

## **Je me souviens de Cetelem**

(index alphabétique en bas de page)

À tous ceux, rencontrés au cours de trente-cinq années de Cetelem, qui savaient que l'essentiel dans une vie professionnelle est de se montrer bon collègue.

1. Je me souviens de la maison tirelire et de l'abstraction géométrique que plus tard on en tira.
2. Je me souviens des mots « agrément » et « inspecteur ».
3. Je me souviens de la « corr'ach' » et du « SSR ».
4. Je me souviens de la « vallée des Anges » où Francis Azoulay inspecta les premiers agréés de Cetelem. Les hauts-fourneaux fonctionnaient encore à plein régime mais on devinait déjà que le risque y serait plus fort qu'en Bretagne.

5. Je me souviens des chaussures de sport que portait Jean-Claude Gautier parce que, les derniers temps, il souffrait des pieds, avant que son cancer ne le gagne entièrement.
6. Je me souviens du *Je me souviens* de Georges Perec comme d'une évidence de ce qu'est devenue mon adolescence ; dans le désordre des souvenirs, leur fragmentation en mille couleurs aboutit à une palette d'impressions, fluide ou maladroite, sombre ou lumineuse, ouverte à tous vents ou réservée à une chapelle.
7. Je me souviens que c'est en 1953, l'année de la création de Cetelem, que Georges Perec décida de consacrer sa vie à l'écriture. Donc de se souvenir...
8. Je me souviens de notre première télévision et de sa grande table dans le salon.
9. Je me souviens du couronnement de la reine d'Angleterre et des matchs entre Reims et le Real Madrid.
10. Je me souviens de l'annonce de la mort du premier président de Cetelem, un être théorique dont j'ai oublié le nom ; je ne l'avais jamais vu et je suis sûr qu'aujourd'hui l'attaché commercial de Bilbao ou d'Ostrava me considère comme un être théorique dont il ignore le nom parce qu'il est inutile de s'encombrer la tête de tutelles lointaines.
11. Je me souviens du sentiment d'un changement heureux que l'ensemble des « jeunes » ressentit avec la nomination du second président de Cetelem. On pouvait lui toucher la main et son bureau ne possédait pas de double porte comme ceux de ses collègues de la maison-mère.
12. Je me souviens d'un déjeuner avec Jean Chicoye ; de temps en temps, il aimait réunir ses jeunes cadres afin qu'ils parlent d'eux-mêmes. Au moment du dessert, il se mettait à évoquer ses souvenirs ; cette fois-là, il leur raconta ses rêves d'ancien instituteur.
13. Je me souviens aussi qu'il leur dit détester les tics de l'importance présents chez la plupart de ses confrères. À la fin du repas, il leur confia que la mode en train de pointer du petit-déjeuner d'affaires avec son lot de jus d'orange vitaminé lui donnait mal au cœur.
14. Je me souviens de son accent du sud-ouest, plus rugby que bistrot, plus jardin secret que façade.
15. Je me souviens de son pantalon toujours fripé et du fait qu'il n'aimait guère la plage parce que le maillot de bain mettait en valeur ses jambes de banquier incapable de courir sur un stade...
16. Je me souviens d'un autre instituteur, Daniel Dejean ; tout dans sa silhouette indiquait qu'il était rigide ; pour lui, comptait avant tout la dictée sans fautes mais il avait horreur qu'on le lui rappelle. À la fin de sa carrière, il se débarrassa, non de ses principes, mais de leur corset : il devint un des bons instits du Cetelem d'alors et évoqua volontiers son ancien métier. Et à sa retraite, il se mit à écrire des romans policiers.

17. Je me souviens que Joëlle Faidutti eut l'idée de faire établir un « Astroflash » pour ce bébé né le 6 mai 1953 et enregistré sous le nom de Cetelem : taureau, « il est de ceux qui aiment s'étaler à leur aise dans un climat de vie généreuse et stable. Le sujet est un terrestre, un esprit réaliste toujours proche de l'aspect concret des êtres et des choses. C'est un bâtisseur, capable de grandes besognes avec un effort obstiné et constructif. (Sa) sensibilité est très vive bien qu'à réaction lente (et il) se souvient longtemps des affronts reçus. Sa force réside dans la solidité de son instinct. »
18. Je me souviens des *gauchos* qu'avait peints Katy de Ulacia dont elle nous avait fait cadeau, à Marie et à moi. Pensifs et fatigués autour de leur feu de camp, ils sont maintenant dans mon bureau, au-dessus d'un Steinberg représentant leur opposé, un fonctionnaire en uniforme bien boutonné dont les yeux ressemblent à des écrans et qui ponctue chacune de ses phrases en pictogrammes de gros cachets officiels. Un des *gauchos*, au centre du tableau, m'a toujours fait penser à Javier de Ulacia. Il en possède la silhouette bombée. Comme il est debout, seul son buste est éclairé par le feu, son visage reste dans l'ombre.
19. Je me souviens des *patacones*, ces assignats émis par la province de Buenos-Aires. Ils valaient un peso qui lui-même valait un dollar. Avant que tout s'écroule dans une sorte de névrose collective...
20. Je me souviens des dizaines de cahiers d'écolier constituant mon journal et dont proviennent ces souvenirs. « Je ne les relis jamais », avais-je dit à Pascal Berland qui m'avait avoué avoir eu la tentation de s'y mettre lui aussi. Nous étions dans un avion qui nous ramenait de Florence et, parce qu'il vivait mal un conflit concernant la stratégie de Cofica, il enviait l'autonomie dont j'avais su protéger Findomestic.
21. Je me souviens d'un trajet vers Lille, dans la voiture de Michel Raffaëlli. « Tu devrais tenir un journal de tout ce qu'on fait à Cetelem. »
22. Je me souviens de Bernard Boulanger ; ce jour de voyage à Lille, le conflit était extrême entre ses magasins et Cetelem : une affaire de fichier commercial ayant mal tourné... « Directeur, voici un bout de papier ; tu m'écris dix mots, pas plus, comme dans un télégramme, et après on se parle. » Je ne me souviens plus des dix mots, mais de ma tension à les sortir puis de son *OK* à leur lecture.
23. Je me souviens de ses cigarettes maïs et de sa chaleur de grand petit bonhomme toujours un peu fatigué, qui avait créé et développé sa boîte pour honorer une promesse faite à son frère mort avant l'âge. Nous adorions nous retrouver pour parler de rien et laissions aux autres le soin d'évoquer les relations Boulanger-Cetelem, ce qui faisait qu'elles tournaient rond.
24. Je me souviens qu'un jour Claude Bès me dit : « Il faudra que tu écrives l'histoire de Cetelem. » Je lui répondis : « Surtout pas, elle serait entièrement subjective, biaisée par mes propres souvenirs. »
25. Je me souviens d'un petit chien dont les juristes n'avaient pas aimé la ressemblance avec Milou pour le risque de droits à payer qu'il représentait. Il devait figurer la proximité et la fidélité de relations avec nos clients. Il fut vite mal aimé et remis aux archives.

26. Je me souviens de Joseph Garnier, juriste qu'on présenterait aujourd'hui comme à l'ancienne parce qu'il privilégiait bon sens et culture générale. Il occupa longtemps le bureau voisin du mien. Et nous aimions parler de son Poitou et de mes Charentes.
27. Je me souviens d'un beau slogan naïf inventé par Pascal Berland qui, sous sa réputation d'ingénieur et de première règle à calcul de Cetelem, cachait mal son romantisme de visionnaire et son goût frustré d'un certain mois de mai, côté racines et écologie : « Nous ressemblons à nos clients. » C'était direct, c'était le Direct.
28. Je me souviens de la décision qui fut prise d'abandonner cet acte de foi sociologique pour moderniser nos symboles internes. C'était un peu après le coup de pied donné au petit chien...
29. Je me souviens l'avoir vécue comme un éloignement, une sorte de théorisation de notre approche de la clientèle. On remplaça la proximité du vieil « Agréé » par une « Distribution » un peu trop rationnelle et la dynamique du « Direct » par un « Particulier » presque frigide.
30. Je me souviens qu'on aimait cette idée : « direct » est l'anagramme de « crédit ».
31. Je me souviens des contrepèteries de Pierre Coutureau. Et de celles de François Wurtz.
32. Je me souviens avoir été un des seuls à éprouver de la tristesse et de la méfiance face à cette évolution de notre identité interne pour le changement de comportement qu'à terme elle impliquait. Mes collègues me dirent que c'était justement cela qu'il fallait rechercher ; je me sentis soudain hors du coup.
33. Je me souviens que Jean-Michel Stourdzé fut un propagateur actif de l'abréviation de Distribution et de Particulier en « Distrib' » et « Part' », comme s'il devinait que faire sonner leur dernière consonne à la façon d'une caisse de magasin ou d'une affiche de pub leur redonnait de la vie. Du talent...
34. Je me souviens de l'abandon quasi confidentiel du mot « Part' » pour revenir à celui de « Direct ». L'idée vint de Julien Boyer, un pionnier du Direct ; elle correspondait à un moment de fortes difficultés commerciales...
35. Je me souviens du sourire indulgent de mes collègues : j'avais longuement essayé de les convaincre de ne plus dire « au Cetelem » mais « à Cetelem ». Question de nom propre...
36. Je me souviens d'un vieux prof de philo, amie de ma mère, qui ne comprenait pas comment elle pouvait être fière de son fils alors qu'il travaillait dans une échoppe d'usuriers.
37. Je me souviens de ces années d'après mai, quand celui qu'on appelait le socio-gaoucho Baudrillard accusait le crédit à la consommation de dépolitiser les classes populaires en leur apprenant à gérer leur budget familial.

