 % au cours des cinq dernières années, soutenu, en cela, par le dynamisme de nos JV : +85 % d'encours au cours des cinq dernières années. Tout ceci s'est passé sur la base de fondamentaux vraiment très solides et très sains. Le PNB, le coefficient d'exploitation, est remarquable à 30 %, le coût du risque est, de surcroît, resté très résilient, même au cours de l'année 2020, donc 30 points de base en 2019, mais il n'est pas allé beaucoup plus loin non plus en 2020, et, bien sûr, le résultat net sur encours. Cela nous a amenés à avoir une contribution, notamment de nos JV automobiles, qui s'est améliorée de 18 % en moyenne chaque année, au cours des cinq dernières années. Sur le point suivant, nous avons voulu mettre en particulier l'accent sur l'écosystème automobile.

L'écosystème automobile et Leasys

Nous souhaitons vous parler de cette pépite, Leasys, la société de location longue durée du groupe FCA Bank. Cette pépite s'inscrit complètement dans les tendances actuelles du marché, c'est-à-dire qu'elle vient non seulement répondre à l'évolution des usages, qui vont de la propriété vers, justement, plus d'usage que de propriété, vers l'accompagnement vers les nouveaux véhicules, donc de véhicules thermiques vers des véhicules électrifiés, voir électriques. Leasys le fait sur la base de son *core business* qui est, bien sûr, la location de longue durée, mais également à travers le développement de nombreuses nouvelles solutions, soit de location courte durée, soit de nouvelles mobilités, des services d'autopartage, d'abonnement, notamment des nouveaux services qui permettent d'accompagner l'acquisition de véhicules électriques. Vous avez l'exemple de *My Dream Garage* qui est une sorte de *CarCloud* qui permet aux locataires de véhicule électrique de pouvoir utiliser 60 jours par an un autre véhicule que le véhicule électrique. Donc vraiment, ça permet d'envisager l'acquisition d'un véhicule électrique beaucoup plus sereinement. À travers l'évolution de sa gamme de produits et de services, d'un loueur longue durée Leasys devient vraiment un loueur qui correspond à la location de quelques heures à toute la vie.

Vous avez sur la droite la contribution de Leasys au dynamisme de FCA Bank.

Leasys et FCA Bank

FCA Bank a déjà eu, au cours des cinq dernières années, une activité vraiment très soutenue avec +11% d'activité chaque année en moyenne. Eh bien, pour Leasys c'est le double (+22 %). Donc, Leasys est non seulement une pépite technologique et de modernité, mais en plus une pépite qui marche. Je vous propose d'ailleurs de nous rendre à Rome, au siège de Leasys, pour y retrouver Giacomo Carelli, le directeur général de FCA Bank pour qu'il nous en parle davantage.

Projection du film

Voilà donc des éléments qui rendent particulièrement fiers de FCA Bank et de Leasys, mais aussi, bien sûr, de nos autres *joint-ventures* et, plus généralement, de notre secteur automobile. Je vais passer la parole à Jérôme Hombourger, qui vous parlera de l'assurance qui est un élément de rentabilité essentiel pour nous.

L'assurance

Jérôme Hombourger

Directeur Général Adjoint, Développement et Stratégie Crédit Agricole CACF

La diversification d'activité de l'assurance*Le mix-produit*

Merci Stéphane. L'assurance, c'est une source de diversification de l'activité, comme vous le savez, c'est un second métier pour le groupe Crédit Agricole Consumer Finance. Second métier qui s'assied sur des bases solides, en commençant par la diversification de son offre. Comme vous pouvez le voir, nous avons inscrit le mix-produit en l'étayant autour de l'assurance emprunteur de la protection des biens, de la protection des personnes et vous voyez que nous composons un mix-produit qui se diversifie. C'est une activité qui est porteuse de développement. Vous pouvez le voir sur la période écoulée, nous avons eu plus de 5 % de croissance de primes collectées par an. C'est une vraie performance rendue possible par la capacité que nous avons à démultiplier les bonnes pratiques au sein du groupe Crédit Agricole Consumer Finance, en nous appuyant sur le pôle assurance du groupe Crédit Agricole et en allant chercher dans l'ensemble de nos géographies les meilleures initiatives possibles pour coller aux besoins et capter les attentes de nos clients. Cela se traduit par un résultat économique à ce jour de 1,2 milliard d'euros de prime assurance collectée. Et cette dynamique, aujourd'hui, autour d'un mix-produit beaucoup plus équilibré, qui est notre ambition pour les années à venir s'appuie également sur un modèle économique où nous avons cherché à équilibrer davantage les sources de revenus.

D'un côté, les commissions et de l'autre côté, les profits de sharing, donc les participations aux bénéficiaires qui nous permettent de réguler justement les pics et les cycles économiques. Et puis ça ne serait pas un métier d'avenir et un métier de croissance ou de développement s'il n'y avait pas derrière l'engagement du Groupe et des équipes et des laboratoires, comme l'a expliqué Stéphane, autour de l'innovation et grâce à l'innovation. Nous orientons cette activité fortement sur l'innovation, innovation, bien sûr, dans le monde de l'assurance, mais également autour des services annexes. Nous aurons l'occasion d'en reparler.

L'engagement des collaborateurs

Stéphane Priami

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA en charge du pôle SFS et Directeur Général Adjoint de CACF

Bien, je voudrais maintenant parler d'un point qui, pour moi, est très important. Alors, il était, jusqu'à quelques années, un peu difficilement quantifiable : C'est l'engagement des collaborateurs. Il est devenu beaucoup plus quantifiable depuis que sortent les IER, les indices d'engagement et de responsabilité des collaborateurs. Alors, pour CACF, c'est une longue tradition que de réaliser ces études auprès des collaborateurs et d'en tirer, bien sûr, des plans d'action pour améliorer continuellement les choses. Nous avons 80 % de taux d'IER, c'est largement au-dessus des normes, des métiers, des secteurs financiers en Europe. Et donc nous sommes particulièrement fiers, notamment parce que dans les questions posées, les questions qui sont relatives à la confiance dans la stratégie de l'entreprise, la compréhension de la stratégie de l'entreprise, l'engagement pour l'entreprise, sont extrêmement bien notées. Ce sont des éléments fondamentaux qui notamment nous ont permis de passer tout à fait correctement la crise. Un autre élément qui permet de booster cet engagement des collaborateurs, c'est que nous nous engageons, alors historiquement on le faisais déjà beaucoup, mais là encore plus sur le pilier sociétal.

Le pilier sociétal

Vous savez que le groupe Crédit Agricole a dans ces trois piliers un pilier qui est le pilier sociétal, avec deux thématiques que nous traitons déjà. La première thématique que nous traitons déjà et sur laquelle nous allons accélérer, c'est la thématique de l'inclusion bancaire et en tout cas, pour nous, du crédit à la consommation avec au-delà de ça, beaucoup de pédagogie pour expliquer aux éventuels clients ou consommateurs les conséquences d'un crédit à la consommation, comment cela fonctionne, et aussi, il en va de notre responsabilité, de pouvoir travailler à la réduction permanente du surendettement dans les différents pays où nous sommes. Le deuxième élément sur lequel nous étions déjà extrêmement présents en matière sociétale, concerne le fait que chaque entité choisit les domaines sur lesquels elle veut aider. Nous avons été très présents, bien sûr, pendant la crise. Nous avons mis sur la table plus d'un million et demi d'euros pour aider notamment les EHPAD, les urgentistes, et la Croix-Rouge, et d'autres secteurs, et d'une manière générale, les équipes de CACF s'investissent énormément pour, via le Sidaction, via [inaudible] ou

d'autres événements pour être présents et ne pas simplement donner de l'argent, mais donner de leur temps.

Le point peut-être innovant concerne l'impact sur le climat.

La protection environnementale

Nous voulons bien sûr jouer tous notre rôle pour améliorer les choses, et ce, de deux façons, premièrement, nous avons mesuré la trace carbone de chacune de nos entités. Nous aurons des plans d'action pour la réduire. Et puis deuxièmement, parce que nous sommes du crédit à la consommation, nous devons aider avec nos partenaires, bien sûr, les consommateurs à consommer le plus bénéfique possible pour la planète. Nous essayons notamment de développer au maximum l'économie circulaire et de trouver avec certains de nos partenaires des actions qui permettent d'avoir une durabilité la plus longue possible de nos outils.

Sur le point suivant, je vais maintenant appeler Valérie Wanquet, vous aurez ainsi vu les 4 intervenants, qui va vous présenter les résultats financiers, les conséquences financières de cette stratégie de 2014 à 2019, alors avec un point important, c'est que c'est la base de la solidité financière de l'entreprise au début de 2020, lorsqu'il a fallu faire face à la crise.

Résultats financiers de 2014 à 2019

Valérie Wanquet

Directrice générale adjointe en charge de la finance, du crédit, du juridique et du secrétariat, CACF

La performance financière

Les indicateurs clés

Merci Stéphane. Effectivement, après ce tour d'horizon des principaux atouts de CACF et de ses piliers, je vais développer maintenant, les indicateurs clés de la performance financière. Comme Stéphane l'a dit, nous avons abordé la crise sanitaire avec des fondamentaux très robustes. Tout d'abord, une activité extrêmement dynamique. Je vous rappelle les chiffres à fin 2019, plus de 92 milliards d'euros d'encours gérés ; une production annuelle qui s'approche de 45 milliards d'euros, et tous les deux montrant une belle croissance année après année. Jérôme et Richard On l'a dit avec Jérôme et Richard, ce développement est en partie porté par l'assurance et par nos JV automobiles. L'assurance représente à fin 2019 17 % de notre PNB, elle est en développement, et nos JV automobiles, avec leur très belle croissance de 18 % par an, que Richard a évoquée, contribuent dans notre résultat sur la ligne mise en équivalence, je vous le rappelle, à 295 millions d'euros. Au-delà de cette activité saine, nous avons des ratios très solides, en particulier un CoEX à 49,30 %, et un coût du risque sur encours normalisé après le redressement d'Agos – j'y reviendrai dans la slide suivante – qui a un niveau bas : 128 points de base à fin 2019. Donc, en résumé, notre performance financière est très satisfaisante, avec un RNPG à fin 2019 de 644 millions d'euros. Une croissance que je qualifierais d'enthousiasmante, de 28% par an

et un RoNE à 17,7%. Un des facteurs clé de l'amélioration de cette profitabilité, c'est notre maîtrise du risque.

La maîtrise du risque

Nous avons fait figurer ici l'évolution de nos ratios depuis la dernière crise 2012 jusqu'à 2019 et vous voyez que le coût du risque du Groupe qui est présenté ici en économique c'est-à-dire avec les JV consolidées ligne à ligne, est passé de 410 points de base à 100 points de base en 2019. Et dans le même temps, vous assistez au redressement spectaculaire d'Agos avec un coût du risque qui est très proche de celui du Groupe, à 110 points de base. Cette amélioration structurelle se voit bien évidemment dans nos encours non performants qui ont baissé de plus de cinq points sur la même période. Cette réussite, nous la devons à plusieurs actions structurelles, tant sur Agos que sur le reste du groupe.

Les actions structurelles

Tout au long du cycle, à commencer par l'octroi, avec le resserrement des scores, là où c'était pertinent, et jusqu'au recouvrement, qui est un métier clé du crédit à la consommation, je peux citer notamment une politique de cession de créance très régulière qui nous a permis d'assainir progressivement nos encours non performants. Dans le même temps, nous avons bénéficié d'un mix-produit plus équilibré sur le plan du risque, puisque la part du *revolving* dans nos encours globaux a diminué de huit points sur la période 2014-2019. Cette amélioration structurelle, on la voit quand on se compare à nos concurrents directs. Vous avez ici encore une fois la performance économique avec les JV ligne à ligne. Nous nous comparons à la banque 1 qui a un profil de produit assez similaire au nôtre et à la banque 2 qui est, elle, plus axée sur l'automobile. En ce qui concerne le PNB sur encours, nous avons un ratio tout à fait satisfaisant, proche de la banque 1. En ce qui concerne le CoEX, un des atouts importants de CACF, nous sommes bien en dessous de la banque 1 et nous nous rapprochons de la banque 2 qui, elle, bénéficie de CoEX aux alentours de 30 % sur son activité automobile et le constat est le même sur le ratio de coût du risque sur encours. Donc, en substance, la maîtrise de nos ratios est un élément fondamental de la performance financière de CACF.