38. Je me souviens de l'origine du mot « budget » : la bougette était la petite bourse que les paysans charentais utilisaient les jours de foire ; leurs villages restèrent anglais durant plusieurs siècles. Joli retour du fané pour exprimer le moderne...
39. Je me souviens de *Sachons prévoir*, le magazine des clients de Cetelem (ceux du Portefeuille, avec majuscule).
40. Je me souviens de la *budget card* comme positionnement d'Aurore ; le nom plaisait car il résumait le modèle Cetelem : entre l'Amérique des *revolvings* outranciers et l'Allemagne entêtée des découverts, l'une et l'autre confondant achat de tous les jours et équipement des ménages, il signifiait l'équilibre. Celui justement de *Sachons prévoir...*
41. Je me souviens du Mexicain à bicyclette que Philippe de Charnacé avait utilisé pour sa pédagogie de lancement du score ; vu d'avion, le dessin était illisible ; vu de côté, il prenait tout son sens.
42. Je me souviens qu'à chaque dîner de séminaire se tissait un peu de la légende de Cetelem grâce à un « je me souviens » collectif.
43. Je me souviens qu'à chaque dîner de séminaire, un frustré de *foot* et de petites histoires rompait le charme : « Bon, vous ne trouvez pas qu'il y en a assez avec ces histoires d'anciens combattants ? »
44. Je me souviens du premier bureau de Fimestic où logeaient Jacques Lanoë et Lise Chicoye : il était tout petit, sous-loué à nos auditeurs qui en avaient déménagé leurs archives, et ne possédait pas de fenêtre.
45. Je me souviens que Lise et Jacques fumaient beaucoup.
46. Je me souviens de remarques nombreuses de visiteurs concernant le fait qu'au Cetelem on fumait beaucoup... Le lundi matin, certains étages sentaient encore l'âtre du mégot mal éteint.
47. Je me souviens des cigares de Jean Rodier et de ceux de Francis Azoulay.
48. Je me souviens de la « cigarette » qui surlignait Cetelem dans son logo, un long bandeau vert butant sur du rouge. « Beaucoup d'acceptés que régulent les refus », justifiait le créatif !
49. Je me souviens de la fébrilité qui régnait dans tous les premiers bureaux de tous les pays dans lesquels Cetelem s'est installé.
50. Je me souviens du comptoir de banque qui trônait en haut de l'escalier du premier bureau de Findomestic. Trois semaines après le lancement, il se mit à servir de débarras pour les cartons d'imprimés.
51. Je me souviens du feu d'artifice lancé sur le lac Majeur, face aux îles Borromées, pour fêter les dix ans de Findomestic.

52. Je me souviens avoir rencontré le premier vrai client de Findomestic (pas le carabinier de Florence que son copain, Paolo Beccari, notre chef d'agence, s'était mitonné pour épater les collègues) : le vrai vendait des légumes au marché de Cagliari ; il avait pris un crédit pour acheter un triporteur Vespa à grand plateau. Puis il avait oublié de régler sa mensualité ! Premier financement, première montée tot' !
53. Je me souviens du jour où il entra, furieux, dans le bureau de l'agence de Cagliari : il avait le bras dans le plâtre et se plaignait du harcèlement subi par lettre et par téléphone ; il était si ému qu'il avait eu un accident avec son triporteur.
54. Je me souviens qu'il n'utilisa pas le mot « harcèlement » parce qu'il ne le connaissait pas et que Bruxelles l'ignorait encore. Mais Findomestic, même en Sardaigne, s'est toujours montrée à la pointe !
55. Je me souviens de Carmen de Antoni qui ressemblait à son prénom, eau vive et prends garde à toi. Attachée commerciale à Dijon et d'origine vénitienne, elle avait souhaité rentrer en Italie pour se remettre de son divorce. Elle fut la première expatriée de Cetelem, la première à porter un savoir-faire hors de France. Elle régla le cas du triporteur et du bras cassé. Je ne me souviens plus comment mais me reviennent les longues discussions qui aboutirent à revoir la politique d'octroi pour les artisans et commerçants...
56. Je me souviens de *Nous Cetelem*. Et de *Línea*. Et de *Fatti nostri*.
57. Je me souviens du composteur qui numérotait les chèques de compte permanent. On se mettait de l'encre plein les doigts dès qu'on changeait de série. C'était avant les cartes plastiques.
58. Je me souviens du premier minitel.
59. Je me souviens du mot « incitatif », d'abord prononcé à l'américaine, et des multiples concours auxquels il donna lieu. Comme cette longue marche des pèlerins de la Conciliación et du Judicial sur le chemin de Compostelle, pèlerinage en équipe à Effico España.
60. Je me souviens du challenge organisé par les magasins Lefroid à Tours : ils avaient choisi une eau de Cologne pour les dix premières vendeuses de compte permanent.
61. Je me souviens du coup de fil de Francis Azoulay pour me demander combien j'avais ouvert de chèquiers lors du lancement de Carrefour Créteil : il était six heures, mes collègues du BHV et d'Inno en avaient ouvert cinq dans l'après-midi. Moi zéro...
62. Je me souviens que ce soir-là je décidai de démissionner de Cetelem ; cela faisait trois semaines seulement que j'y travaillais ; nous n'étions manifestement pas faits l'un pour l'autre !
63. Je me souviens avoir été recruté par Sofinco comme inspecteur commercial et avoir choisi d'entrer à Cetelem comme rédacteur des lettres à la clientèle directe.

64. Je me souviens du grade d'attaché commercial troisième échelon. On n'a jamais su s'il avait été créé pour les « évolutifs » ou les bâtons de maréchal. Je fus le premier à le porter et ce fut mon premier galon.
65. Je me souviens de la folie qui soudain s'empara de Carrefour Créteil le soir de son ouverture. Vers minuit, il y avait encore des clients dans le magasin et j'avais les doigts noirs d'avoir composé vingt-sept chèquiers. Un record...
66. Je me souviens d'autres ouvertures de Carrefour, à Chambéry, à Grenoble, à Vénissieux, à Lisbonne, à Chartres, à Taipei, à Pékin...
67. Je me souviens du kitsch absolu du bas-relief composé de toutes les sortes de nouilles qui ornait l'entrée du Carrefour de Bourges.
68. Je me souviens du discours de Marcel Fournier lorsqu'il inaugurait un magasin ; il était toujours le même, vantant la modernisation du commerce.
69. Je me souviens du chapeau rouge de Roger Lanzac : il animait les parkings de son cirque et rameutait les enfants à l'idée que « Carrefour c'est la fête ».
70. Je me souviens que nous étions prêts à le croire quand nous nous retrouvions avec l'ensemble des cadres de Carrefour autour d'une gigantesque choucroute après avoir bouclé les caisses du premier jour et constaté que la dernière ouverture battait tous les records.
71. Je me souviens du « chapeau sur la tête » de Francis Azoulay, sa formule favorite pour exprimer qu'un bon commercial doit toujours être dehors.
72. Je me souviens qu'il se disait grammairien et aimait citer le nom des encycliques en latin « bien que cela ne fasse pas partie de (sa) chapelle ».
73. Je me souviens grâce à lui de la tiare de Nicolas III, pape en 1279 : « *Exiit qui seminat* », il doit sortir celui qui sème.
74. Je me souviens d'un déjeuner à L'Express pour des échanges de fichiers. Il me semblait que Francis Azoulay avait raconté n'importe quoi ; j'en avais honte.
75. Je me souviens de mon beau-frère ; il dirigeait le *marketing* de L'Express et nous avions organisé la rencontre au sommet. En sortant de table, il me dit : « Dis donc, il est super ton Azoulay ! »
76. Je me souviens des différents sièges de Cetelem : rue Lapérouse face à un ancien bordel que fréquentait Proust, au Front de Seine à côté de la cheminée du chauffage urbain, à Neuilly sur l'avenue des agences de publicité, à Levallois enfin à la place d'une usine Citroën. Joli symbole pour *success story*...
77. Je me souviens des frères Sordoillet, Conforama finances et Conforama *marketing*.
78. Je me souviens d'un grand *show* médiatique qu'ils organisèrent aux Champs-Élysées pour lancer le disque 16 tours. Quelques mois après, les frappait un coup de ciseau

bancaire. J'assistais à la soirée à côté de Philippe Barthélemy ; il eut ce mot : « Quand on est de la banlieue, on ne s'affiche pas à l'opéra. »