La gestion de la crise de COVID-19

Stéphane Priami

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA en charge du pôle SFS et Directeur Général Adjoint de CACF

La gestion de la crise par les collaborateurs

La conservation de la relation clientèle

Merci Valérie. Donc, nous sommes fin 2017-début 2020. Dès le 15 janvier, on doit gérer la première crise COVID en Chine puisqu'une de nos filiales est là-bas. Et ensuite, ça s'est déroulé de manière continue, bien sûr, pendant toute l'année, comme pour d'ailleurs tout le

monde. Alors quelques points peut-être plus remarquables concernant CACF. Donc, le premier, c'est réellement cette capacité au jour 1 de gérer un télétravail massif, mais surtout efficace et commercial, les collaborateurs pouvant continuer à traiter la clientèle à distance. Alors, c'est un point important. Tout à l'heure, je vous ai montré le classement digital, par exemple, de Sofinco. Derrière nous, il y a, bien sûr, des concurrents traditionnels. Il y a aussi des *Fintech*. Alors je n'ai rien contre les *Fintech*, mais la réalité, c'est que dans une crise comme celle-ci, il faut pouvoir mobiliser des équipes. CACF, c'est 10 000 collaborateurs et on a réussi à le faire de manière massive, en redistribuant les fonctions en fonction des besoins, notamment en mars-avril où l'activité commerciale n'était pas débordante, nous avons géré proactivement et de manière extrêmement précise et sérieuse avec les clients, des moratoires : plus de...enfin près de 400 000 moratoires ont été traités. Ça a, premièrement, permis au client de passer la vague. Ça a permis, je pense, une contribution à l'économie, et puis derrière, d'avoir traité, je dirais, à froid et très professionnellement, ces moratoires, ça nous a permis, vous le verrez dans quelques minutes, d'en sortir de manière tout à fait favorable. Ça a amené une satisfaction client en hausse, forte. Nous étions près des clients pendant la difficulté. Nous avons été, et nous le verrons dans deux minutes, près des partenaires et des clients lors de la relance, lors des déconfinements et des périodes d'amélioration. Et ça se traduit par un indice de recommandation client en hausse et, je vous l'ai dit tout à l'heure, tout ça a encouragé les collaborateurs à avoir une opinion extrêmement positive de l'action de leur entreprise vis-à-vis d'eux-mêmes, vis-à-vis des clients et vis-à-vis de la société et de l'économie. Vous savez que ces périodes ont aussi été commercialement difficiles, donc qu'est-ce que cela a donné en matière commerciale ? Et ensuite je passerai la parole à Valérie pour qu'elle vous présente les impacts en matière de risque. Et sur le commercial, si on peut passer à la slide d'après ... - alors oui juste avant, je voudrais vous montrer une vidéo qui reprend en fait deux messages des DRH du groupe CACF qui vont vous montrer l'importance qu'a l'engagement des équipes en périodes difficiles.

Projection du film

Les conséquences du confinement sur l'activité commerciale

Des mois difficiles

Être près des clients, c'est ce que nous avons essayé de faire à chaque fois que les périodes de relance ont été possibles. Le schéma qui va vous être montré sur la partie gauche illustre bien cela. Bien sûr, comme tout le monde, nous avons vécu deux mois difficiles. Un mois d'avril extrêmement difficile et une partie des mois de mars et de mai tout aussi compliqués. Par contre, dès l'entrée en confinement, nous étions déjà en train de caler avec les équipes commerciales, les partenaires et l'ensemble des commerciaux de l'entreprise, les moments de la relance. On ignorait parfois la date exacte, mais ce n'était pas grave. Nous avons essayé de se préparer, y compris en matière de communication, etc. L'effet n'a pas tardé à apparaître et vous le voyez, dès le mois de juin, on retrouve des niveaux de production extrêmement forts. Alors, beaucoup ont pensé que c'était dû à un simple rebond de rattrapage, mais on voit en réalité que sur la totalité des mois suivants, nous sommes à nouveau dans une période de production normale et active. Alors, normale et active, oui et non. Normale et active, mais, par exemple, au mois de juin avec encore 85 % des

collaborateurs en télétravail. Donc, ça démontre encore à quel point la capacité digitale et de modernité de CACF a permis de gérer les sujets. Alors, c'est même si on prend et si on isole le troisième trimestre encore plus marqué, vous le voyez, puisqu'en dehors d'Agos, de WASALAF et de FCA Bank dont je parlerai dans deux minutes, vous voyez que tout le monde progresse par rapport à l'année dernière, c'est-à-dire par rapport à une année sans COVID-19. J'aimerais peut-être préciser deux choses. Donc, sur FCA Bank, le -4 % n'est vraiment pas énorme et est en train, d'ailleurs, de se rattraper. Et puis sur Wafasalaf, comme vous le savez, la situation de confinement et de gestion du COVID-19 est difficile, plus difficile que dans d'autres pays. Et donc Wafasalaf subit cela de plein fouet. Et sur Agos, le -13 % d'activité ressort essentiellement sur le circuit court, et malgré tout, avec une stabilisation des parts de marché d'Agos, donc pas d'inquiétude. Agos a suivi son marché. Point d'information un peu plus récent pour vous sur Sofinco : la vague de confinement de novembre n'a pas eu du tout le même impact que celle d'avril puisque, vous voyez, l'activité en nombre de dossiers sur avril était de -65 % dès les premiers jours du confinement. Nous sommes sur cette deuxième vague aux alentours de 10 %. Et d'ailleurs, l'activité est repartie depuis une dizaine de jours de manière extrêmement forte, y compris par rapport à l'année dernière. Ces éléments, bien sûr, sont importants : c'est les éléments d'organisation de l'entreprise, la gestion de l'activité commerciale dans une période en dents de scie où se succèdent confinements, déconfinements et diverses mesures. Le point important, bien sûr, c'est de voir l'impact de la crise du COVID-19 sur les risques de CACF pour 2020. Et je vais repasser la parole à Valérie.

L'impact du COVID-19 sur les risques

Valérie Wanquet

*Directrice générale adjointe en charge de la finance, du crédit, du juridique et du secrétariat,
CACF*

L'évolution du coût du risque

L'augmentation du coût du risque

Alors, bien sûr, notre coût du risque en 2020 a augmenté par rapport à 2019, il a été multiplié par 1,5 à fin septembre pour atteindre un ratio de 188 points de base. Ceci étant, pour l'essentiel, cette augmentation est liée aux provisions normatives que nous avons passées, tant sur les encours sains que sur les encours non performants, en application des normes IFRS. Et ça inclut notamment le *forward looking*, c'est à dire une anticipation de dégradation des conditions économiques potentielles. Le taux de couverture de nos encours B3 s'élève à 76 % à fin septembre. Dans le même temps, et Stéphane l'a mentionné, nous avons été en mobilisation très massive vis-à-vis de nos clients pour soutenir tant les particuliers que les professionnels, notamment les concessionnaires auto depuis la crise sanitaire.

La maîtrise de la liquidité

Nous avons accordé de manière cumulée plus d'1,5 milliards d'euros de moratoire. Ceci étant, nous voyons dans nos indicateurs opérationnels et grâce à l'efficacité de nos équipes de recouvrement, que les moratoires sont remboursés à échéance comme prévu. À fin septembre, il y en avait 75 % qui tombaient à échéance et qui ont été remboursés à hauteur de 98 %. Cette mobilisation importante a été rendue possible en particulier grâce à une liquidité abondante. C'est un des atouts du groupe CACF, vous le savez, que sa capacité d'autofinancement, qui a progressé très nettement aux alentours de 59 % en 2014 jusqu'à près de 90 % maintenant et toujours 84 % au plus fort de la crise. Nous avons atteint cet autofinancement grâce à des sources de financement et une politique très diversifiée. Bien sûr, nous sommes présents sur les marchés et notamment, nous sommes un des leaders des titrisations sur le marché du crédit à la consommation, vous voyez le ranking 2019 ici, mais nous faisons également de la collecte de dépôt, tant auprès de la clientèle particulière qu'institutionnelle, en Allemagne notamment. Et nous avons collecté plus de 9,3 milliards de ces dépôts. Nous avons laissé s'éroder très légèrement, pendant la crise sanitaire cette collecte qui est très résiliente. C'était volontaire puisque ce sont des ressources qui sont plus chères que les ressources de marchés. À la fois, la maîtrise de nos risques et la maîtrise de notre liquidité nous permettent d'aborder avec confiance la sortie de la crise sanitaire.

Les ambitions de développement pour CACF en 2021

Stéphane Priami

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA en charge du pôle SFS et Directeur Général Adjoint de CACF

Le renforcement de CACF au cours de la crise

Les ambitions de développement

Arrivés à cette étape, nous sommes donc passé à une entreprise qui, de 2014 à 2019, s'est constituée, s'est structurée, a acquis beaucoup de robustesse, des niveaux de rentabilité extrêmement élevés, et surtout, qui a porté deux vecteurs de modernité essentiel, le digital et l'humain. Ces éléments nous ont permis, comme nous venons de vous le montrer, de passer la crise de manière relativement correcte et c'est une base de départ très bonne pour nous à partir de 2021 pour projeter des ambitions de développement fortes. Alors, quelles sont ces ambitions de développement ? Je laisserai Valérie revenir sur les éléments financiers, mais sur les éléments de développement, bien évidemment, nous allons pousser ce que nous avons prévu de pousser dans notre PMT auquel nous allons apporter quelques points d'accélération. Alors, un point d'accélération, bien sûr, sur la digitalisation. Nous allons faire, pour l'essentiel, une diffusion de l'ensemble de nos bonnes pratiques digitales à l'ensemble du groupe CACF et à l'ensemble des recoins et des métiers de CACF. Nous allons renforcer notre activité sur le *cross-sell* du circuit long. Je vous ai expliqué tout à l'heure que, à la différence du *cross-sell* et de l'*up-sell* du circuit court, nous n'étions pas

avec des niveaux extraordinaires. Et nous avons un potentiel de progression extrêmement fort. Sur l'auto, deux axes.

Les axes sur l'automobile

Un axe de poursuite et d'amplification de ce que l'on fait avec nos *joint-ventures*, mais aussi, parce que c'est la réalité, une nécessité de travailler beaucoup plus le marché de l'automobile sur les business unit type Sofinco, Agos, CréditPlus. En réalité, en dehors des *joint-ventures* et de notre filiale au Portugal, les entités de CACF ne sont pas à leur part de marché naturelle sur le marché de l'automobile et nous allons prendre des initiatives importantes pour retrouver ou trouver ces parts de marché. Un troisième axe qui nous paraît extrêmement important, c'est le *servicing*.

Le servicing

Le *servicing*, nous avons l'habitude de le faire. Je vous ai montré tout à l'heure notre activité. Alors elle est bien sûr très forte sur les Caisses régionales. Elle est très forte sur LCL. Elle est très forte en Italie. Elle est très forte dans beaucoup d'endroits et nous avons l'habitude du *servicing*. Nous pensons qu'aujourd'hui, nous sommes dans un point de focal de deux éléments centraux. Le premier, c'est que nous avons des outils digitaux. Nous avons l'expertise et donc la capacité de proposer des solutions innovantes aux marchés. Et deuxièmement, nous pensons que l'ensemble des réorganisations qu'ils peut y avoir sur le marché financier européen, sur les marchés bancaires et d'assurance en Europe peut créer des envies de développer des activités de crédit à la consommation, et de se *backer* sur un provider de service qui sache le faire. Et nous pensons être en mesure de le faire de manière extrêmement pertinente. Et c'est un axe que nous allons pousser. Et puis, nous avons dans le PMT parlé d'engagement sociétal, et nous avons parlé de financement vert. Nous avons concrétisé et matérialisé un peu plus cet engagement et nous l'avons chiffré. Je repasse la parole à Jérôme.

Le digital, facteur essentiel d'accélération et de développement de la croissance

Jérôme Hombourger

Directeur Général Adjoint, Développement et Stratégie Crédit Agricole CACF

L'évolution de la relation client

Des outils digitaux pour renforcer la relation client

Alors, le digital. Comment le digital va nous permettre d'accélérer et de porter la croissance que vient de présenter Stéphane ? Comme vous l'avez vu, nous avons investi dans le passé sur des outils digitaux. Ces outils digitaux sont au cœur de l'intensification de la relation client en combinant, vous allez le voir, l'humain et les outils les plus modernes. Alors, qui dit digitalisation dit parcours, et nous souhaitons, grâce aux outils digitaux, améliorer l'expérience client, la renforcer, la rehausser, pour la rendre la plus simple, la plus fluide possible et pour ça, nous avons travaillé. Alors, poussés par nos partenaires, vous l'avez vu

dans les enseignes, nous avons quelques *pure player* et entreprises considérées comme les plus modernes en matière d'expérience client. Les entreprises californiennes, entre autres et grâce à elles, nous avons appris et nous poussons la refonte de notre parcours client pour créer justement cette expérience client la plus fluide et la plus simple possible. Nous avons aussi cette réflexion et cette rénovation de nos parcours client. On va l'accentuer et l'ancrer autour d'une stratégie *mobile first*.

La stratégie mobile first

Depuis plusieurs années, nous avons considéré le téléphone portable comme étant l'outil d'interface central de l'interaction avec la relation client parce que nous sommes au quotidien, dans la poche, au plus proche de lui. Cette stratégie *mobile first*, on va continuer son déploiement, dans une logique : renforcer, rehausser l'omnicanalité, c'est-à-dire qu'il y ait un contact, une relation, une interaction auprès d'une agence près de nos collaborateurs par le téléphone, par le web, tout ceci sans coutures et le plus fluide possible, et de façon la plus moderne perçue par le client. Alors, on ne saurait avoir des expériences client fluides et simplifiées si on ne commençait pas par travailler sur nous-mêmes et nous avons quelques grands macroprocessus qui viennent délivrer notre prestation de service, et sur deux processus majeurs, perçus par les clients comme étant source de progrès et d'intensification en tout cas de la relation que nous pourrions avoir avec eux.

La refonte des processus d'entrée en relation et d'octroi

Nous avons décidé de travailler sur une revisite complète, une refonte complète des processus d'entrée en relation, au moins important, et d'octroi, afin de réduire à la fois les délais de traitement, les stocks d'attente, si un tant soit peu, il y en avait. Donc, sur ces deux processus là, nous avons aujourd'hui démarré des actions et nous avons des ambitions qui sont très fortes. Sur le circuit long, le canal partenaire, nous souhaitons avoir *un time to yes* de moins de 15 minutes et sur le canal circuit court et sur l'automobile un *time to yes* inférieur à 48 heures.

On pense que c'est un élément de différenciation majeur sur l'expérience client. Et si on fait bien le travail d'expérience client plus fluide et si on travaille sur nos processus, on les simplifie, on les automatise, logiquement, on crée de la satisfaction et cette satisfaction-là, on veut toujours et encore plus la mesurer. Nous avons déjà un dispositif d'écoute de la voix du client et de la satisfaction des clients important. On veut le renforcer pour mieux comprendre par le verbatim ce que le client perçoit, et mieux comprendre par le verbatim et par l'exemple, ce que le client voudrait avoir, et les travailler et les améliorer. Vous voyez que nous sommes dans un cercle vertueux.

Les objectifs associés à cette ambition digitale sont que nous souhaitons avoir à horizon 2022, 70 % de production digitalisée. Nous sommes déjà à 63 % à fin 2019. Avoir, comme je l'ai dit, moins de 15 minutes *time to yes* sur le circuit long, moins de

48 heures sur le circuit court, et comme l'a dit Stéphane, une ambition affirmée et portée par l'ensemble des directeurs régionaux des entités du groupe CACF qui est d'être le numéro 1 IRC stratégique sur l'ensemble de nos marchés.

Digitalisation

Concernant la digitalisation et travail sur les processus, comment mieux le dire que par l'exemple : vous avez ici...- on vous décrit un processus sur l'octroi de Sofinco de l'activité circuit-long automobile et équipements de la maison pour être précis. Ce processus qui est perçu dans les verbatims client dans les enquêtes de satisfaction comme étant lourd, avec des ruptures, crée du retard. Nous avons donc demandé à nos collaborateurs, pour faire écho au pilier humain et au projet humain porté par les deux DRH tout à l'heure, dans un exercice *bottom-up*, de travailler avec les clients pour améliorer le processus. Et vous avez à droite la résultante : La résultante est simple : c'est qu'aujourd'hui, avec moins d'effectifs, puisque qu'on a déplacé une partie de l'effectif sur des tâches à forte valeur ajoutée de relation client, nous faisons plus de dossiers, il y a moins de délais d'attente, moins de suspens, plus de satisfaction et un *time to yes* de moins atteint déjà moins de 48 heures sur ce processus. Nous sommes dans une phase d'automatisation de nos processus mais surtout d'engagement et de responsabilisation de nos équipes pour satisfaire une expérience client la plus fluide possible.

Partenariats

Comme vous le savez dans notre modèle, un de nos éléments clés de notre *business model*, ce sont partenariats, avec ce modèle, nous allons chercher des partenaires, conquérir des clients et c'est le cross-sell de ses clients qui est un levier clé de cette performance. On souhaite soutenir ce modèle, par la conquête de nos partenaires, par la fidélisation des partenaires existants. Dans une approche paneuropéenne, forts de l'exposition géographique et l'expérience des entités du groupe CACF, nous nous sommes organisés avec les équipes pour réaliser cette conquête, en s'appuyant sur toute la modernité de nos outils, notamment des expériences clients et des parcours déjà développés auprès de certains d'eux, comme les outils digitaux. Nous allons aussi travailler sur une convergence offre-paiement-crédit conso, puisque dans ces moments de raison que sont la commande ou le paiement, on voit bien qu'on a un moment important qui est la relation client sur le lieu de vente, digital ou physique, qui avec nos partenaires permet d'ouvrir des solutions pour les clients, comme le paiement fractionné, l'offre-réserve, les prêts personnels, et les solutions de service et d'accompagnement. Nous développons de plus en plus ces solutions avec nos partenaires et elles constituent des éléments de différenciation.

Enfin, nous allons comme toujours travailler sur l'innovation qui est un moteur fort de l'ADN du groupe CACF. Le travail s'articulera autour de deux dimensions réclamées par nos partenaires :

- La location : C'est l'usage aujourd'hui le plus développé et réclamé par les clients.
- L'abonnement : assez avant-gardiste, sous une autre forme d'usage et de consommation des services et des outils ou des prestations des objets délivrés par nos partenaires.

Tout ceci prend encore plus de sens si après la conquête, après l'élargissement de la gamme et la digitalisation et la modernisation de nos processus, on est capable aussi d'aller chercher du *cross-sell*. Et ce *cross-sell* là, grâce à nos outils de data que nous avons développé, nous pouvons aujourd'hui aller chercher toute la puissance de l'intelligence de la donnée au service de l'utilisateur, nous allons mieux comprendre comment faire du *cross-selling*, comment organiser l'accompagnement du client par rapport à ses nouveaux besoins, comment les détecter, comment anticiper la construction d'un projet et comment mieux se positionner dans le *timing* avec lui pour lui proposer une offre.

Pour illustrer le propos, nous voyons que grâce à nos outils digitaux, Data Lab et Data Lake, et aux expertises des équipes data et à la proximité qu'elles ont avec les métiers, commerciaux et marketing notamment, nous avons développé un outil et il est en ce sens très symbolique de l'identité du groupe CACF. Cet outil est commun du niveau Directeur Général jusqu'au conseiller commercial, qui permet ainsi d'avoir la même base de dialogue sur le *cross-sell*, les meilleures pratiques possibles pour une accélération des pratiques entre nous, et d'avoir un pilotage, une performance que nous souhaitons, comme Stéphane l'a souligné. Je vous propose qu'on parle avec Richard de l'automobile.

L'Automobile

Richard Bouligny

Directeur des Partenariats Automobiles Internationaux, Crédit Agricole CACF

Merci Jérôme. Nous vous avons parlé tout à l'heure de la puissance de nos JV. Nous souhaitons également accélérer sur nos *business units* et nos filiales. Notre ambition de développement est de nous positionner au cœur de l'évolution du monde de la mobilité, et Dieu sait qu'il bouge en ce moment. Nous nous appuyons sur deux axes principaux pour ce faire : le premier, c'est de dynamiser nos gammes de produits et services et le deuxième, ce sera de nous appuyer sur nos partenaires, de soutenir nos partenaires.

Sur le premier axe, concernant nos gammes de produits et services, alors le premier c'est également donc en miroir peut-être un peu à la pépite dont je vous ai parlé tout à l'heure Leasys, c'est au niveau de nos business units et nos filiales, de nous adapter aux tendances de mobilité, de la propriété vers l'usage, en étendant notre offre de location longue durée. Nous travaillons donc actuellement à la création d'une entité spécifiquement dédiée à la location longue durée qui devrait s'appeler CA Rent, Crédit Agricole Rent. Cela nous permettra d'accompagner cette nouvelle tendance, mais également d'amplifier nos financements et nos services aux véhicules notamment électriques et hybrides, rechargeables ou pas, tant pour les particuliers que pour les entreprises. Ce sera un gros axe de développement pour l'année prochaine. Accélérer également sur nos business units sur les véhicules d'occasion notamment via le business en ligne. Nous avons en effet une très bonne pratique dans une de nos business units qui est excessivement tournée vers le business automobile et notamment d'occasion qui est Creditbom au Portugal, on a lancé une *marketplace* spécifiquement dédiée aux véhicules d'occasion qui s'appelle Pisca Pisca. L'un de nos axes de développement sera donc d'internationaliser cette *marketplace* dans l'ensemble de nos pays. Enfin, le développement de nos produits et de nos services en ayant la gamme de services la plus

large possible sur les trois strates de services, que ce soit les services sur le financement, avec bien sûr des assurances emprunteur mais également des services de type flexibilité, raccourcissement ou allongement de durée, pourquoi pas. Des services également sur le bien financé, en l'occurrence sur les voitures, du classique avec du contrat d'entretien, de l'extension de garantie, et pourquoi pas de la gestion de pneumatique. Hier je vous aurais parlé de gestion de carburant, aujourd'hui nous parlons plutôt de gestion des énergies que ce soit du carburant ou de l'électricité. Enfin, des gammes de services aux personnes où il y aura bien sûr de l'assistance ou des formules d'abonnement diverses et variées. Egalement soutenir et accompagner nos partenaires constructeurs, c'est primordial, en agissant auprès d'eux comme une véritable captive, nous souhaitons représenter effectivement cet avantage pour nos partenaires constructeurs, d'avoir une captive sans avoir besoin de détenir directement une banque. Les deux axes principaux seront bien évidemment de permettre une digitalisation au maximum du parcours client via nos outils innovants. Notre meilleur exemple est sans doute le partenariat avec Tesla où nous sommes *full digital*. Et comme Valérie l'a mentionné tout à l'heure, il a été important de soutenir les réseaux de distribution des constructeurs, cela ne s'est pas fait tout seul effectivement, on a des outils innovants aussi pour ça, pour emmener les réseaux de distribution du début de la crise vers la fin, on va soutenir beaucoup et être en fort accompagnement sur tous nos partenaires distributeurs, les grands groupes de distribution avec lesquels on travaille ou on travaillera dans le futur. Nous serons pour eux bien sûr des leviers d'aide à la vente mais aussi des leviers de satisfaction et de fidélisation de leur clientèle. De la même manière, grâce à nos outils innovants et à notre culture centrée client, nous devons prendre notre part à la transformation de l'acte de vente à la transformation de l'acte d'achat d'un véhicule. Nul doute qu'un véhicule ne s'achète plus aujourd'hui comme il s'achetait avant la crise. Ce n'est plus exactement le même type de véhicule, il est aujourd'hui beaucoup plus électrique ou électrifié qu'avant, et on ne se fera plus livrer nos véhicules de la même manière. Nous avons un rôle à jouer, énormément, grâce à nos outils de dématérialisation de signatures électroniques, une fois de plus, tant pour les particuliers que pour les entreprises.

Jérôme, je te propose de poursuivre sur les servicing ?

Servicing

Jérôme Hombourger

Directeur Général Adjoint, Développement et Stratégie Crédit Agricole CACF

Merci. Vous l'avez compris, avec l'expérience que nous avons acquise avec les banques de détail du groupe en France, en Italie, ces années de coopération au service de leur propre développement, nous avons acquis un savoir-faire. Nous souhaitons déployer ce savoir-faire sur l'ensemble de nos entités et unités à l'étranger pour pouvoir capter de nouveaux partenariats avec des institutions financières et bancaires. Ce savoir-faire se décompose autour d'une chaîne de valeurs avec plusieurs compartiments que nous souhaitons aujourd'hui proposer. Vous l'avez vu, cette expérience représente à ce jour 21 milliards d'encours. Nous avons une vraie assise solide, une vraie légitimité à pouvoir le proposer. Nous nous sommes en effet organisés pour le faire, en constituant une équipe au niveau Groupe, dédiée à la construction de l'offre, du modèle distributif et d'un plan de conquête qui

est en route. Quant aux offres, elles sont en train d'être déployées. Elles sont interactives, en termes d'innovation, et seront adaptées aux us et coutumes des différents pays tout en déployant la puissance de notre capacité marketing notamment autour des produits de services et d'assurance. Enfin, nous proposons dans le cadre de ces partenariats bancaires, comme principal argument de différenciation, pour ces banques et institutions financières, l'accélérateur de leur équipement client autour du prêt personnel et des solutions que nous délivrons qui sont de vrais relais de croissance pour lesquels nous aurons un accompagnement, donc une croissance. Nous avons une ambition forte, plus 10 partenaires à horizon 2022, et sur les banques de détail du groupe, +1 point de part de marché sur les banques de proximité en France comparativement à ce que nous avons en 2018. Ambition tout aussi importante pour porter la croissance pour les années à venir dans un mouvement très sociétal, comme Stéphane l'a évoqué, nous nous inscrivons dedans mais nous voulons en plus être un acteur de premier rang autour du financement vert. Je ne vais pas revenir sur la portée et la dynamique de cette activité qui prend toute son essence actuellement à travers le monde, nous avons aujourd'hui une légitimité, grâce à notre activité existante autour du photovoltaïque, de l'éolien privatif et nous avons deux grands axes :

Autour de l'automobile, comme Richard l'a déjà annoncé. Tout ce qui concerne l'accompagnement des nouvelles tendances autour des besoins de l'utilisateur, autour des véhicules dits plus propres, nous voulons être un acteur majeur du financement via nos joint-ventures, nos marques partenaires et nos réseaux de distribution et les réseaux d'agents indépendants en Europe. Ces financements de véhicules propres sont dits à la fois dits véhicules hybrides, électriques, ou à moteur thermique à basse consommation énergétique

Deuxième axe, auprès des particuliers pour les accompagner dans leur transition et leur rénovation énergétiques, ainsi que les projets qui pourraient contribuer à l'amélioration énergétique des ménages. Nous souhaitons aujourd'hui donc être un acteur d'accompagnement et de présence par le financement et par les services.

Le dire c'est important, le faire c'est mieux mais communiquer l'est tout autant.

Nous avons ainsi signé en début d'année avec les autorités publiques en France la charte Fair qui montre l'engagement que nous avons en France. Nous avons d'autres initiatives à l'étranger pour marquer notre volonté d'être un acteur présent et reconnu autour de la rénovation énergétique des ménages. Vous pouvez voir les objectifs : 1 milliard par an de production générée sur le financement vert en 2022, et nous avons déjà atteint une partie de cet objectif-là. Donc nous avons donc une vraie capacité à agir.

Voyons un panorama un peu plus international de cette ambition de croissance et comment les entités du Groupe y contribuent.

Commençons par Sofinco, en France. Nous nous fixons un objectif d'une croissance organique autour de trois leviers :

Rester et amplifier les synergies avec le Groupe Credit Agricole, les banques de détail du groupe grâce aux outils qu'on a mis à disposition, la technologie, la modernité que nous voulons mettre dans les parcours client pour les clients de banques de détail du Groupe via l'outil digiconso. Il y a également cette activité assurance comme l'a dit Jérôme Grivet au début, dont nous sommes un distributeur important des solutions du Groupe.

Sofinco doit travailler sur son coefficient d'exploitation et pour cela optimiser son mode de fonctionnement et la gestion de ses charges.

Enfin en matière de développement, prioriser le canal partenaire, vous l'avez compris dans le business model, allez chercher via les partenaires une base client élargie, la *cross-seller*, et c'est un outil de performance économique.