79. Je me souviens des frères Trigano, le Club Med et les caravanes.
80. Je me souviens des frères Darty. L'immobilier à l'ainé, le commercial au petit dernier.
81. Je me souviens de mon copain de classe, Jean-Pierre Bardery : il enseigna les manières et les relations publiques à Bernard, le petit dernier, pour que l'ancien boutiquier de la rue de Montreuil réussisse son entrée en bourse.
82. Je me souviens de Pierre Hollard : ancien facteur, ancien résistant, il avait créé une société de distribution de prospectus dans les boîtes aux lettres. Spécialité : le bouclard et la banlieue. Ce fut sa porte d'entrée chez Darty dont il devint le patron du *marketing*. Le « contrat de confiance », ce fut lui... Puis son succès le dépassa. On se mit à le trouver trop bouclard et trop banlieue. Il figurait une part de notre histoire, celle qui, dans des magasins Darty notabilisés, ferait chuter la pénétration du crédit de 25% aux alentours de 5%... Parce que nous n'avions pas suivi : ni en produits, ni en image...
83. Je me souviens des frères Defforey, Carrefour achats et Carrefour ventes.
84. Je me souviens de Hervé Defforey : de son père, il tenait un visage mi-partie trempé et éclairé, en même temps qu'une certaine réserve ; de son oncle, le sens de la relation aux autres. Il eut l'idée d'un appel d'offres mondial pour les services financiers de Carrefour.
85. Je me souviens du « couple infernal » chargé de mettre en œuvre l'accord Carrefour-Cetelem de 1997. Jean-Michel Stourdézé avec subtilité, Jean-Baptiste Prémont avec parfois cette maladresse qui vient des beaux raisonnements. Mais l'un et l'autre en sympathie.
86. Je me souviens de Tatjana Sarancic. Elle venait de Sarajevo et ressemblait à sa ville assiégée. Il fallut se battre pour lui obtenir un permis de travail. Elle documenta le « plan mondial de déploiement » de l'accord Carrefour-Cetelem puis fit un bébé qui l'épanouit.
87. Je me souviens qu'elle avait épousé un Malais d'origine chinoise qui représentait Grand Marnier en Russie et qu'elle aimait comparer la pauvreté apparente des anciens pays socialistes à la pauvreté culturelle des pays occidentaux.
88. Je me souviens des classifications que Michael Lafferty donnait chaque année dans ses séminaires de « *retail banking* ». Avant le plan de déploiement établi par Tatjana, Cetelem jouait dans la catégorie des « *regional players* », après son bébé dans celle des « *global players* ».
89. Je me souviens de mes adjoints « chiffres » à l'International avec qui j'ai aimé travailler : Philippe Franc, Marcel Dunyach, Philippe Audebert, Anne Chamoux et Henri-Paul Fruchaud. Chacun a évité à Cetelem une de mes fausses intuitions (au



moins...), mais je ne m'en souviens plus car ce sont là situations que n'aiment guère les intuitifs !

90. Je me souviens du nom de Cetelem signifiant « Crédit à l'électro-ménager ». C'était l'époque Azoulay. Puis on le changea en « Crédit à l'équipement des ménages ». C'était toujours l'époque Azoulay.
91. Je me souviens que pendant un long moment on rêva: l'acronyme Cetelem pourrait devenir un nom commun, à la façon de « frigidaire »...
92. Je me souviens encore de la maison tirelire ; avec son équipement de cuisine bien ordonné et son sol en damier, elle ressemblait à une réclame des années 1930. On l'avait perchée en haut d'un arbre et un petit bonhomme coiffé d'un canotier à la Maurice Chevalier escaladait une échelle qui y menait. « Payez petit à petit le confort de votre nid. »
93. Je me souviens de toutes les pubs de Cetelem. Claude Zingaro leur donnait de la naïveté comme pour apaiser les vieux complexes, Claude Bès les aimait orange et promo à l'éclaté, très hypermarché, Yves Raybaud les préférait plutôt cuir et bordeaux, genre avenue de l'Opéra, et Marcel Doucet les voulait rassurantes, style Crédit agricole. Moi, je les aurais aimées un peu décalées.
94. Je me souviens d'un fragment de notre « lexique familial » né avec la première campagne Cetelem à la télévision, *prime time* s'il vous plaît. Mes fils trouvèrent le film ringard et, longtemps, chaque fois que passait une annonce Cetelem, j'entendais à l'autre bout de l'appartement : « Papa, viens voir les ringards ! »
95. Je me souviens d'une grande découpe de contreplaqué figurant deux jeunes sur un *scooter*, cheveu au vent, le fils et la fille de Javier de Ulacia.
96. Je me souviens aussi de Lupo, le fils de Jean-Luc Steinhauslin, un gros bébé malin : son image, créée pour l'Italie, se retrouva sur tous les murs d'Europe centrale.
97. Je me souviens de la touffe de cheveux blancs de Jean-Luc Steinhauslin et de sa démarche princière.
98. Je me souviens qu'il arrêta de piloter son avion à la naissance de ses fils.
99. Je me souviens de son appartement à Prague, sur le palier des bureaux de la direction ; après son départ, il servit à la comptabilité.
100. Je me souviens de longues marches avec lui, la nuit dans le froid, parce que Florence était loin.
101. Je me souviens que, du haut de la colline de Fiesole, l'hôtel Aurora domine Florence et qu'au palais Pallfy de Prague, juste au-dessus du conservatoire de musique, existe un restaurant secret où on sert du pineau des Charentes en vin de dessert.

102. Je me souviens de la « lettre jaune ». On prétendait avec frissons qu'elle allait directement sur le bureau de nos concurrents. C'était l'époque où fleurissaient les « lettres » des clubs de pensée politique ; pour se démarquer les uns des autres, ils utilisaient des papiers de couleur différente.
103. Je me souviens des premières lettres jaunes : elles étaient signées des deux MM, Michel Masson qui en rédigeait l'essentiel, et Marc Mangez.
104. Je me souviens de ses côtés veillée scoute et tableau d'honneur. Le ton nous plaisait. Au point que peu à peu s'organisa un *lobbying* informel : il fallait absolument « être cité dans la lettre jaune » en signe d'appartenance.
105. Je me souviens qu'elle évolua vers le factuel ; elle gagna en information ce qu'elle perdit en intime psyché de groupe. Avec sa mise sur intranet, le refroidissement fut complet.
106. Je me souviens de la rubrique *¿Quién es ?* du *Día a día*, cette feuille hebdo qui ravissait Fimestic. Une photo d'enfance dont on ne retrouvait jamais la ressemblance jusqu'à la semaine suivante qui la révélait : elle paraissait alors évidente.
107. Je me souviens du « fil directeur » qu'on appelait le fils du directeur ! J'avoue avoir oublié la phrase qui le résumait, les bons élèves devaient pourtant la savoir par cœur !
108. Je me souviens que Paul Defourny aimait les circonflexes, les Majuscules et les soulignés. Le fil directeur et sa charte (« octroyée ») venaient de lui et en étaient pleins... Il savait en revanche choisir les restaurants, plutôt gibier, bourgogne et voiturier ; dans leurs vieux cuirs, il adorait jouer au provo et évoquer des secrets d'armurerie. Ce qui ne manquait pas de charme.
109. Je me souviens d'un dialogue très vieux cuir. Lui : « Un fil directeur ne prend son sens que si on le prémâche et on le rabâche. » Moi : « Je ne crois pas aux identités qu'on impose. » Lui : « Au fond, tu es un anar ! » Moi : « Et toi un *apparatchik* ! »
110. Je me souviens que pour les cinquante ans de Cetelem, la Communication m'organisa une *interview* par une jeune directrice d'agence. L'ancêtre que j'étais fut séduit par un enthousiasme qui ressemblait à celui de ses débuts. Elle s'appelait Éléonore Marcère.
111. Je me souviens des varices de Monsieur Brisset (on ne parlait pas de lui autrement).
112. Je me souviens qu'il était l'exemple du bon collègue et qu'il pêchait à la ligne. On entendait de lui, à la cantine, côté jeunes cadres déjà vieux crabes : « Comment peut-on être à la fois sous-directeur et communiste ? »
113. Je me souviens de Jean Delage ; il ressemblait à un évêque, amène et indulgent. Sachant toutefois se montrer pince-sans-rire... Le soir de son départ à la retraite, on lui offrit deux sonates de Bach en concert privé.