Agos en Italie, une croissance organique également avec deux principaux axes :

Le circuit court avec un travail approfondi sur le canal web. La crise covid nous a montré tout le potentiel qu'on avait à déplacer une partie de l'activité ou en tout cas à accélérer l'accompagnement de ce canal web auprès de nos partenaires sur le direct.

Et sur le circuit long, le canal digital, l'e-commerce, bien sûr le servicing et la pénétration du marché automobile, Richard et Stéphane en ont parlé, on a là aussi de quoi trouver de l'espace de développement.

En fil rouge, sur l'ensemble de ces canaux, l'assurance est le service pour lequel nous avons des espérances fortes de développement avec Agos.

CréditPlus en Allemagne. CréditPlus est un challenger sur son marché pour lequel nous avons des ambitions de développement commercial d'une part par la conquête de parts de marché, d'autre part en s'appuyant sur l'expertise du Groupe et là encore la puissance que mettra le groupe derrière à partager les bonnes pratiques en termes de *servicing* auprès des institutions financières allemandes, et aussi par l'élargissement de la gamme que délivre aujourd'hui Crédit plus, notamment autour de l'offre renouvelable.

Sur la Péninsule Ibérique : Portugal, Espagne. Nous voulons renforcer notre légitimité, notre leadership sur le marché de l'automobile, de l'occasion et du neuf, notamment avec l'expérience digitale de Pisca Pisca qu'évoquait Richard tout à l'heure. Et ensuite d'aller chercher des partenariats le plus large possible, notamment bancaires sur l'ensemble de la péninsule ibérique.

Sur les 2 JV automobiles. FCA Bank, nous souhaitons valoriser ce partenariat que nous considérons et nous l'avons écrit, comme stratégique et notamment autour de cette pépite, pour reprendre le mot de Richard, qu'est LEASYS, une vraie belle modernité en matière d'accompagnement des usages autour du monde de l'automobile. Et sur la Chine, le marché impressionnant par nature, nous souhaitons développer de nouvelles offres, plus spécifiquement le leasing.

Stéphane Priami

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA en charge du pôle SFS et Directeur Général Adjoint de CACF

Merci Jérôme. Pour vous illustrer la cohérence de notre plan de développement dans l'ensemble de nos *business units* et pour faire une focale plus particulière sur le *servicing*, nous allons écouter Belgin Rudack qui est la Directrice Générale de CréditPlus en Allemagne.

Projection du film

Je vais maintenant repasser la parole à Valérie à nouveau, qui va nous présenter les perspectives financières de ce plan de développement.

Perspectives Financières

Valérie Wanquet

*Directrice générale adjointe en charge de la finance, du crédit, du juridique et du secrétariat,
CACF*

Après avoir vu tous les leviers de développement envisagés à moyen termes, voici leur traduction en termes d'objectifs à moyen termes. Nous avons gardé des objectifs très ambitieux à trois ans. Nous envisageons d'atteindre tous ces objectifs en 2023, donc soit avec un an de décalage par rapport à notre PMT 2022, notamment sur les encours puisque nous avons en 2020 un trou d'air lié à la crise sanitaire, mais que nous prévoyons de combler grâce aux initiatives qui vous ont été présentées. Ceci étant, grâce à notre projet stratégique qui se base à la fois sur du développement et la maîtrise de nos ratios fondamentaux, nous avons l'ambition d'atteindre certains objectifs dès 2022. C'est le cas de notre hypothèse de coût du risque que nous visons en-dessous de 160 bps dès 2022 et bien sûr de notre rentabilité que nous souhaitons atteindre au niveau de 15 % en 2022. Il y a certes encore de nombreuses incertitudes dues à l'environnement complexe, mais nous avons la capacité de réaliser cet objectif. Je vais commencer par les revenus, sur notre marge nette de risque, nous avons connu deux périodes. La première, de 2014 à 2017 fut celle de l'amélioration structurelle, et la deuxième période plus récente, est caractérisée par une volatilité des taux, une forte baisse des taux ces dernières années. Et vous voyez dans cet environnement de baisse des taux, combiné à une pression concurrentielle forte, nous prévoyons une petite érosion de nos marges mais tout de même une forte résilience, en particulier j'attire votre attention sur la période septembre 2020. La courbe en pointillés représente notre marge retraitée des impacts de la crise sanitaire du COVID-19. Nous ambitionnons une marge à 4,5 % sur le plan économique et nous pensons rester à ce niveau résilient dans le futur grâce d'une part à la diversification des revenus que mes collègues ont évoqués et aussi en complément à la poursuite de l'optimisation de nos financements.

Passons maintenant sur les charges, nous avons un programme d'efficacité opérationnelle qui s'appelle BEST, qui a pour objectif à la fois des améliorations qualitatives vis-à-vis de nos clients, l'amélioration du *time to yes* est un exemple qui a été illustré, mais également des économies significatives sur nos charges. Plusieurs familles d'actions sont présentées ici : la bien sûr maîtrise de la dépense externe, challenge de la demande, renégociation avec les fournisseurs, mise en concurrence etc. La mise en commun de processus, par exemple sur des centres de services partagés, et puis une mutualisation de nos outils, en particulier informatiques, à chaque fois que c'est possible. Ce programme transverse est complété par une action très volontariste pays par pays afin de converger vers notre cible de CoEx qui je vous le rappelle est de 46 %. En particulier chez Sofinco, nous ambitionnons de faire baisser le CoEx à trois ans de 54 % à 50 %. Nous bénéficierons toujours de l'excellence dans ce domaine de nos JV automobiles qui ont un CoEx bas, à 30 %, qui restera bas, et qui continuera de rester bas. Nous avons avec toutes ces actions l'ambition d'arriver à un CoEx économique aux alentours de 42 % à trois ans.

En ce qui concerne le coût du risque, nous poursuivons toutes nos actions structurelles :

En premier, l'amélioration de la connaissance client, avec notamment des utilisations d'outils, de l'automatisation qui va nous permettre par exemple de continuer à lutter contre la fraude avec des contrôles automatiques d'identité. A titre d'exemple, vous voyez l'économie envisagée chez Sofinco en France, de 6 millions d'euros sur ce domaine de lutte contre la fraude en 2022.

La modernisation de nos outils de *scoring*. C'est une véritable accélération, une transformation, avec par exemple la diversification des données que nous utilisons pour le *scoring* via l'*open banking* grâce à des agrégateurs ou en utilisant des données en provenance des réseaux sociaux et là aussi des techniques liées à l'intelligence artificielle et au *machine learning* pour utiliser toutes ces données.

Et en trois, l'optimisation de notre recouvrement, nerveux et efficace, avec sur le contentieux des techniques proches de l'acceptation, une meilleure segmentation de la clientèle, qui vont nous permettre des économies, ici par exemple en France de 7 à 20 millions d'euros en trois ans sur le recouvrement

Je rends la parole à Stéphane pour la conclusion.

Conclusion

Stéphane Priami

Directeur Général Adjoint, Crédit Agricole SA en charge du pôle SFS et Directeur Général Adjoint de CACF

Bien alors pour la conclusion, vous avez une synthèse qui vous est présentée par écrit. Ce que je voudrais vous faire passer, c'est une conviction. De 2014 à 2019, je pense qu'on a construit un groupe solide avec CACF, rentable, puissant, leader sur le marché européen et bien équilibré et bien structuré. On a aussi, et c'est peut-être le plus important porté la modernité, sur les aspects sociaux, de gestion des personnels et de nos collaborateurs, sur le digital, mais aussi sur tout ce qui est data et tout ce qui est écosystèmes d'innovation. La crise qui vient de se dérouler a été passée de manière satisfaisante par CACF. Cela nous donne une base de départ intéressante en 2021. Ce que la crise a aussi montré, ce sont trois choses : La première c'est l'importance du digital, la deuxième c'est l'importance de l'engagement des collaborateurs et la troisième c'est que le marché du crédit à la consommation est encore porteur. Les consommateurs, les gens ont besoin de crédit à la consommation. On l'a vu à chaque réouverture même partielle de l'économie, le crédit à la consommation est reparti.

Un crédit à la consommation plus moderne et plus proche des clients, porté par des collaborateurs engagés. Nous sommes confiants dans le fait que CACF soit particulièrement bien armé pour affronter cet avenir.

Je repasse la parole à Clotilde.

Clotilde L'Angevin

Directrice de la Communication financière, Crédit Agricole S.A

Merci beaucoup Stéphane. Merci pour cette présentation. Nous allons passer aux questions-réponses. Nous allons commencer par des questions par téléphone des analystes. Vous pouvez poser des questions en anglais ou en français comme vous le souhaitez.

Q&A

Pierre Chedeville (CIC) : Bonjour. J'ai trois questions :

- La première, c'est que je voudrais mieux comprendre d'un point de vue industriel la raison de l'écart entre le délai d'acceptation entre le circuit court et le circuit long. Je ne comprends pas très bien pourquoi il y a un tel écart, entre 15 min et 2 jours. Donc si pouviez détailler un peu plus la raison de cet écart : Est-ce lié à la collection de l'information sur le client ? Mais je ne vois pas pourquoi il y aurait une telle différence. Est-ce que c'est le *scoring* qui est différent ? Enfin bref expliciter un peu plus cet écart.
- Deuxième chose, en ce qui concerne vos ambitions sur la voiture, le développement de la LLD et de la LOA, je n'ai pas bien compris non plus la différence de structure entre Leasys et CA Rent. Est-ce que CA Rent c'est autre chose que Leasys, je ne vois pas bien la différence. Et j'aimerais savoir, pour comparer avec des monstres comme ALD et ARVAL, qui évidemment sont sans doute beaucoup plus gros que vous, quelle était votre ambition en matière de nombre de voitures en location ?
- Dernière question, FCA qui est historiquement et toujours aujourd'hui je suppose, très liée au groupe Fiat, il y a aujourd'hui un projet de rapprochement entre Fiat et Peugeot, et je voulais savoir si ce rapprochement était pour vous source d'opportunités, un non-sujet ou une menace ? Je vous remercie.

Stéphane Priami : Merci pour ces questions, je vais les prendre un peu dans l'ordre et à un moment je passerai la parole à Richard pour un des points.

Les écarts de délai d'acceptation dépendent des processus, si c'est des processus synchrones ou asynchrones. Par exemple, le circuit client IKEA est un circuit synchrone. Par contre quand vous êtes dans une concession automobile, vous êtes très souvent dans des circuits asynchrones. Ce qui peut expliquer le délai. Après il faut tout de même le réduire à son minimum. La cible sur des processus synchrones, c'est 15 min, et la cible sur les processus asynchrones, à 2 jours c'est déjà correct, parfois nous sommes largement au-dessus, et c'est ce qu'il faut corriger notamment en transversalisant les best practices. Par exemple, la solution IKEA ou la solution Tesla sur le pure web, il faut les généraliser à nos autres partenaires.

La deuxième question était sur Leasys, de mémoire. Je passerai la parole à Richard dans deux secondes. Mais, la différence peut paraître un peu complexe, mais en fait c'est très simple. Nous sommes actionnaires à 50% de FCA Bank avec FCA qui est notre partenaire, et à l'intérieur de FCA Bank il y a des activités de crédit à la consommation dans l'ensemble des concessions européennes de Fiat, et FCA Bank a développé une activité d'abord de LOA-LLD puis de mobilité via une entité qui s'appelle Leasys et qui distribue dans toute l'Europe des outils de mobilité, de location, de LLD dans toute l'Europe. Quand nous parlons de CA Rent, c'est autre chose. CA Rent est une entité qui gèrera de la LLD pour le compte des entités que sont, par exemple, Sofinco, Agos, CréditPlus, alors on va d'abord commencer par la France, l'année prochaine. Et on le distribue via tous nos canaux alors, canaux qui par exemple pour Sofinco peuvent être bien sûr Sofinco lui-même, sous la marque Sofinco, mais ça peut être

aussi, on fait déjà aujourd'hui chez Sofinco un milliard de crédits à l'automobile, dont une partie importante est en LOA. On n'a pas de LLD, donc on pourra sur Sofinco distribuer CA Rent, mais aussi pourquoi pas, aujourd'hui vous le savez nous avons un produit Agil'Auto qui permet aux Caisses régionales et à LCL de distribuer des véhicules dans leurs réseaux. Nous pourrons, alors c'est en développement, nous pourrons y rajouter, nous pourrons y *plugger* cette possibilité de faire de la LLD. Donc Leasys est bien sûr une chose différente de CA Rent, même si on souhaite s'appuyer sur la compétence de gestion de Leasys pour le faire.

Je passe la parole à Richard pour les objectifs.

Richard Bouligny : Oui, Stéphane nous a dit beaucoup de choses. Peut-être juste préciser aussi qu'en fait, dans le monde de la location longue durée, vous allez avoir deux grands types d'acteurs. Leasys fait partie d'une des deux catégories, et CA Rent fera partie de l'autre. Le premier type d'acteurs, ce sont les loueurs longue durée dits « captifs » de constructeurs. Leasys est clairement le loueur longue durée captif du groupe FCA, PSA location est le loueur longue durée captif du groupe PSA, Diac Location est le loueur longue durée captif du groupe Renault. CA Rent fera partie de la deuxième catégorie, au même titre qu'effectivement Arval ou ALD, mais avec un petit peu de retard. Arval a été créé il y a maintenant 31 ans, ALD créé il y a 22 ans. C'est-à-dire de la catégorie des loueurs longue durée multi-marques indépendants. Voilà, donc CA Rent sera dans cette catégorie-là, donc nous arrivons sur un marché de la location longue durée qui, c'est vrai, est déjà très mature pour ce qui est du *business* aux entreprises, puisqu'une fois de plus, je le disais, Arval a été créé il y a 31 ans, en revanche, bonne nouvelle, nous arrivons, alors que les trains sont encore en gare pour ce qui est de la location longue durée à particuliers. Le signal est encore assez faible sur les particuliers, il monte de plus en plus, et notamment dans le cadre d'ailleurs de la crise Covid, avec l'accompagnement de l'acquisition de véhicules de nouvelles technologies, électriques, hybrides, notamment hybrides rechargeables, où effectivement le client est plus à l'aise à chercher à acquérir ces véhicules via des formules locatives.

Donc, bonne nouvelle, nous sommes totalement dans les temps pour ce qui est par contre du lancement de cette activité à particuliers.

Pour ce qui est des objectifs, je pense qu'on vous en reparlera plus tard, là on est vraiment en train de travailler à la création de cette structure 100 % Crédit Agricole, 100 % dédiée à l'activité location longue durée, de le faire sans doute vers la fin du premier semestre 2021, et je pense qu'on reviendra vers vous, on ne manquera pas d'écrire la suite de l'histoire et de la partager avec vous.

Il restait, Stéphane, une dernière question sur l'aspect Stellantis.

Stéphane Priami : Oui, sur la création, donc, de Stellantis, bien évidemment nous on voit d'un œil très favorable le regroupement de deux belles marques européennes, c'est très bien. Alors, nous on travaille avec FCA depuis maintenant de très, très nombreuses années, et par rapport à votre question, ce n'est pas un sujet d'actualité puisque nos accords avec FCA durent jusqu'en 2024 donc on a encore le temps, bien sûr, de voir.

Après je voudrais rajouter quand même deux choses. Premièrement, vous l'avez vu, c'est un partenariat efficace, c'est un partenariat rentable, et je pense qu'on a, en tout cas CACF, joué parfaitement notre rôle de partenaire pendant la crise. Vous avez vu les montants d'encours qui ont été accordés en moratoire, notamment aux concessionnaires. Une partie importante

était pour des concessionnaires de FCA Bank, et on a été très fiers de pouvoir contribuer à leur soutien. Donc on a été présent, on a un partenariat rentable.

Et puis deuxième point que je voudrais rajouter, c'est que nous sommes actionnaires, il ne s'agit pas d'un simple contrat commercial, nous sommes actionnaires avec FCA, donc Fiat, dans FCA Bank, à 50-50, vous avez vu la structure de l'entreprise et donc la mobilité financière qu'il faudrait faire pour bouger. Donc c'est quelque chose pour nous qui n'est pas du tout d'actualité.

Pierre Chedeville (CIC) : Je vous remercie.

Stéphane Priami : Merci à vous.

Modératrice : Merci. La prochaine question est posée par Jean Neuez de Goldman Sachs. Vous pouvez poser votre question.

Jean Neuez (Goldman Sachs) : Oui, bonjour, bon après-midi et merci pour les présentations. J'aurais voulu vous demander une question sur vos stratégies de croissance. À partir d'ici on a vu qu'il y avait des croissances d'encours gérés qui étaient en ligne avec les tendances historiques, dans la présentation qui résume les cibles financières. J'aurais aimé savoir ce que vous pensez réussir en termes de *split* entre les *joint-ventures* par rapport à ce que vous gérez vous-mêmes.

Et surtout j'aurais aimé savoir si, par exemple quand vous voyez des rapprochements de banques, comme ceux qu'on a vus en Espagne, là où vous commencez une *joint-venture*, ce que vous pensez de commencer des nouvelles joint-ventures dans le futur, en particulier justement en Espagne, où c'est un marché du crédit à la consommation qui a été généralement plus pénétré que d'autres marchés continentaux européens, donc essentiellement voir votre vue entre ce que vous pensez faire d'un point de vue *joint-venture* par rapport à organique, et aussi par rapport, d'un point de vue géographie en termes de nouveaux marchés par rapport aux marchés existants.

Et la deuxième question que je voulais vous poser, c'était d'un point de vue de votre coût du risque, j'aurais aimé savoir ce que vous aviez pu voir en termes de contrôle, d'un point de vue des *joint-ventures* par rapport à ce que vous originez *in-house*, et si vous avez eu des expériences différentes ou des problèmes de contrôle ou des leçons apprises pendant la crise du Covid. Merci beaucoup.

Stéphane Priami : Bon je vais répondre à la première question, dans le sens où je l'ai compris. Nous n'avons pas, aujourd'hui, chez CACF de volonté de croissance dans d'autres pays que ceux sur lesquels nous avons aujourd'hui des entités, et je vous redonne les raisons. La première, parce qu'on estime aujourd'hui qu'on est présent sur des marchés qui sont rentables et maîtrisables en matière de coût du risque, et deuxièmement qui ont aussi une vertu, c'est d'être dans notre modèle de distribution du crédit à la consommation.

Il y a aussi bien sûr l'impact sur nos partenaires, il faut être présent dans les principaux pays européens. Donc aller au-delà de ces pays n'est pas notre idée, ensuite vous avez, bien sûr, plusieurs types de partenariats, le premier partenariat, c'est les partenariats traditionnels de distribution, comme on l'a avec la Fnac, avec Darty, et qu'on pourrait bien sûr avoir dans tous les pays où on est présent. Ça, on est bien sûr dessus, pas de soucis, et on est prêts bien sûr à être très actifs en la matière.

Le deuxième type de partenariat, c'est ceux dont on a parlé et qui sont un axe important pour nous, qui sont les partenariats où nous pouvons vendre notre prestation de services à des banques ou à d'autres institutions financières, par exemple des compagnies d'assurance, et se faire rémunérer, et amener la qualité de service et le professionnalisme et les outils que nous possédons. C'est l'axe sur lequel aujourd'hui nous sommes le plus centrés.

Après, il y a un troisième axe de développement, qui est la *joint-venture*. Pour l'instant, dans les pays où nous sommes, nous avons des *joint-ventures*, qui souvent sont exclusives donc voilà, vous avez partiellement la réponse.

Et puis je voudrais rajouter que tout notre plan est centré effectivement plutôt sur de la croissance organique, mais à l'intérieur de cette croissance organique, nous ajoutons ces partenariats en marque blanche que nous souhaiterions commercialiser.

Pour le risque, je passe la parole à Valérie.

Valérie Wanquet : Alors, sur le coût du risque, je dirais que de manière structurelle il y a une différence avec nos JV auto, c'est que le business des JV auto est *asset-based*, et donc en termes de recouvrement, ça nous donne, avec des différences pays par pays, mais une rétention sur le véhicule et la capacité de reposséder le véhicule et de le vendre. Donc ça, c'est une différence structurelle.

Ensuite, pendant la crise sanitaire, ce que nous avons fait c'est, enfin, de manière traditionnelle, nous mutualisons nos approches sur les risques, nos *reportings*, nos stratégies, et cætera avec toutes nos entités, et nos JV en font partie. De manière spécifique pendant la crise sanitaire, nous avons eu plusieurs actions très fortes. D'une part, augmenter les ressources sur le recouvrement, mobiliser très fortement l'entreprise pour pouvoir faire face notamment à l'afflux des moratoires, partager toutes les bonnes pratiques de manière extrêmement rapide, grâce justement à cette habitude collective de partage des bonnes pratiques, et puis travailler, mettre à jour, si vous voulez, l'ensemble de nos politiques de recouvrement, tant commerciales que contentieux.

Donc je dirais qu'il y a une différence fondamentale entre le business des JV auto et le business pour compte propres entre ce qui est celui de l'automobile versus le *non asset-based*, mais que de manière générale les JV sont parfaitement intégrées dans notre dispositif de contrôle des risques, depuis le [inaudible] jusqu'aux indicateurs opérationnels et que ça ne s'est pas démenti pendant la crise sanitaire.

Modératrice : Merci. La prochaine question est posée par Delphine Lee de JP Morgan. Vous pouvez poser votre question.

Delphine Lee (JP Morgan) : Oui, bon après-midi, merci pour la présentation. Alors, j'ai trois questions assez rapides. La première c'est pour revenir un petit peu sur Agos, pour essayer de comprendre un petit peu, voilà, on a déjà vu l'impact un peu plus important de la crise sur l'évolution des encours cette année, c'est pour savoir un petit peu si vous pouvez donner un petit peu de couleur sur comment se porte l'activité durant ce deuxième confinement, est-ce que vous attendez un petit peu une amélioration l'année prochaine, ou un rattrapage ?

Et aussi si vous pouvez éventuellement donner une petite mise à jour sur les discussions avec le groupe Banco BPM sur le potentiel IPO ou la participation.

Et ma deuxième question c'est toujours sur l'Italie, ce serait sur Creval en fait, pour essayer de comprendre un petit peu comment vous voyez cette acquisition et qu'est-ce que ça veut dire concrètement pour les activités de crédit conso du groupe ?

Et ma dernière question, vous avez mentionné un petit peu les parts de marché sur notamment les activités automobiles, qui sont encore un petit peu en dessous des parts de marché naturelles que vous devriez avoir, alors c'est juste pour savoir si vous pourriez chiffrer un petit peu vos ambitions sur le moyen terme ?

Merci.

Stéphane Priami : Je vais répondre à la dernière question, Madame, puis on remontera l'ordre de vos questions. Sur les parts de marché, vous l'avez vu, en gros on est entre 12,5 et 14 %, si on prend Agos et Sofinco. Sur l'automobile, on est plutôt entre huit et dix, donc vous voyez qu'on a encore de la marge. Sur la France, par exemple, on fait 1 milliard de production, j'aimerais qu'on se rapproche des deux milliards d'ici trois ans, donc ça vous donne un peu le sens des possibilités que nous avons.

Pour la partie Creval, si vous le voulez bien on va profiter que Jérôme est avec nous, il a un micro ici, il va vous répondre.

Jérôme Grivet: Sur Creval, Delphine, on a évidemment, comme on l'a dit lorsqu'on a présenté l'opération, l'ambition de faire de Creval, une fois l'acquisition réalisée, un des éléments de notre dispositif de banque de détail en Italie, qui a vocation à distribuer, à terme, toute la gamme de nos lignes métiers spécialisées.

Donc, vous le savez, c'est déjà le cas pour l'assurance vie, mais notre ambition est que, en fonction évidemment des contrats qui existent déjà dans certains cas entre Creval et certains fournisseurs externes, et on verra dans quelles conditions la fin de ces contrats peut être gérée, mais notre objectif, évidemment, est que ceux-ci soient l'occasion d'étendre notre capacité distributive plus largement en Italie.

Donc oui, clairement, l'acquisition et l'intégration de Creval sera une occasion d'étendre la capacité distributive de Agos en Italie.

Stéphane Priami : Concernant Agos, je vais passer la parole à Jérôme.

Jérôme Hombourger: Oui, pour bien comprendre la question, c'était le niveau d'activité d'Agos, maintenant et en prévision pour le prochain trimestre. Agos a, comme beaucoup d'entités en Italie et pas que chez nous, marqué le pas à la suite de la crise Covid, qui a été assez violente, vous vous en rappellerez, au début de cette année, notamment sur le circuit court, puisque Agos a un modèle économique fondé sur un peu plus de 230 points de vente, des agences et des agents bancaires. Et ce modèle économique de distribution qui fait que vous êtes en proximité, en relation directe, de par le confinement, a été ralenti.

Assez rapidement, Agos, je vous donnerai un chiffre, a été déporter ses ressources commerciales vers là où on avait besoin. Entre autres le recouvrement pour aider l'accompagnement des clients et le traitement des demandes clients liées à cette crise et au niveau du remboursement. Mais également, et c'est un élément aussi d'agilité de la part de cette organisation, de cette entité, vers le e-commerce, puisqu'une grosse partie de nos partenaires italiens bénéficient dans leur activité de site web, et on a pu détourner une partie de l'activité commerciale, des forces commerciales d'Agos, vers ce développement-là, et donc

de maintenir un niveau d'activité qui n'a pas rattrapé le retard pris par Agos au long de la crise, mais en tout cas qui a permis de soutenir, mais de prendre des positions, et ça, c'est un élément de fierté pour Agos, de prendre des positions sur cette activité-là qui fait un élément de différenciation future, on y reviendra.

Pour faire simple, on a passé de un à huit le rapport des effectifs qui étaient dédiés au e-commerce à ce que l'on a aujourd'hui et qui sont durablement installés, formés, pour accompagner nos partenaires et les demandes des clients sur le remote, pour faire simple.

Sur les activités futures, comme je l'ai dit tout à l'heure, Agos va se déployer ou se redéployer, donc sur l'auto, puisqu'on a aussi une marge de manœuvre par rapport à cette part de marché historique, notamment sur le véhicule d'occasion, sur l'assurance, ou on a un taux de pénétration... - Agos a bien vécu et a su répondre très présente à la réforme [inaudible] il y a quelques années, donc aujourd'hui on a complètement intégré ça, et on a une capacité de distribution aujourd'hui des offres assurances qui nous permettent, voilà, d'élargir, et dans la même logique que pour le reste du groupe CACF, c'est-à-dire de se désensibiliser du poids qu'avait l'ADE vers des offres à valeur ajoutée autour des personnes, des biens, et des services, et là aussi Agos s'est organisé pour pouvoir pénétrer de nouveaux segments de clientèle et de nouveaux besoins.

Et sur la partie circuits longs, une phase de conquête, ça ne vous aura pas échappé que l'année dernière, cette année, et encore l'année prochaine, nous avons conquis un partenaire comme Ikea. Voilà, c'est une grande conquête aujourd'hui qui sont des éléments de *boost* d'activité commerciale.