114. Je me souviens d'Annie Machuret dans sa caravane, vendant des chéquiers-crédit aux clients de l'union de commerçants de Kremlin-Bicêtre.
115. Je me souviens de Bellinglise, un de ces châteaux d'Île-de-France spécialisés en séminaires, parce qu'ils obligeaient à une compensation psychologique du genre « on est bien ensemble » face à leurs chambres mal chauffées, leurs douches balbutiantes et leurs repas sans esprit.
116. Je me souviens de l'apparition du *team building* sans qu'on ait changé le *baby-foot* de Bellinglise !
117. Je me souviens de la génération des CST, les chefs de service technique ; ils faisaient bloc contre le clan des inspecteurs commerciaux, et vice-versa (« lycée de Versailles », corrigeait Pierre Coutureau !).
118. Je me souviens d'un vol vers Lorient aux côtés de Pierre Coutureau, celui que tout le monde appelait « l'ami Coutureau ». L'avion me faisait peur et mes collègues, gentiment, se moquaient de moi. « C'est une névrose. Si tu veux la faire passer, prends un auteur du genre très chiant, lis-le jusqu'au bout en t'appliquant à ne rien sauter. »
119. Je me souviens avoir commencé la cure dans un avion pour Bordeaux. Avant même la fin des dix-sept tomes de la collection Ramsay, je compris que Saint-Simon n'avait rien de chiant et qu'il m'avait guéri des turbulences.
120. Je me souviens de la petite Fiat de Philippe de Charnacé. Il en était fier car, dans le parking du sous-sol, elle mesurait à peine la moitié des berlines des commerciaux. Lui s'occupait de l'octroi...
121. Je me souviens du Charnacé qu'évoque Saint-Simon au tome II de ses *Mémoires*. J'étais encore sensible aux trous d'air : l'ancêtre de notre responsable du risque se fit arrêter en 1698 pour émission de fausse monnaie !
122. Je me souviens de la première fois que je rencontrai le directeur général d'une nouvelle maison-mère ; il souhaitait connaître quelques cadres. « Alors, c'est vous l'artiste ? », me dit-il d'un ton suffisant. Puis, comme s'il cherchait à corriger sa phrase d'accueil, il détourna les yeux et ajouta : « Vous êtes tous un peu artistes à Cetelem. » Je lui répondis : « Je préfère être artiste que fonctionnaire ; un artiste, ça crée... » Ce fut mon dernier entretien avec lui !
123. Je me souviens de la « stratégie du mille-pattes » chère à André Lévy-Lang. Il y avait en elle comme une incitation à la création de nouvelles pattes...
124. Je me souviens de la politique de « scissiparité » des agences. Et de la liste des petites agences dont tous les deux ans on annonçait la fermeture. Je me souviens aussi de l'inauguration de l'antenne satellite de Syracuse. Une scissiparité exemplaire...
125. Je me souviens d'un très grand attaché commercial à La Rochelle-Direct : il m'avait invité à un spectacle donné au foyer rural de Thairé, qui racontait le village à l'ancienne, avec ses battages et ses vendanges.

126. Je me souviens qu'à Thairé on appelait ces néo-villageois qui travaillaient à la ville des « survenus ». Le très grand attaché commercial de La Rochelle-Direct avait eu cette formule : « Le survenu, c'est le client idéal pour Cetelem. »
127. Je me souviens de René Victor parce qu'il parlait le patois saintongeais avec ce qu'il faut de fumet et de mots qui traînent.
128. Je me souviens de Philippe Noubel et de son bateau à La Rochelle.
129. Je me souviens d'Annie Puyrazat et de son attachement pour Villebois-Lavalette.
130. Je me souviens de Sylvie Lagache et de la façon dont elle parlait de l'île de Ré.
131. Je me souviens du pineau produit par Gontran Desemery, qui organisait ses congés en fonction de la taille des vignes et ne manquait jamais le festival du film policier de Cognac.
132. Je me souviens d'Éric Dumeau pour qui Cognac, ses familles et ses notables n'avaient aucun secret.
133. Je me souviens de Charlotte Chevrier pour qui Cognac, ses familles et ses notables n'avaient besoin d'aucun secret.
134. Je me souviens du Saint-Aigulin de Sylvie Giraud et du Thézac de Jonathan Lafarge, sans pour autant croire que Cetelem ait été envahi par les Charentais !
135. Je me souviens de ma « cousine » Michèle Ragonneau dont les grands-parents tenaient un bistrot sur le port de La Rochelle et dont l'oncle avait beaucoup fait pour rendre célèbre dans ses patoiseries le héros charentais par excellence, Ragoneau, l'idiot du village... Nous aimions en rire, d'où ce cousin-cousine qui nous amusait car il faisait la rumeur des couloirs.
136. Je me souviens de la réserve de Luc Salus qui lui venait de Saint-Porchaire et de celle de Lionel Blanchard qu'il avait apprise au collège de Saintes.
137. Je me souviens qu'ils avaient la même peau mate, le même visage apparemment fermé, la même économie à être, la même assurance à ne pas changer de point de vue et à le faire comprendre avec naturel, comme tout bon paysan dans son champ. Ils étaient les plus identifiables parmi les Charentais de Cetelem.
138. Je me souviens du Béarn de Michel Le Gall et de celui de Jacques Campagne-Ibarcq. L'un et l'autre adhéraient à la Garbure, l'association des Béarnais de Paris. Une nuance de vallée protégée chez le premier, une touche de rugby entêté chez le second...
139. Je me souviens du clan des Siciliens : Angelo Piazza, Enzo Bono et Giuseppe Jenzi.

140. Je me souviens de celui des Catalans : Javier de Ulacia, Rosa-Maria Gelpi et Luis Bertran-Farga.
141. Je me souviens de ma première soirée en Sicile. Giuseppe Jenzi m'avait présenté ses principaux vendeurs qui, tous, connaissaient Darty, Conforama ou la FNAC. Puis il m'avait fait goûter les oursins de Mondello. Et jusqu'à trois heures du matin, il m'avait parlé de Palerme.
142. Je me souviens de la promenade du bord de mer et des palais « bombardés » du centre, je me souviens n'avoir jamais ressenti autant de passion que la sienne à faire partager une ville.
143. Je me souviens m'être mis dès la semaine suivante à lire Sciascia. Puis à le dévorer...
144. Je me souviens de Gérard Jouve faisant visiter son Rouen au conseil de Findomestic. La lumière dissoute des cathédrales de Monet comme modèle de nuances...
145. Je me souviens du Trapani d'Enzo Bono. Le couscous aux fruits de mer, les thonneries abandonnées et le mythe du savant disparu, caché dans un couvent... Comme une correspondance secrète avec l'extraordinaire second degré d'Enzo.
146. Je me souviens de la première « gita » de Findomestic, le dimanche précédant le lancement. Un autocar suffisait à nous transporter, tous.
147. Je me souviens du film dont on tournait une scène dans une des tombes étrusques de Sovana. Les techniciens étaient français et les acteurs italiens. Comme à Findomestic ! Une angoisse soudain nous saisit : ce pourrait être un navet...
148. Je me souviens de Giulia Casoni, la plus jeune de la bande, décrétée ce jour-là mascotte de Findomestic. Sans doute pour cela, elle devint la responsable des plans de carrière.
149. Je me souviens avoir été séduit par la villa Giulia, à Florence : son aspect Belle Époque et si peu fonctionnel faisait d'elle un siège idéal pour une société pas comme les autres. Le grand salon, devenu salle du conseil, s'ouvrait sur une véranda où s'installait l'orchestre quand on y donnait des bals.
150. Je me souviens du séminaire de lancement de Fimestic à Tolède. On mélangeait encore tout et tout paraissait compliqué. Quelquefois même hostile...
151. Je me souviens d'un dialogue entre Racine et Tolstoï. C'était lors d'un séminaire de communication et le jeu consistait à choisir un écrivain, à se couler dans son personnage et à dialoguer avec l'autre dans le but d'une synthèse de soi. Marc Mangez s'était emparé de Racine parce qu'il est « intérieur et ordonné », moi de Tolstoï parce qu'il aime la démesure et le paradoxe. « Ce qui nous rend semblables est que nous doutons toujours de ce que nous faisons », avons-nous conclu.