Donc un développement renforcé sur le circuit court comme je l'ai dit tout à l'heure, notamment autour du parcours digital, qu'il soit avec les partenaires sur le lieu de vente de nos partenaires ou circuit court, et puis il y a quelques partenariats et la conquête avec une offre produits la plus large possible puisqu'Agos dispose de toutes les offres produits, prêts personnels, offres renouvelables, cartes, crédits associés, assurances et services.

Stéphane Priami : Voilà, il y avait aussi une question sur Banco BPM, c'est aussi Jérôme qui va la prendre.

Jérôme Hombourger : Oui, comme vous le savez on a un accord suite au [inaudible] *agreement* signé l'année dernière avec Banco BPM, qui proposait différentes dates de revisite entre nous, notamment celle d'un IPO d'Agos. Cette date a été décalée, d'un accord commun entre nous, pour différentes raisons, et cette date aujourd'hui est décalée et nous aurons l'occasion de revenir, je pense, vers vous assez rapidement pour reparler de l'approfondissement et l'intensification de notre relation dans le crédit conso avec BBPM.

Delphine Lee (JP Morgan) : Merci beaucoup.

Modératrice : Merci. La prochaine question est posée par Lorraine Quoirez de UBS. Vous pouvez poser votre question s'il vous plaît.

Lorraine Quoirez (UBS) : Oui, bonjour et merci encore pour cette présentation. J'ai trois questions s'il vous plaît. La première serait de savoir si vous pourriez nous donner un petit peu votre diagnostic quant à l'environnement compétitif particulièrement suite à la crise actuelle.

Ensuite, j'aurais souhaité savoir si un prêt vert, on va dire, pour l'achat d'un véhicule électrique, est pour le client moins cher qu'un prêt pour, disons, une voiture du même modèle, mais avec un moteur diesel ou essence. Et en face de ça, si le coût des ressources est aussi actuellement moins important, parce que je crois que vous êtes un émetteur de *green bonds*, si je ne me trompe, par rapport à un *bond* traditionnel.

Et finalement, si je comprends bien, la pérennisation des marges actuelles dépend en fait de l'optimisation des ressources, mais aussi du succès de la diversification des revenus, doit-on alors s'attendre à une baisse des marges en 2021, pour finalement un redressement à 2023, ou est-ce que vous êtes confiants d'avoir des marges stables sur toute la durée jusqu'à 2023 ?

Merci.

Stéphane Priami : Sur la dernière question, nous on a expliqué, présenté devant vous un plan à trois ans donc je n'ai pas là pour vous les éléments répondant à cette question. Sur la question précédente, je pense que Jérôme peut la prendre.

Jérôme Hombourger : Merci pour la question. Vous savez que le marché du crédit à la consommation, en Europe, est fait sur deux modèles très particuliers, qui est le modèle que nous avons, nous, avec BNP PF et Cetelem autour du circuit long, voilà l'approche la plus universelle possible, et un modèle un peu différenciant avec notamment [inaudible] Consumer Finance, très tourné sur l'automobile. Voilà, ces grands acteurs-là aujourd'hui sur la présence européenne ont marqué le coup comme tous les acteurs aujourd'hui avec la crise Covid, je ne rentrerais pas plus sur le commentaire de est-ce qu'ils font mieux ou moins bien que nous, là-dessus je vous laisserai le soin d'y répondre. Ce que l'on peut dire, c'est que nous, on a maintenu nos parts de marché. Et on parlait de l'Italie tout à l'heure où on amène une part de marché, on a eu des gains de parts de marché en France, on est dans la conquête de parts de marché en Allemagne. On s'appuie, vis-à-vis de cette concurrence-là sur un élément de différenciation qui est très fort, qui est le service client et la proximité client, et Stéphane l'a dit tout à l'heure, par rapport à la concurrence, aujourd'hui elle se fera, cette compétition, davantage sur l'écoute client, l'accompagnement client, que sur simplement des taux promotionnels et des marges très basses, parce que les clients le réclament, ils souhaitent des partenaires, et ce qui est nouveau post-crise en tout cas avec l'intensification du besoin de la proximité qu'on a eu au long de cette crise, même s'il y a de la distance, c'est justement de voir que les partenaires qui s'en sortent le mieux c'est ceux qui sont capables de proposer une écoute, un accompagnement, des services, des services à rapidité et fluides, et qui ont une gamme de produits la plus innovante possible, la plus large possible. Et c'est autour de cette expérience d'achat et de ces nouvelles expériences de vie à distance que la différenciation se fera.

Après, il y a des nouveaux acteurs, des acteurs sur des zones très spécifiques soit affinitaires, comme Klarna, soit des acteurs qui sont plus digitaux et qui cherchent aujourd'hui à se développer. Force est de constater que, quels que soient les nouveaux acteurs qui viennent aujourd'hui sur ce marché en Europe, ils ont une sacrée tendance à vouloir faire comme nous le faisons nous, c'est-à-dire à être un acteur universel avec un partage de bonnes pratiques au niveau de nos entités, et une offre la plus universelle possible avec une clientèle la plus large possible.

Donc on voit qu'il y a une convergence et donc on voit bien que la différenciation se fera sur la capacité à prester le service.

Stéphane Priami : Et je vous rappelle vraiment que le modèle du CACF c'est celui du Crédit Agricole, c'est celui d'un modèle complet, nous on veut à la fois être très bons sur le digital, on vous a montré que chez Sofinco ont était pas mauvais du tout sur le digital, mais surtout on voudrait rajouter en permanence la dimension de la relation avec les collaborateurs. On ne fait pas 380 000 moratoires pour aider les clients quand on n'a pas les équipes pour le faire, et donc ce modèle complet pour nous, à la sortie de la crise, il reste non seulement viable, mais peut-être le seul d'avenir.

Alors il y avait une question sur le *green* aussi. Alors, en réalité sur les conditions, lorsque l'on fait des conditions aux clients pour consommer *green*, plusieurs possibilités : soit ce sont effectivement les conditions sur les taux d'intérêt, soit ce sont des conditions connexes. Ça peut être un service qui est offert en addition, ou une prestation qui est offerte pour favoriser l'achat vert.

Lorsque nous pratiquons soit cette baisse de taux, soit ce service supplémentaire, on le fait d'abord avec le partenaire, c'est-à-dire que c'est vraiment à deux qu'on essaie de trouver la meilleure solution de commercialisation avec le crédit pour que le client puisse acquérir son bien, et c'est donc un ensemble. Il n'y a pas aujourd'hui de mécanique de refinancement spécifique pour les produits verts chez CACF, la partie *green bond*, vous verrez avec Crédit Agricole SA comment elle est ensuite gérée, mais elle n'est en tout cas pas répartie sur CACF et c'est pas un problème, puisque nous, notre enjeu c'est de travailler avec les partenaires, à la meilleure commercialisation de l'ensemble, produits plus crédits, plus avantages qu'on veut mettre en avant pour pousser un peu l'achat vert.

Lorraine Quoirez (UBS) : Merci beaucoup.

Séphane Priami. : Merci Madame.

Modératrice : Merci. Nous n'avons plus de questions en français mais nous en avons en anglais

Giulia Aurora MIOTTO (Morgan Stanley): Est-ce que vous m'entendez bien ?

Stéphane Priami : Oui, nous vous entendons bien. Bonjour à vous.

Giulia Aurora MIOTTO (Morgan Stanley): Quelques questions de ma part. La première : je souhaiterais mieux comprendre le type de données que vous rassemblez et que vous collectez de vos clients qui vous permettent de mieux comprendre leurs besoins, leurs attentes, et la façon dont la banque ouverte, l'*open banking*, vous aide dans cette démarche. Est-ce que vous êtes en capacité d'identifier les clients qui sont au chômage par exemple, et qui pourraient peut-être être plus à risque ? Ça c'est ma première question.

La deuxième question porte sur le coût du risque. Je comprends vos orientations sur les perspectives à trois ans, mais si nous nous projetons à 12 mois, est-ce qu'on peut dire que 2020 a connu un pic de coût du risque, ou est-ce que vous pensez que le coût du risque augmentera l'année prochaine, si par exemple le chômage devient plus important ?

Jérôme Grivet : Merci pour les questions. Sur les data peut-être pour mieux expliquer ce qu'on a comme type de data aujourd'hui, comprendre l'infrastructure et la philosophie qu'on a

autour de la data. Donc, chez CACF, on investit sur la data lorsqu'on a un usage en face. C'est fondamental, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'investissement autre que lorsqu'on a un besoin, un besoin exprimé soit par le client, soit pour notre propre besoin interne en termes de pilotage, puisque comme vous l'avez vu tout à l'heure sur le *cross-sell*, en utilisant au mieux l'intelligence issue de la data, la data structurée, et je vais y venir un peu plus dans le détail, on arrive à avoir un rehaussement en tout cas du pilotage et de l'intelligence qu'on peut avoir autour de l'usage des données que nous manipulons.

Alors sur la data, pour faire simple, on a des outils métiers, plus simples, pensez à *core backing system*, qui créent de la donnée structurée. Ces données structurées, aujourd'hui, on la déverse dans nos algorithmes, dans nos moteurs, qui nous permettent aujourd'hui de faire quoi ? Soit d'anticiper côté vision client, le besoin client, ce qui nous permet d'aller chercher de la segmentation, du *targeting*, et là on a des outils périphériques, comme des DMP, *data management platform*, même d'aller chercher du contact, d'aller anticiper ce qu'est l'intention par un signal faible ou fort, en dehors de notre relation avec un prospect ou un client sur la manière dont il va construire son projet. Et ces données-là aujourd'hui, on les récupère, elles deviennent de la donnée à nouveau structurée, et on vient ainsi alimenter de façon très vertueuse la connaissance client, la connaissance des parcours, parce que cette connaissance client se fait sur un vecteur de distribution, c'est un lieu de vente, c'est *Mobile First* comme je l'expliquais tout à l'heure, ça peut être aussi en agence, ça peut être via un formulaire. Toutes ces données-là aujourd'hui on les réinjecte, elles viennent avec les applicatifs métiers rehausser la connaissance qu'on a de l'activité des métiers.

Elles servent la connaissance client, et elles servent aussi le pilotage qu'on en fait en interne. Donc les données qu'on utilise, elles sont doubles, elles sont celles que l'on produit par essence lorsqu'on fabrique notre activité, par du crédit, par de l'assurance, par de la prestation de services, mais aussi celles que l'on va chercher à l'extérieur, en ayant capté par le maillage, par les outils que l'on a aujourd'hui, par les partenaires qu'on peut avoir, les données qui viennent renseigner davantage sur l'intention, l'intention signal faible, signal fort. Et puis vous avez des données, comme l'expliquait Stéphane tout à l'heure, qu'on qualifiera plus de données chaudes ou données froides, et tout ceci vient être déversé dans un *data lake*, *data lab*, des outils que vous connaissez, et qui viennent à la fois permettre de travailler sur un espace de production, *data lake*, ou un espace d'étude et de recherche d'innovation pour aller améliorer la connaissance, qui est le *data lab*.

J'espère avoir répondu à votre question.

Giulia Aurora MIOTTO (Morgan Stanley): Merci. Est-ce que vous pourriez savoir si quelqu'un reçoit le chômage, est-ce que vous avez ce genre de données ou pas du tout ?

Jérôme Grivet : Nous collectons tout un tas de données qui permettent de mieux comprendre qui est le client, quel est son parcours, et quel est son comportement par rapport à une situation d'achat. C'est comme ça que vous devez comprendre la collecte des données que l'on fait. C'est qui il est en tant qu'individu, élément d'une segmentation. Je ne vais pas parler de persona ou de graph, mais on est pratiquement dans ces logiques-là, et qui, ce qu'il fait, comment il le fait ? C'est-à-dire quel est son parcours, et nous avons des *digital touch points*, donc des données dites économiques, des données dites comportementales, et des données liées à notre métier, c'est-à-dire l'interaction qu'on a et qui crée la donnée en tant que telle.

Donc ces trois dimensions de données, économique, comportementale, métier, viennent se mélanger et se combiner, de façon algorithmique et prédictive pour être utilisées en interne pour mieux servir le pilotage et la connaissance client.

Stéphane Priami : Alors pour faire le parallèle avec votre question sur les risques, nous avons beaucoup de *data scientists* chez CACF, dans l'ensemble des business units et au niveau aussi du quartier général, du *corporate centre*. Et leur utilité, c'est effectivement de regarder les data dans deux buts. Le premier, c'est un but marketing, et le deuxième but, c'est aussi un but d'établissement de *scoring* et de conditions d'octroi performant.

Et c'est pour cela que je voudrais revenir à l'origine de la façon dont on exerce notre métier. Premièrement, vous rappeler un ou deux chiffres. Lorsque vous contactez un client Sofinco, par exemple, il y a 70 % de chances que votre dossier soit accepté, 30 % de chances qu'il soit refusé. Si vous êtes sur Internet ou le lien est plus distendu, c'est 50-50. Donc, nous refusons énormément de dossiers parce que nous ne voulons pas surendetter les clients, parce que nous ne voulons pas leur faire prendre de risques, et parce qu'on pense que ce n'est pas raisonnable pour eux de faire ce crédit. Nous sommes donc particulièrement exigeants sur la qualité des crédits que nous faisons, et peut-être encore plus d'ailleurs parce qu'on fait partie du groupe Crédit Agricole, que d'autres.

À partir de là, ce qu'on peut dire sur cette année. Premièrement, nous avons, comme vous l'a indiqué Valérie, mis une provision sur les encours sains, c'est-à-dire une provision justement pour si une détérioration économique arrive, être en mesure de faire face. Donc c'est dans le coût du risque de cette année, c'est pris, on l'a aujourd'hui par-devers nous.

Deuxième élément chiffré que je voudrais vous donner, c'est que à aujourd'hui, rien ne nous amène à penser qu'il y ait une dégradation du risque. Tous les indicateurs avancés sont au vert. Je vais vous en donner deux. Là encore sur Agos, mais c'est vrai aussi en Allemagne et en Italie, c'est le taux d'entrée en recouvrement depuis septembre il a baissé de 11 % en France, septembre, octobre, novembre, il a baissé de 11 % par rapport à l'année dernière. 11 % de gens en moins qui rentrent en recouvrement, et 5 % de gens en plus qui en sortent. Donc on a des indicateurs avancés extrêmement bons, donc après comme l'a dit Valérie, bien sûr l'avenir est incertain et on est dans des périodes complexes, mais à aujourd'hui, rien ne nous permet de dire que le risque est en train de s'aggraver, nullement.

Et puis, par rapport au chômage, je rappelle que dans la plupart des pays européens, en tout cas ceux dans lesquels on exerce, il y a actuellement des mesures de chômage technique si jamais il devait y avoir des licenciements, il y aura ensuite le chômage consécutif aux licenciements, qui dans la plupart des pays dure au moins une année. Alors, bien sûr on ne le souhaite pas, et on est en plus équipés pour gérer ce genre de sujets, en période normale on passe quand même de 450 millions de coûts du risque par an, c'est ce qu'on avait en 2019, quasiment pareil en 2018, donc on a l'habitude gérer du risque, ça fait partie du modèle. Mais en tout cas, ce que je voudrais vraiment réaffirmer, c'est que à aujourd'hui, nous n'avons aucun indicateur avancé de risque qui nous laisse à penser que nous allons dégrader le coût du risque.

Giulia Aurora MIOTTO (Morgan Stanley): Très bien, merci beaucoup. Très utile.

Omar FALL (Barclays) : Bonjour et merci pour la présentation très intéressante, j'ai trois questions. Premièrement sur la slide 56, pour revenir à une question précédente, avec les

reprises de provisions du troisième trimestre, on a plutôt l'impression qu'il n'y a plus vraiment d'excédent de provisions dû au Covid et désormais ce qui compte en fait c'est la formation des stage 3, dans ce cas-là, vu que toutes les prévisions sont pour une croissance du chômage, le chômage réel à partir de l'année prochaine, n'est-ce pas inévitable que le coût du risque soit augmenté l'année prochaine ? Pourquoi cette corrélation avec le chômage cesserait-elle de fonctionner ? Peut-être un peu plus de détails sur ce point-là.

Deuxième question, sur les partenariats automobiles. Bon, on comprend bien ce qui est de la complémentarité géographique avec le reste du groupe, et la taille importante. Par contre, quel est l'intérêt stratégique de GAC Sofinco, à part un peu de croissance chinoise ? Je suis sûr qu'il n'y a pas de synergies avec le reste du groupe, et bien sûr géographiquement c'est très différent, alors je ne vois pas trop la valeur ajoutée du Crédit Agricole dans ce marché-là, franchement.

Et finalement sur la slide 46, corrigez-moi s'il vous plaît, mais je ne comprends pas trop pourquoi vous nous montrez la marge et l'OAT vu que je pensais que c'était plutôt la compétition plutôt que les taux d'intérêt qui étaient la variable la plus importante. Et dans ce contexte, est-ce que vous croyez que la pression sur vos marges en France est pire que vos concurrents ? Parce que ça fait quand même trois ans qu'on voit cette pression et c'est difficile de comparer vu les différences en termes de [inaudible]. Merci.

Stéphane Priami : Alors je vais laisser Valérie répondre à votre première et troisième question. Concernant la Chine, c'est une question de point de vue. Nous on a un partenariat historique ancien, qui se déroule parfaitement bien, qui est rentable, qui nous permet effectivement quand même de bénéficier de la croissance chinoise, et comme vous l'avez vu, on a du potentiel de développement de prestations de services aussi, et donc moi je trouve que c'est quelque chose qui est dans l'escarcelle de CACF et c'est très bien ainsi.

Valérie Wanquet : Alors, sur le coût du risque, si vous pouvez remettre la slide, s'il vous plaît. Merci.

Voilà, donc vous avez sur ce graph effectivement l'évolution trimestrielle que je n'ai pas commentée dans le détail. Ce que je veux préciser par rapport à votre question, c'est que sur le troisième trimestre, vous voyez à moins 100 là, je n'ai pas mentionné que dans cette période nous avons convergé vers, nous avons mis en place la nouvelle définition du défaut. Et donc effectivement, au-delà de l'effet provisions, vous avez un effet transfert de bucket, qui est lié à ça.

Mais si on regarde, effectivement, le coût du risque du T3 2020, à 127, il est proche du coût du risque du T3 2019, à 121. Donc si on met de côté les évolutions de bucket et cet effet périmètre, si vous voulez, avec la mise en place du nouveau défaut, on constate, et Stéphane l'a mentionné et moi également, que les indicateurs opérationnels sont bons, et que nous avons une vague évidemment d'augmentation du coût du risque qui est concentrée sur le deuxième trimestre 2020, en plein dans la vague 1 de la crise sanitaire, et que à ce stade nous sommes en sortie de moratoire avec un bon retour à 98 %, je l'ai mentionné, sur l'ensemble des moratoires qui ont été accordés. J'espère que ça répond à votre question.

Sur la marge, maintenant, alors on a fait figurer, pour en fait représenter la baisse des taux, donc c'est la courbe OAT, mais on aurait pu choisir d'autres courbes. Ce qu'on veut dire ici, en fait, c'est que sur ces deux dernières années 2019, 2020, il y a une forte baisse des taux à

laquelle CACF, comme tous les autres acteurs financiers, sont exposés, mais qu'avec notre modèle qui est suffisamment résilient, suffisamment diversifié, cette baisse des taux est très amortie et que nous conservons des marges solides, en dépit de cet environnement de baisse des taux.

Alors, il y a effectivement un environnement concurrentiel qui est exacerbé par cette baisse des taux, qui est important en France et dans les autres pays, mais nous y faisons face, je l'ai mentionné, à la fois côté business, en diversification de nos sources de revenus, et à la fois en optimisant notre coût de refinancement pour justement absorber ce choc.

Stéphane Priami : Merci. Une autre question, peut-être ?

Anke REINGEN (RBC) : Merci beaucoup pour la présentation et de prendre ma question. Désolé de la poser en anglais. D'abord, pour revenir sur une question sur les objectifs de 2023, honnêtement je suis un peu surprise que vous ayez différé cela dans le temps, étant donné toutes vos initiatives, même en 2022, où vous avez mentionné une croissance [inaudible] plus faible, mais est-ce qu'il y a d'autres facteurs qui expliquent que la rentabilité ralentit un petit peu avant de s'améliorer en 2023 ?

Et deuxièmement, sur le modèle digital, vous avez dit qu'environ 70 % d'ici la fin de 2021, je me demande, étant donné les circonstances actuelles, est-ce qu'on pensait qu'on aurait des taux bien plus élevés en 2022 ou qu'il y aurait eu une hausse importante, alors quel est votre taux de rejet dans les demandes par rapport aux demandes qui ne sont pas digitales ?

Valérie Wanquet : Comme je l'ai mentionné, on a un décalage d'un an essentiellement sur les encours qui est lié à la crise sanitaire. Donc on maintient notre cible à trois ans de croissance de 20 milliards d'encours, enfin 22 dans le PMT, mais on enlève les deux de NL, et c'est l'élément essentiel en fait de décalage.

En ce qui concerne la profitabilité, notre objectif est de la maintenir par différentes actions, en particulier compenser cette érosion des encours due à la crise sanitaire par d'autres leviers. On vous a parlé de l'assurance, on vous a parlé du *servicing* aux autres banques notamment la LOA et la LLD. Et puis nous continuons, et nous sommes très efficaces là-dessus, on vous l'a montré sur la période précédente, par la maîtrise des fondamentaux : le CoEx donc l'optimisation des charges plus que jamais et la crise sanitaire nous a montré notre capacité à le faire rapidement, à nous ajuster très rapidement aux changements de l'environnement pour adapter notre structure et nos charges et puis bien sûr la maîtrise du coût du risque. Voilà pourquoi en fait nous avons des objectifs à trois ans qui sont ambitieux.

Jérôme Hombourger : Oui sur le digital, si j'ai bien compris votre question, Madame, c'était comment expliquer cette croissance à 75 %, le seuil, voir si l'écart n'était pas lié à des barrières techniques ou juridiques.

Je voudrais juste faire un peu d'historique : d'où on vient et pourquoi on arrive à ça. On vient d'où ? On vient il y a quatre ans et demi/cinq ans aux alentours de 15-17 % de production digitalisée. On était à fin 2019 à presque 40 % et nous avons cet objectif-là de 75 %. Comment avons-nous atteint cela ? En élargissant au maximum l'élément digital dans un parcours client : quelles que soient l'entrée et la sortie dans cette logique l'omnicanalité un client vient en agence, le client fait son parcours ou termine son parcours par téléphone ou sur un site web. À chaque fois qu'on peut, on essaie d'introduire un élément de digital pour

simplifier le process, simplifier le parcours, fluidifier son expérience. Mais comme vous l'avez compris aussi, on a des parcours clients physiques sur le lieu de vente et sur ces parcours client-là, le client ne souhaite pas avoir une expérience digitale et on va respecter cela.

Il y a donc à la fois un accompagnement du besoin client, à la fois un côté très *pushing* de notre part, dès qu'on peut, d'émettre un élément digital et il y a encore aussi des endroits où le client, pour des raisons diverses et variées, voudra avoir une approche plus traditionnelle. On le respecte. Si on peut faire plus on fera plus. C'est le message qu'il faut retenir.

Anke REINGEN (RBC) : Qu'en est-il du taux d'acceptation ? Quelle est la différence ? Est-ce qu'il y a plus de crédit rejeté si ça passe par le digital ou si c'est par une approche physique ?

Jérôme Hombourger : Vu que par canaux de distribution on a des approches qui sont différenciées et c'est ce qu'il faut retenir, en tout cas dans l'explication qu'on peut vous donner aujourd'hui, c'est qu'on fait attention selon les canaux où on est, par l'expérience que l'on a, de mettre les bons modèles de score pour que l'octroi soit le plus sécurisé possible. Donc vous trouverez des différences en physique, en digital, *full telephone* ou *full web*, on trouvera des différences qui sont liées essentiellement à la segmentation client. Ça peut influencer le digital, mais encore une fois, on met avant tout nos scores d'octroi en amont, le score de fraude aussi, de prévention de la fraude pour pouvoir justifier et avoir la meilleure entrée de relation client possible. Il y a des différenciations, comme dit Stéphane, entre le physique et le digital.

Anke REINGEN (RBC) : Merci beaucoup.

Benjamin GOY (Deutsche Bank) : (*question posée en anglais*)... ou est-ce que la *joint-venture* est plus orientée vers les concessionnaires ou vers les particuliers. Deuxième point lié à l'ensemble de vos prêts. Est-ce que vous pourriez nous donner une indication combien vous financez de concessionnaires par rapport aux personnes individuelles ? Troisième question revient à votre métier d'assureur : il y a différents endroits de la présentation où vous parlez de 1,2 milliard de primes d'assurance. C'est pratiquement 600 millions de primes chez Crédit Agricole Assurances et je pense que chez CACF c'est 70 % des recettes, c'est pratiquement 400 millions. Mais comment toutes ces choses concordent ou se totalisent ? Est-ce qu'il y a un écart quelque part ? Et lié à cela, si vous engendrez 1,2 milliard de primes en assurances dans le bancaire qui exclut l'assurance et de quelques 2,4 milliards de revenus bancaires, ça semble un ratio de ventes croisées très important. Est-ce que vous nous parlez pas un petit peu de ce que les produits d'assurance représentent surtout et est-ce que le client signe ces contrats séparément ou ça fait partie d'un ensemble de produits ou est-ce qu'il ne paie qu'un seul produit qui inclut l'assurance ou pas ? Comment ça se présente exactement ?

Valérie Wanquet : Je vais prendre la première question sur la Chine. La Chine est totalement autofinancée donc le Groupe CACF n'intervient pas dans le refinancement de GAC Sofinco. Elle se finance sur les marchés avec des titrisations – avec succès d'ailleurs – et puis par des moyens classiques [inaudible] interbancaires, etc.

Richard peut-être sur le dealer financing retail ?

Richard Bouligny : GAC Sofinco assume les deux activités (*retail et wholesale*) donc de financement des réseaux. L'activité est majoritairement tournée vers l'activité *retail* quand bien même c'est plus de 2 200 concessionnaires que GAC Sofinco anime en Chine. On est à

l'échelle du pays. Le marché est le premier marché automobile du monde. La prévision est de plus de 22 millions de véhicules pour l'année prochaine. J'en profite pour dire – et ce sera aussi peut-être une partie d'une réponse précédente – que c'est également le principal marché au monde pour les véhicules électriques. La moitié des véhicules électriques vendus dans le monde sont vendus en Chine donc pour nous c'est aussi une courbe d'apprentissage terrible sur ce type de financement.

Le marché chinois est encore aujourd'hui majoritairement un marché de premier équipement. Ça signifie que la part *retail* qui d'ores et déjà est majoritaire va encore s'accroître avec de surcroît des relais de croissance qui vont venir, type le véhicule d'occasion qui à date n'existe pas encore dans le *business model* mais qui va arriver : plus on va aller d'un marché d'équipement vers un marché de renouvellement plus le véhicule d'occasion apparaîtra en relais de croissance dans ce marché et dans ce pays, et plus également les services pour satisfaction et fidélisation des clients apparaîtront et seront de plus en plus au cœur du *business model*.