152. Je me souviens du goût de Marc Mangez pour les jardins de fleurs blanches, semblables à ceux des cloîtres de chartreux ; au piano, il jouait le répertoire romantique et n'aimait guère l'opéra, « trop coloré ».
153. Je me souviens du nom que se donnaient nos expats : la Légion étrangère. Avec sa légende, ses médailles, ses profondes déprimés aussi...
154. Je me souviens de François Wurtz, aux campagnes les plus nombreuses : Suisse, Belgique, Tchéquie, Slovaquie, Tunisie, Allemagne... sans compter l'Alsace et la Lorraine où les grandes manœuvres conservent la réputation du meilleur terrain qui soit pour l'apprentissage.
155. Je me souviens du *camping-car* de François Wurtz que sa femme, Édith, avait décoré d'une foule de paysages. À la façon d'un grand tableau naïf.
156. Je me souviens des métamorphoses d'Aurore. Destinée à moderniser la « BP » (la « Bon Payeur »), elle devait s'habiller de carton. La notoriété lui vint de sa robe de plastique. On se mit à parler d'elle comme d'une « *star* incontournable » (nom suggéré par Gérard de Chaunac, adjectif breveté par Pierre Boucher).
157. Je me souviens des tribulations d'Aurora. Outre Quiévrain, elle s'adapta parfaitement au bilinguisme mais buta sur une compagnie d'assurances de Milan qui ne voulait pas partager son nom.
158. Je me souviens d'*All about Aura* du grand Salomone Mankiewicz : elle adopta sans complexe un nouveau costume de scène avec son partenaire Mastercard (ce qui lui valut des critiques très critiques de la part des critiques parisiens sur cette nouvelle façon d'interpréter le rôle, avant qu'Aurora ne la reprenne avec succès pour sa tournée espagnole). Elle triompha également sur les scènes de l'Est parce qu'Aurora s'était autrefois compromise dans une affaire de croiseur russe.
159. Je me souviens d'une de ses plus belles représentations à la télévision : elle tournoyait sur une musique scandant son nom de façon envoûtante et terminait son numéro en affichant « *Libertà di movimento* », une liberté de mouvement digne de la danse des sept voiles.
160. Je me souviens qu'on vit aussi Aura faire quelques apparitions sur les planches anglaises et américaines (du Sud), mais qu'en Grèce elle redonna son rôle à Aurora car son nom y rimait trop avec « urine » !
161. Je me souviens de Vassili Pozdyshev. Il fut *komsomol* à Gorki, étudiant à Nijni-Novgorod (ex Gorki), banquier à Moscou, puis *Cetelem-boy* à Paris et à Athènes. Il aimait la sculpture grecque, la littérature française et l'histoire russe. Toujours avec passion. Et je fus heureux quand naquirent ses deux filles.
162. Je me souviens de ces jeunes femmes d'expatriés destinées à se débrouiller seules, loin de leurs bases : toutes lumineuses, Luba, Katy, Maureen, Custodia...
163. Je me souviens de la *sfida* lancée lors des dix ans de Findomestic : le défi consistait à atteindre cinq mille milliards de production, alors que la société n'en était

qu'à mille milliards de liras ! On me prit d'abord pour un fou puis on se mit à établir des plans de *marketing* et cinq ans après, Findomestic fêta joliment sa *sfida* réussie.

164. Je me souviens de la filière des poubelles municipales de Naples. Superbes pour apprendre le métier !
165. Je me souviens du « *cracking* » contre la fraude. À mesure qu'on améliorait la cuirasse, se perfectionnaient les arbalètes. Et fleurissaient les bonnes statistiques...
166. Je me souviens du « *subprime* » qu'on chérissait pour sa marge. Mais, si on soustrait « image » à « marge », restent seulement deux lettres : le « r » et le « i », autrement dit le début du « rien ».
167. Je me souviens des dossiers Electrolux : ils étaient si nombreux et si petits, on ne les étudiait plus qu'au double décimètre. On mesurait la pile et on en éliminait 11%. Le secret du risque résidait justement dans le 11 et dans l'intuition des jours où il fallait éliminer le haut de la pile ou le bas... « J'enlève le haut, j'enlève le bas », une célèbre publicité plus tard s'inspira de la méthode !
168. Je me souviens de l'entrepôt Darty des premiers temps ; on y suivait les stocks grâce à des lignes blanches tracées à même le sol.
169. Je me souviens de la décision de Gérard de Chaunac : « Bon, l'Italie d'accord ; mais pas au sud de Rome. »
170. Je me souviens de l'envolée de Pierre Boucher sortant de l'agence d'Oristano, en Sardaigne : « Si nous réussissons ici, le monde est à nous ! »
171. Je me souviens d'un char d'assaut de la division Leclerc : « Cyrano de Bergerac » en lettres blanches à son flanc. Les autres sacrifiaient à l'Histoire de France vue des champs de bataille. Tout Chaunac était là, le panache du mousquetaire, le clin d'œil du Périgourdin.
172. Je me souviens du défi des truffes noires aux truffes blanches, de celles de Sarlat à celles du Chianti. Le duel eut lieu lors d'un dîner qui ne pouvait se passer qu'au Bronzino. Très gentilhomme, Gérard de Chaunac reconnut que les Italiens étaient d'une politesse exquise à déclarer l'*ex-æquo* !
173. Je me souviens que le Bronzino ouvrit la même année que Findomestic, à cent mètres dans la même rue. Et qu'il devint vite une des meilleures cartes de Florence.
174. Je me souviens des habitudes de Jean-Claude Gautier au bougnat de la rue d'Orléans à Neuilly et de celles de Julien Boyer chez l'italien de Levallois.
175. Je me souviens des parties de *foot* entre Cetelem et Findomestic. Une près de Sarcelles, les autres en Italie. On avait beau faire, côté français (jusqu'à mettre douze joueurs sur le terrain), le réseau Findo menait la marque.

176. Je me souviens du Pasha, ouvert la même année que Cetelem CR, à trente mètres du bureau. Sa cuisine libanaise en avait fait un des restaurants les plus courus de Prague. François Wurtz était devenu l'ami du patron...
177. Je me souviens de la chorale créée par François Wurtz à son arrivée à Prague.
178. Je me souviens du livre de souvenirs écrit par Gérard de Chaunac : *La Vie m'a fait crédit*... La partie militaire en était la meilleure, non pour les batailles – absentes – mais pour l'aventure.
179. Je me souviens de *Maquinsus*, une tragédie en cinq actes et cinq cent trente-huit alexandrins. Il y était question d'un grand projet de rationalisation informatique que les « préfets des études », Guidettus et Senoullus, avaient commandé à Maquinsus, « marchand d'idées », pour l'imposer à Chicus, « prince de Cetelem et duc de Cofica ». Heureusement, Chaunux, « confident de Chicus », aidé de ses « officiers », Berlandus et Mulleris, parvint à déjouer la machination.
180. Je me souviens que la pièce se terminait par deux alexandrins aux hémistiches parfaits : « Ce sinistre projet, déjà presque oublié/ Fera de Maquinsus la triste renommée. »
181. Je me souviens de la seule grande innovation apportée par Mac Kinsey en je ne sais combien de missions mandatées par les préfets des études des maisons-mères successives : celle de passer de la note rédigée et présentée à la française, aux bouts de phrase alignés à l'italienne ! Plus tard, lorsque déjà s'annonçait le *Powerpoint* aux schématisations réductrices, Jean-Claude Gautier continuera de présenter ses objectifs avec de vrais paragraphes photocopiés sur ce qu'il appelait des « micas ».
182. Je me souviens qu'à la suite du même rapport on organisa des cours de lecture rapide pour accroître l'efficacité de l'encadrement. Bonne fille, Cetelem suivit le mouvement. Non sans sourire. Longtemps, nous nous sommes ainsi couchés de bonne heure !
183. Je me souviens qu'on disait des « néanmoins collègues » des maisons-mères qu'ils possédaient les défauts des bons élèves. Cetelem en revanche se glorifiait de posséder les qualités des mauvais élèves !
184. Je me souviens du sire de Coucy : lors d'une réunion des cadres de Cetelem, le président de la maison-mère compara Jean Chicoye au grand féodal, laissant entendre que s'il ne rentrait pas dans le rang, son château risquait d'être démantelé. Quelques semaines plus tard, *Maquinsus* lui répondait ! Sacré Chaunac, sacré Cyrano ! Cetelem était petit et dégageait de faibles résultats mais il était fier de ce qu'il entreprenait.
185. Je me souviens de Fred, le perroquet du recouvrement tchèque. Un incitatif choisi par l'équipe gagnante... Il y eut aussi l'aide apportée à l'orphelinat de Ledce u Smečna décidée par l'ensemble du personnel de Cetelem CR.
186. Je me souviens du « bon gros dossier pas cher », de « la carte Aurore incontournable », de « Cetelem société riche », des « objectifs inatteignables » ou de « peser en Europe ».



187. Je me souviens des cigarettes roulées de Bernard Müller et de ses doigts jaunis par le tabac.
188. Je me souviens que lors de la réunion des cadres annonçant la fusion entre Paribas et Compagnie bancaire, manifestement impressionné par l'aisance des petits marquis, il eut cette saillie : « On n'est pas des bœufs, quand même. » Elle lui regagna des faveurs à Cetelem.
189. Je me souviens du premier client tchèque : il s'appelait Holub, « Monsieur Pigeon ». Cela fit beaucoup rire. Il achetait une chambre d'enfant chez Ikea. Cela donna de l'émotion à l'équipe. Il régla sans jamais le moindre retard.
190. Je me souviens du rôle de fétiche que possédaient tous les premiers clients. On encadrait leur dossier en salle de réunion.
191. Je me souviens des yeux sans détour de Miroslav Purkyně. Il connaissait tout de l'histoire tchèque et en expliquait les prolongements – toujours avec finesse – jusque dans leurs conséquences les plus actuelles. Lors des conseils de surveillance, il nous faisait part de ses découvertes dans les magasins et je m'émerveillais chaque fois qu'un ancien directeur du Trésor et vice-ministre des Finances se passionne autant pour Cetelem au point d'en devenir l'acheteur-mystère idéal.
192. Je me souviens d'un dîner avec lui autour de *mezzés* libanais : « Vous ne pouvez pas savoir ce qu'était la monotonie d'avant. Le bureau, les discours obligés, les filles, le ski... Nous étions conceptuellement nus. Lorsque j'ai négocié avec votre Bérégovoy la création d'une bourse à Prague, il m'a offert un Balzac complet en tchèque ; là, j'ai commencé à me familiariser avec les actions ! Quant à Cetelem, c'était comme si je me retrouvais sur les bancs d'une nouvelle fac ! »
193. Je me souviens de la façon dont Claude Joly touillait son champagne pour en ôter les bulles. Il possédait la vivacité et le sens de l'impasse d'un champion de bridge (classé). Il est le seul dont le nom demeure à travers une salle de réunion, à Levallois.
194. Je me souviens des jambes comme nouées sous sa chaise lorsque Marc Mangez devait s'asseoir en cercle, sans qu'une table à tapis vert ne le protège. Je me souviens aussi de ses ongles rongés et de ses mégots rallumés.
195. Je me souviens de « Faut-il faire du crédit ? ». Marc Mangez posait la question, devenue aphorisme, dès qu'une contrainte venait gêner Cetelem. Il aimait également dire : « Mais que fait la Direction ? » lorsqu'un détail ne parvenait pas à être réglé. Écho de l'extérieur, écho de l'intérieur...
196. Je me souviens des caricatures que dessinait Philippe Barthélemy en réunion et qu'il envoyait ensuite à ses collègues ainsi croqués. Quelques traits, quelques mots, il tapait toujours juste.
197. Je me souviens d'un de ses retours d'Italie ; il venait d'assurer une séance de formation commerciale. « J'échangerais volontiers l'enthousiasme de Findomestic contre le professionnalisme de Cofica. »

198. Je me souviens de l'ascenseur et des waters de Direction que Cetelem trouva dans l'immeuble de Cofica à Neuilly !
199. Je me souviens des relations complexes et des complexes réciproques qui agitaient Cetelem et Cofica. Passer de Cofica à Cetelem se faisait naturellement alors que ceux qui faisaient le trajet inverse compliquaient tout par leur comportement de dernier arrivé qui en rajoute en identité !
200. Je me souviens des échos qui systématiquement remontaient de ceux qui effectuaient un stage de formation : partout et toujours l'accueil parfait des agences, avec en plus une touche d'amitié pour celles de Cofica. Quant au siège, on préférerait ne pas l'évoquer...
201. Je me souviens des larmes de Marie-Christine Dereux, qui était à la fois rayonnante et imprégnée du devenir de Cofica : elle avait présenté une nouvelle voie pour la société, le « *new deal* » ; elle obtint une seule réponse, en réunion de planification : « Cofica meurt à petit feu, vous voulez lui donner le coup de grâce ! »
202. Je me souviens du succès que fut finalement son « *new deal* » ; à plusieurs reprises, on se mit à évoquer la nécessité d'un « *new deal* » pour Cetelem.
203. Je me souviens d'une visite de Bangkok avec Pedro Rodriguez : l'indispensable Carrefour, un temple et un magasin d'antiquités. Nous entrons ; immédiatement je reconnais Henri-Paul Bour, l'ancien patron de la première agence de publicité de Cetelem, reconverti dans la copie d'objets de style colonial. Médiannef... l'agence du panonceau alu qui rayait les meubles !
204. Je me souviens d'Eunice Park, la responsable de ce fameux lancement de la carte chez Carrefour Corée, qui réalisa plus de cent mille ouvertures en trois mois. Elle adorait *Madame Bovary*. Une histoire risquée suivie d'une forte déprime...
205. Je me souviens de la seule gifle que j'ai jamais donnée à Elli, ma petite-fille. C'était un dimanche matin et j'avais rendez-vous téléphonique avec Gunald Loyaerts, le membre du directoire de KBC en charge du partenariat avec Cetelem Belgium. L'heure était à la rupture, nous avions préjugé de nos capacités informatiques ! Et Elli continuait de chanter et d'agacer son grand-père... Après la gifle, elle se mit à hurler. Ce qui m'obligea à tout raconter à Gunald Loyaerts ! Je continue de penser qu'Elli sauva l'affaire !
206. Je me souviens, dès le lendemain, avoir téléphoné à Michel Riboust pour lui demander de piloter le chantier informatique KBC. Il était à la retraite depuis deux ans mais j'avais confiance en sa crédibilité de vieux forgeron.
207. Je me souviens qu'il était la plus belle légende de Cetelem parce qu'il en avait forgé les pièces du moteur et que cela se sentait immédiatement dans ce qu'il disait. Il n'avait rien d'un héritier, rien d'un *manager*, il était un créateur.
208. Je me souviens de ses yeux soudain clairs quand il s'engageait à quelque chose.

209. Je me souviens qu'il fut critiqué par ceux qui n'avaient jamais remarqué ses yeux clairs ou jamais réussi à les lui rendre clairs ; ils trouvaient qu'il « délivrait » mal ce qu'il n'avait jamais promis ! Les pauvres...
210. Je me souviens qu'il avait commencé à dix-sept ans comme mécanographe.
211. Je me souviens qu'un soir, à Florence, nous nous sommes longuement échangé nos grands-pères. Le sien était forgeron à Montreuil-Bellay. Le mien avait consacré sa retraite à retrouver l'état-civil des soldats allemands tombés au Chemin des Dames.
212. Je me souviens qu'au déjeuner qui suivit la gifle, Gunald Loyaerts m'évoqua les éperons d'or de ces brillants chevaliers français embourbés dans les fossés de Courtrai. Je lui répondis que c'était grâce à des paysans flamands que les Charentes avaient assaini leurs marécages et qu'il serait bon qu'on partage nos savoirs plutôt qu'on les oppose.
213. Je me souviens du démarrage de KBC. Elli Kog reprit vraiment confiance dans le projet dès l'arrivée de Luc Salus qui, grâce au sens du plat pays qu'il tient des Charentes, n'a jamais pensé à se parer d'éperons d'or.
214. Je me souviens m'être rendu compte des mois après qu'Elli Kog portait le même prénom que celui de ma petite-fille et qu'elle en avait cette même élégance fragile faite d'intuition aux autres.
215. Je me souviens que Michael Lafferty aimait le parallèle entre Cetelem et General Electric Capital, eux comme « *serial buyer* », nous comme « *serial builder* ». Eux les poches profondes, nous la main à la truelle... Personnellement, je préférerais construire, même si c'est plus lent, car acheter mène forcément à l'impatience vulgaire du maquignon que l'on masque sous de hauts sophismes financiers. Et sous un mot particulièrement laid : relutif !
216. Je me souviens des interrogations de Jacques Lanoë devant le *recibo* : « Quand tu auras vraiment compris comment il fonctionne, alors on démarrera Fimestic. »
217. Je me souviens qu'au Brésil on appelait « tropicalisation » cette adaptation des méthodes. Pas uniquement à Cetelem d'ailleurs...
218. Je me souviens que cette période de réflexion – nécessaire – fut partout le meilleur garant à éviter une sorte de narcissisme technique qui survient dès que Cetelem se trouve face au miroir de son savoir-faire.
219. Je me souviens du « modèle Cetelem » qu'on résumait au couple agréé-direct (ou pour les modernes : distrib'-part') et dont on évaluait les performances dans les différents pays.
220. Je me souviens avoir toujours ressenti qu'il s'agissait d'une simplification, donc d'une amputation.