Je pense que j'ai répondu complètement à la question.

Jérôme Hombourger : Je vais prendre le relais sur l'assurance et peut-être un peu d'éléments de pédagogie sur la mécanique assurance. Quand on distribue des polices d'assurance – on a un peu plus de 1,2 million de polices distribuées par an dans le Groupe CACF –, on collecte 1,2 milliard. Le chiffre est presque similaire de primes en valeur économique. Là-dessus, on a un *split* de répartition de ces primes entre ce que l'on fait avec le Groupe Crédit Agricole Assurances, c'est-à-dire avec les producteurs assureurs du Groupe Crédit Agricole et c'est le chiffre que vous évoquiez tout à l'heure et derrière il y a des revenus, ce que l'on garde. Une fois qu'on a collecté tout ça comment on garde ces revenus-là ? Et c'est le dernier chiffre que vous avez évoqué. Donc c'est un entonnoir : on a une base de 1,2 milliard, on est aux revenus que vous évoquiez sur le Groupe, un peu moins de 600 M€ réalisés avec le Groupe Crédit Agricole et d'ailleurs on a une captation (globalement c'est 1,2 milliard de revenus) qui viennent contribuer la stabilisation et la croissance du PNB via du PNA, produit net assurance, au niveau Groupe CACF.

Sur les produits, si je me rappelle bien la question ensuite, c'était la diversification et l'évolution des produits ou en tout cas l'illustration ?

On a des produits d'assurance classiques : l'ADE (l'assurance emprunteur, CPI) que vous connaissez, qui était un produit majeur dans le passé. On était à plus de 80 % de revenus issus de cette activité-là qu'on a souhaité aujourd'hui pour accompagner le besoin de nos clients et de nos partenaires élargir vers la protection des personnes donc protection du financement à l'historique, protection des personnes et production des biens aujourd'hui. L'exemple c'est l'extension de garantie sur un véhicule automobile, ça peut être votre service, un service proposé ou une assurance proposée pour pouvoir utiliser un nouveau téléphone portable, non pas au bout de 24 mois mais au bout de 18 mois, toute cette gamme de services-là très, très large que l'on construit avec le Groupe, que l'on construit avec d'autres partenaires du Groupe parce que ce sont des niches et qui viennent aujourd'hui faciliter – et je crois que c'est aussi le sens final de votre question – la progression des revenus qu'on estime avoir dans les années futures sur l'assurance ou grâce à l'assurance par la notion d'équipement, qui est à nouveau rationnelle, qu'on utilise dans le pilotage d'activité : c'est l'équipement client. Donc combien de produits d'assurance ou de services peut-on proposer

face à des projets ? Et pour ça on est servi grâce à quoi ? On bénéficie de quoi ? On bénéficie du fait que chez CACF on est multicanal donc un client on peut le rencontrer par plusieurs univers affinitaires ou plusieurs canaux de distribution, ce qui aujourd'hui nous permet d'espérer démultiplier l'équipement assurance dans le futur et atteindre le niveau qu'a pu présenter Valérie.

Clotilde L'Angevin : Nous avons une première question écrite de Hadia Guergouri d'Allianz, qui nous pose la question suivante : où en êtes-vous sur votre partenariat avec Bankia ? Ensuite, vous insistez beaucoup sur le développement des partenariats dans votre présentation, mais est-ce qu'il vous manque un potentiel de croissance et de synergie au sein même du Groupe ? Pourquoi aller chercher des partenariats ?

Stéphane Priami : Sur la première question, je vous rappelle que le Groupe CACF souhaite ardemment être présent en Espagne pour les deux raisons déjà citées : la première la rentabilité et le modèle du crédit à la consommation en Espagne qui nous convient bien et puis une présence sur un territoire important, si on doit répondre à des appels d'offres de partenaires internationaux. Nous étions très satisfaits de cet accord avec Bankia et SoYou a d'ailleurs démarré – pas au meilleur moment – avec des résultats tout à fait honorables. Il arrive que Bankia se rapproche de Caixa et il y a une déclaration claire disant qu'ils ne souhaitent plus participer à notre partenariat SoYou. À partir de là, on réaffirme notre envie d'être présent en Espagne, mais nous avons trois façons possibles de pratiquer qu'on peut mettre sur la table et que n'importe qui mettrait sur la table. La première c'est de mettre SoYou en *run off* si les conditions de sortie ne nous vont pas et de trouver autre chose. La deuxième solution, c'est de poursuivre avec SoYou en *stand alone* sans le partenariat de Bankia et en assurant avec CACF le développement de cette entité. La troisième possibilité serait de trouver un autre partenaire. Nous explorons actuellement les trois solutions sachant qu'en parallèle bien sûr nous nous organisons pour trouver les meilleures voies de sortie possible pour Bankia. Voilà l'état du sujet à aujourd'hui.

La deuxième question, je vais demander à Clotilde de me la relire.

Clotilde L'Angevin : Sur les partenariats : pourquoi aller vers les partenariats quand on a un potentiel de croissance au sein du Groupe ?

Stéphane Priami : Les partenariats amènent quand même un acte de vente immédiat. Quand l'acte de vente génère le crédit à la consommation, c'est un avantage énorme. Je prends un exemple simple : un concessionnaire auto, si c'est lui qui fait le crédit à la consommation à son client, il est quasiment sûr de le faire. Si vous laissez le client repartir chez lui et trouver où il va faire son crédit à la consommation, il est quasiment certain qu'il le fera à due proportion de votre part de marché. On a donc intérêt à avoir le maximum de partenaires, car le partenaire nous permet de profiter de l'instant d'achat pour mettre notre crédit à la consommation au service du client.

Clotilde L'Angevin : Deux questions de Jacques-Henri Gaulard de Kepler. Une, je pense, pour Jérôme : merci pour cette présentation très complète, nous dit Jacques-Henri. Il semble que les objectifs du PMT de CACF soient repoussés à 2023 ce qui n'est finalement pas énorme à la lumière des difficultés de 2020. Est-il raisonnable de penser que les objectifs du PMT pour l'ensemble du Groupe sont également repoussés à 2023 ?

Jérôme Grivet : Les objectifs de CACF sont en partie, et Valérie l'a abondamment expliqué, repoussés à 2023 au lieu de 2022 et en réalité l'objectif qui est repoussé est essentiellement un objectif de volume : c'est l'objectif d'encours de crédit. Les objectifs de rentabilité pour l'essentiel et même pour la totalité seront en réalité maintenus et donc l'échéance de 2022 sera respectée. Donc vous le voyez l'impact de ce qui s'est passé en 2020 n'est pas massif sur le métier de CACF en dépit de l'ensemble des efforts qu'il a fallu faire et qui ont été expliqués par Stéphane et son équipe pour passer cette période compliquée et donc au niveau du Groupe, on n'a pas du tout dans l'idée de considérer que nous repoussons nos objectifs tels qu'ils ont été annoncés pour 2022. Évidemment nous mettons régulièrement à jour nos trajectoires financières et donc si à un moment donné dans cette mise à jour nous constatons qu'effectivement il y a besoin d'actualiser les informations données au marché on le fera, mais aujourd'hui nous restons dans l'idée que les objectifs qui ont été publiés en juin 2019 restent d'actualité.

Clotilde L'Angevin : Merci Jérôme. Une deuxième question de Jacques-Henri qui exprime le fait qu'il est très impressionné par votre traitement des datas (*hot and cold*). Comment appréhendez-vous le problème du respect des données et de la vie privée quant à l'utilisation de ces données ? C'est sans doute l'un des futurs très gros problèmes de la digitalisation à horizon cinq ans.

Stéphane Priami : C'est un sujet très important pour nous parce qu'on fait partie du Groupe Crédit Agricole et bien sûr l'éthique et le respect a minima des règles est obligatoire, mais l'éthique nous force à aller même encore plus loin. Le Groupe Crédit Agricole a publié une charte de l'utilisation des données qui est extrêmement précise et extrêmement contraignante. Elle ne nous empêche pas aujourd'hui de travailler parce que beaucoup de choses sont encore heureusement autorisées et notamment lorsqu'on a le consentement des clients, ce qui est le cas bien sûr lorsqu'on agit, donc oui vous avez raison c'est une évolution constante des règles. C'est une évolution constante de la société qui exige plus de transparence dans l'utilisation des données personnelles. Nous essayons, parce que c'est important aussi pour apporter le service à la clientèle, de trouver toujours le meilleur chemin pour continuer à travailler tout en respectant le besoin des clients et bien sûr la réglementation.

Jérôme Hombourger : Stéphane, si tu le permets, je peux compléter : on s'est structuré au niveau du Groupe CACF autour d'une *data governance* qui est celle du Groupe Crédit Agricole avec justement ce respect des règles GDPR. L'intégration au plus proche de l'utilisateur de l'engagement du respect du besoin client et du besoin interne aussi puisque la donnée est externe mais la donnée est interne aussi au niveau de l'utilisateur interne donc on a une vraie ligne métier avec des *data managers*, des règles du jeu, un cadre de travail, un canevas de fonctionnement et puis bien sûr la ligne *data protection officer* qui est à côté. Et pour illustrer que cela n'empêche pas d'avancer et d'aller dans la modernité, je crois que Stéphane l'a annoncé, en tout cas on l'a précisé : en début d'année, nous avons été la première institution financière reconnue par Google et par un cabinet extérieur pour être *protocol measurement*, c'est-à-dire capacité à réconcilier des parcours *offline* et *online* de façon anonyme. Donc on voit bien que quand on sait mettre le bon niveau de professionnalisme et d'outillage sur la donnée on peut avancer positivement pour continuer à progresser dans la connaissance des parcours et la réponse au client, comme vient de nous le préciser Stéphane.

Clotilde L'Angevin : Merci. Une autre question de la part de Guillaume Tiberghien chez Exane. Il voudrait savoir si vous pourriez nous expliquer votre vision pour les marges dans les deux ou trois prochaines années avec justement l'équilibre entre la pression liée aux taux bas et l'amélioration grâce au *servicing* et aux assurances. Est-ce qu'on peut avoir une idée de la valeur comparée de ces deux effets ?

Stéphane Priami : Oui on peut. C'est bien sûr théorique, mais c'est quand même très proche de la réalité. En gros, si on schématise, mais en général en Europe, après bien sûr cela dépend des pays, tout est bien sûr plus complexe que ce que je raconte là, mais en général les prêts amortissables ont les marges les plus faibles. Ensuite, vous avez des types de prêts qui présentent une rentabilité bonne : c'est tout ce qui est LOA et LLD. Et ensuite, dans la graduation vous avez tout ce qui est système de renouvelable. Vous avez aussi un système qui peut s'intercaler entre l'amortissable et LOA-LLD c'est tout ce qui est trois fois ou X fois : 3 fois CB où la rentabilité n'est pas mauvaise. Après, tout l'enjeu bien sûr c'est qu'on arrive à faire jouer ce mix produit et qu'on oriente les clients, et c'est pour ça par exemple que *l'up-sell* est important : quelqu'un qui a un amortissable, si on peut, à un moment lui proposer du trois fois, lui proposer de la LOA ou de la LLD ou lui proposer un renouvelable parce que ça correspond à des besoins de souplesse de sa part, il faut bien sûr le faire. Après, l'autre enjeu bien sûr de rentabilité c'est l'équipement périphérique. On a vu tout à l'heure notamment l'équipement assurance, je redis le chiffre sur Sofinco : 20 % du PNB provient des assurances donc on voit bien l'importance des assurances et ça relativise un petit peu l'effet marge surtout si on le répartit sur les quatre ou cinq catégories que je vous ai données sur lesquelles on peut bien sûr jouer un petit peu.

Clotilde L'Angevin : Merci. La dernière question d'Antoine Beaugendre de CDC sur le *servicing* : quel est le mode de rémunération ?

Jérôme Hombourger : Je prends. Sur le *servicing* : je ne décrirai pas la chaîne de valeur dans le détail, mais elle va des deux extrêmes donc *service providing* où on fait de la gestion pour le compte d'un tiers, ce que l'on fait pour les banques de détail du Groupe en partie et là c'est de la commission donc c'est de la commission à l'encours traité et on va jusqu'à l'autre bout de la chaîne de valeur qui est qu'on peut porter les encours – ce qu'on fait déjà avec certains partenaires bancaires en dehors du Groupe Crédit Agricole – et là on a toute la rémunération associée, à savoir le financement, voire l'équipement assurance ou les autres produits d'équipement que présentait Stéphane tout à l'heure. Donc on est à la fois sur du *commissioning* quand on est juste dans la simple gestion de l'encours et de l'apport d'expertise donc le *service providing* en marque blanche notamment et jusqu'à la rémunération traditionnelle, classique, qu'on peut avoir et puis avec des sujets intermédiaires selon que l'on porte tout ou partie des encours. Donc c'est à géométrie assez variable. Voyez-y surtout de la souplesse de fonctionnement et de la capacité à aller à l'écoute et à la conquête de tous les besoins des partenaires qu'on est en train de cibler.

Stéphane Priami : Très bien. Puisque les questions sont terminées, je voudrais très sincèrement pour remercier d'avoir passé ce temps en notre compagnie. J'espère qu'on a pu vous donner les éléments qui sont importants pour vous et pour vos métiers. En tout cas on a été très heureux de pouvoir vous présenter la stratégie de cette maison. On y croit, on est extrêmement confiant dans l'avenir du crédit à la consommation parce que la crise a montré à quel point c'était un outil moderne d'appui à l'économie et aux ménages. Et puis nous

sommes confiants sur notre capacité à en être un des leaders. Merci vraiment de votre présence.

[FIN DE LA TRANSCRIPTION]