221. Je me souviens de la question que toujours on me posait : « Mais quelle est la mesure de ce qu'il faut adapter dans votre système de base lorsque vous vous installez dans un nouveau pays ? »
222. Je me souviens n'y avoir jamais répondu que dans le flou. J'avais une seule certitude : se trompaient ceux qui prétendaient ne rien vouloir adapter et ceux qui prétendaient tout vouloir changer, autrement dit les béats de l'universel et les frileux du particulier.
223. Je me souviens que cette intuition du balancement ne satisfaisait guère (ou mieux pas du tout !) les tenants cartésiens d'un modèle reproductible. En elle pourtant, résidait la réussite.
224. Je me souviens de la phrase fameuse du *Guépard* : « *Se vogliamo che tutto rimanga com'è, bisogna che tutto cambi* », qu'on peut maladroitement traduire par un : « Si on veut que tout reste en l'état, il faut que tout change. » Le respect des fondements grâce au bouleversement de la forme... Ce que réalisa si bien Findomestic.
225. Je me souviens d'une longue discussion sur le sujet avec Uberta et Edoardo Speranza ainsi qu'avec Beatrice et Carlo Fioravanti lors de l'inauguration de l'antenne satellite de Syracuse. La Sicile comme interrogation de soi et les mots princiers de Lampedusa pour l'exprimer...
226. Je me souviens du château Haut-Simard, une splendeur ronde de Saint-Émilion que Claude Joly avait dénichée et que Cetelem adopta pour ses déjeuners hauts de gamme.
227. Je me souviens du Fonterutoli, le vin de Lapo Mazzei, lui aussi une splendeur ronde, mais à la façon mi-partie robuste et lissée des bossages florentins.
228. Je me souviens d'un séminaire à Noirmoutier pendant lequel nous avons visité un marais salant.
229. Je me souviens de l'attachement de Bernard Cadet à sa région nantaise. Et des caisses de muscadet qu'il faisait livrer à Paris.
230. Je me souviens de son pot de départ à la retraite : il surprit par son ardente fantaisie. On avait oublié que derrière la rigueur boutonnée du personnage résidait une capacité à comprendre les autres qui l'avait mené aux « Ressources humaines ». On avait aussi oublié que la fête était organisée par le comité d'entreprise.
231. Je me souviens d'une ferme de crevettes dans le delta de Bangkok ; elle appartenait aux parents d'Areé Thavoan, notre responsable des « Relations humaines ». Et je me souviens de sa fierté à nous en expliquer le fonctionnement.
232. Je me souviens de l'*Observateur* décliné en *Observador* et en *Osservatorio*. Mi-partie manuel pratique de *marketing* et leçon de sociologie commerciale. Le *must* en distrib' !

233. Je me souviens qu'avec lui Catherine Sainz passionnait les commerçants. Tout comme le réussissaient Salvador Maldonado et Gregorio d'Ottaviano, tous trois d'un beau style fait de mots simples et d'une présence personnelle forte. Sportive chez Catherine, amicale chez Salvador, ancrée chez Gregorio.
234. Je me souviens des meilleures heures d'Eurofinas, celles des présidences de Gregorio d'Ottaviano. Jamais notre fédération européenne ne fut reçue à si haut niveau dans les dédales de Bruxelles. Les Allemands l'avaient marginalisée, les Anglais prise en otage, les Espagnols transformée en club de golf et les Français avaient tenté, comme partout, de la franciser !
235. Je me souviens de cette route qui longe le canal de la Brenta, entre Venise et Padoue. Un chemin bordé de palais où tout ce qui compte en Europe s'est un jour retrouvé. Gregorio d'Ottaviano en connaissait la moindre anecdote et savait la rendre utile à la compréhension d'aujourd'hui.
236. Je me souviens de la première banque italienne que nous avons approchée. Gérard de Chaunac avait organisé le contact car elle appartenait à une de ses relations ; il était donc présent au rendez-vous. Et très en forme dans son argumentaire sur notre *know how* ! Le directeur général de la banque, madré par trente années d'expérience entre Vatican et « Boutiques obscures », lui répondit : « Ici, ce qui compte, ce n'est pas le *know how* mais le *know whom*. »
237. Je me souviens du jardinier qu'était Paolo Valenti : « L'Italie est un artichaut : pour s'en convaincre, il faut la déguster feuille à feuille et ensuite se brûler les doigts avec le foin. »
238. Je me souviens que lorsqu'il quitta Findomestic, il me donna deux livres : un tout petit pour mon prénom, les *Fioretti* de François d'Assise, et pour mon goût de l'Italie un superbe volume sur le *Cycle de la Croix* de Piero della Francesca, mon peintre préféré.
239. Je me souviens qu'il tenait à rencontrer avant leur embauche tous les employés de Findomestic. Le premier de ces entretiens se tint via Monte Napoleone, dans le palais baroque que Centro Leasing louait alors à Milan, un lieu aux antipodes de ce que seraient les agences de Findomestic ; je me souviens l'avoir expliqué au premier candidat ; il me répondit qu'il n'aimerait pas travailler dans un musée ! Il s'appelait Chiaffredo Salomone.
240. Je me souviens d'Angelo Piazza. Dans chaque ville de notre voyage américain, il avait un cousin avec qui il évoquait Palerme. Le dernier soir, devant le pont de Brooklyn, il prit une pose de paladin en armure et nous déclara : « Je suis d'accord pour créer une agence Findomestic à New York. » Puis passant du paladin au roué (il était un des meilleurs dans le groupe à savoir le faire, d'où ses succès commerciaux), il ajouta : « Ou même une agence Cetelem ! »
241. Je me souviens des fatigues de Maurice de Talansier.

242. Je me souviens aussi de ses enthousiasmes. *Le Monde bouge*, c'était lui. Et les voyages d'éveil aux autres qu'on commençait à qualifier de *benchmark*. Et l'*Observateur*... Quand il partit, j'eus l'impression que Cetelem s'arrêtait de bouger.
243. Je me souviens qu'il aurait aimé devenir comédien et qu'en fait il l'était... Il adorait Prévert, en particulier la *Chanson des escargots qui vont à l'enterrement* : « Et les deux escargots / S'en retournent chez eux / Comme ils ont beaucoup bu / Ils titubent un p'tit peu / Mais là-haut dans le ciel / La lune veille sur eux. »
244. Je me souviens d'un parking d'hôtel à Atlanta. Tôt le matin. Dans le groupe, les Espagnols étaient particulièrement sombres. À la suite du patron du réseau, cinq de leurs collègues venaient de démissionner de Fimestic. Pour rejoindre Hispamer, le concurrent...
245. Je me souviens les avoir réunis près de l'autocar. Debout, trois minutes, à la surprise des autres qui s'impatientaient. Je sortais d'un coup de fil à Julien Boyer avec qui depuis plusieurs jours nous organisions les remplacements. Je leur donnai le nom des successeurs.
246. Je me souviens que les Espagnols se regroupèrent au fond du car. Quelques instants après le départ, à l'instigation de Carmen Jiménez, ils se mirent à chanter. Et tout y passa des grands airs d'Espagne.
247. Je me souviens de la remarque de Jean Deullin, alors responsable d'Aura en Italie : « J'ignore ce que tu leur as dit, mais ils sont transformés. Ils ont besoin de reconnaissance, par rapport à la mère française et à la grande sœur italienne. »
248. Je me souviens des jours qui suivirent. Carmen Jiménez et les Espagnols devinrent les vrais animateurs du groupe ; elle, jusqu'à endiabler une soirée en dansant sur la table. Dans l'avion qui nous menait vers New York, elle me dit que la raison de leur changement était simple : il n'y avait aucun nouvel expatrié parmi les successeurs...
249. Je me souviens qu'au cours de ce voyage, j'ai songé à l'idée que Jean Deullin possédait l'art de la reconnaissance.
250. Je me souviens d'un discours aux cadres que j'avais appelé « Gens de Cetelem ». Comme il commençait par un hommage à une nomination de Jean Deullin, certains comprirent « Jean de Cetelem » ! Je n'y avais pas pensé ; symboliquement c'était bien vu...
251. Je me souviens de Joëlle, de Julien, de Marc, de Maurice, de Jean-Luc, de Marcel, de Jean-Paul, de Bruno, de Carlo, de Jacques, de Pascal deux fois, de Bernard trois fois, de Jean-Michel une seule fois (évidemment !), de Michel, et de Michel, et encore de Michel... À partir de la seconde génération, les prénoms firent le lien.
252. Je me souviens du surnom qu'on donnait à Bernard Müller : Pépère. Il y avait en lui de l'affection et du sourire pour son allure souvent un peu ballonnée.

253. Je me souviens de la façon dont il hochait la tête, comme ces anges joufflus des anciennes crèches lorsqu'on leur mettait une pièce de monnaie dans la fente. Puis il ajoutait d'un ton lent et convaincu : « Yé souis d'accord. »
254. Je me souviens que durant quelques années, le « Yé souis d'accord » devint le tic de beaucoup !
255. Je me souviens du culbuto. Lors d'une séance de créativité (de « créa » !), chacun s'inventa un symbole. Bernard Müller choisit le culbuto : « Il change, il bouge, à la fin il se remet toujours droit. » Puis il ajouta : « Jusqu'au jour où il se casse. » À l'époque, je n'avais pas saisi le caractère prémonitoire de sa remarque.
256. Je me souviens de Guy Renault : calme et raison, prudence et douceur à les exprimer. En cas de problème avec un cadre de direction, il devenait un médiateur reconnu, juste et pondéré.
257. Je me souviens de Pierre Boucher, non pas lisant le *Monde*, mais le détaillant de son air d'intellectuel genevois. Quand il succéda à Gérard de Chaunac, il fit repeindre le bureau, en supprima les scènes de chasse à courre et fit installer deux tableaux de *pop'art* très colorés et très déchirés qui ne lui ressemblaient guère. D'ailleurs, après ce *show off* remarqué, il préféra organiser les réunions dans une autre salle.
258. Je me souviens de ma première entrevue avec Cetelem. C'était en plein mois de mai, la grève était générale et de Gaulle avait disparu ; mais il faisait beau et on philosophait dans la rue. Pierre Boucher me reçut ; il lisait le *Monde*. Le fameux article d'Edgar Morin qui consacra l'idée de révolution des mœurs...
259. Je me souviens de l'attitude gênée de Pierre Boucher lorsqu'il abordait des sujets personnels avec un de ses collaborateurs : que cela soit pour une augmentation de salaire ou une réprimande, il fuyait le regard et faisait semblant de chercher un dossier dans le tiroir coulissant de son bureau !
260. Je me souviens des grosses chaussures à talon ferré que portait Pierre Chappey. On l'entendait venir du plus loin. Longtemps, nous avons partagé les mêmes bureaux mansardés de la rue d'Orléans, à Neuilly. Et je me suis aperçu que l'homme du contentieux et des talons ferrés était un collègue attentionné et plein d'humour.
261. Je me souviens du grand rire d'Alain Ambrosini. Il accompagnait traditionnellement ses discours d'objectifs pour signifier qu'ils étaient fous mais qu'en étant fou soi-même, on pouvait y parvenir. Et les agences aimaient alors devenir folles.
262. Je me souviens du secret qu'Alain Ambrosini racontait à tout le monde : « Il n'y a ni bons ni mauvais dans le personnel. Il n'y a que des gens bien ou mal utilisés dans leur registre naturel. »
263. Je me souviens des airs assombris et des maladies à répétition de celui que tout le monde continuait d'appeler Ambro. On se mit à oublier son registre naturel et il devint de bon ton de brocarder son grand rire (qui, bien sûr, avait disparu).

264. Je me souviens de comment les objectifs évoluèrent avec le temps. Après le panache d'Ambro, on connut les étendards de la bataille « rue par rue », puis, plus les maisons-mères devenaient grandes, plus les fanions se rapetissaient car les chevaux, pas fous, avaient compris qu'il vaut mieux marcher en dedans face à une exigence de « récurrent » !
265. Je me souviens du glissement progressif des sujets de nos comités : ils étaient dominés par du « technique » et du *marketing*, ils le devinrent par les finances !
266. Je me souviens du traditionnel « *colchón* » de Manolo Rubianes : il calculait ses objectifs avec un « matelas » à chaque ligne. Comme un bon *picador* ayant harnaché son cheval, c'était sa façon de se libérer : dès qu'il entra en lice, il donnait de l'éperon. Plus que toute autre considération, c'est son « *colchón* » qui motiva Carrefour à signer l'accord de 1997 avec Cetelem.
267. Je me souviens de la première édition publique de ce qui deviendrait l'*Observateur*. On l'appelait « Étude générale France » et elle donnait des tableaux de chiffres sur les ventes de blanc, de brun et de meuble... Sa couverture représentait un village couronné d'un clocher pointu. C'était quelques années avant la célèbre affiche de la « force tranquille » de François Mitterrand.
268. Je me souviens de Chantal Cavalerie. Elle conservait de son village un brillant j'entre-en-ville, comme son père qui tenait un boui-boui auvergnat à la mode, près de la Bastille. Elle était très douée pour la symbolique : titres et illustrations...
269. Je me souviens des DO, les « distributeurs officiels » Philips et Radiola, les premiers plutôt bourges et sans crédit, les seconds parfaits pour Cetelem !
270. Je me souviens de la collecte des chiffres des magasins ; Philippe Reynaud en était chargé. À l'époque des gros dossiers bateaux, il se distinguait par la qualité de ses « sondages banque ». Il continuait d'étonner par la facilité avec laquelle il obtenait ses renseignements des vendeurs.
271. Je me souviens qu'il s'était entraîné à faire des pas d'un mètre, « talon à talon », pour vérifier les surfaces de vente : « Dans ce domaine, il ne faut pas confondre la pub et la réalité. » Cela lui donnait une démarche d'homme inutilement pressé, une allure à la Tati.
272. Je me souviens qu'on tua l'Étude générale France en la moulant à la mode des *mapings*. Comme en plus, on lui enleva ce qui faisait son succès, c'est-à-dire le classement des magasins, autrement dit la moisson de Philippe Reynaud, elle n'intéressa plus personne. Jusqu'à son *remake* sociologique de l'*Observateur*.
273. Je me souviens du départ en pré-retraite de Philippe Reynaud : « Cetelem commence à avoir peur de ses vendeurs ! »
274. Je me souviens des craintes de Francis Azoulay : « Le commercial n'a rien à voir avec l'esprit jeune loup de la règle à calcul. »



275. Je me souviens d'Avoriaz. Le séminaire de lancement des « services-vendeurs » et du « portefeuille-vendeurs » coïncidait avec le festival du film fantastique. Le premier soir, René Victor descendit dîner en charentaises. Les anciens de l'Agréé y virent le dernier clin d'œil de « l'Inspection » traditionnelle. Les modernes du *marketing* trouvèrent l'idée fantastique !
276. Je me souviens de l'annonce par Jean Chicoye de la séparation entre l'Agréé confié à Jacques Pons et le Direct piloté par Pierre Boucher. Dans la salle, je me trouvais à côté de Pascal Berland. Il me souffla : « Ça va être la querelle des anciens et des modernes. » Je lui répondis : « En littérature, il y a toujours un moment où les modernes l'emportent et il y en a toujours un autre où les anciens reviennent. »
277. Je me souviens qu'à Neuilly, on se mit à opposer la « bande » du quatrième étage aux *managers* du cinquième !
278. Je me souviens de Viviane Dottin et de Marie-Josèphe Gaudart, les petits gâteaux en salle de réunion et les additions qui tombaient juste.
279. Je me souviens du « synoptique-vendeur », une création de Saïk Le Gouellec, comme on dit dans la haute couture.
280. Je me souviens de la « liste verte » et de la « liste bleue ». Clients en retard et bons payeurs, la base du métier d'inspecteur commercial, avec dans cette juxtaposition des deux termes sa noblesse et sa proximité, l'une et l'autre contradictoires.
281. Je me souviens de Jacques Campagne-Ibarcq. Quand il affirmait avoir plus appris au recouvrement Cetelem qu'à Stanford et Normale sup', certes il exagérait, mais ce n'était nullement du snobisme ou de la coquetterie ; il voulait marquer sa propre découverte de lui-même. Puis il donna l'impression d'avoir tout oublié...
282. Je me souviens de la façon dont il se fagotait, terne et mal coupé, preuve qu'il n'était ni snob ni coquet. À moins que ce ne fût étudié pour mettre en valeur le côté lumineux de son visage !
283. Je me souviens de Pascal Bonnet. Lui était snob et coquet, style *golden boy* à bretelles colorées. On devinait par là qu'il compensait ses toux subites qui lui noircissaient la peau avant de l'étouffer. Il travaillait comme il s'habillait, se passionnant pour l'ordonnancement des formes.
284. Je me souviens que par deux fois je lui ai évité de s'évanouir : dans un autobus surchargé au retour d'une promenade au petit port de pêche de Lantau, à Hong Kong où nous regardions la possibilité d'un partenariat avec la banque Sun Kung Kaï, et au bas de l'escalier du Camino real, à Mexico où nous évaluions le marché.
285. Je me souviens de Marfina et du drame personnel que son arrêt fut pour Marcel Dunyach et François Wurtz. Les Suisses avaient pris l'habitude d'appeler « Rintintins » ceux de Cetelem.
286. Je me souviens des tours de rein de Marcel Dunyach.

287. Je me souviens des déglutissements d'Andrès Bonfiglioli.
288. Je me souviens du pulvérisant que dix fois par jour Paul Defourny se fourrait dans les narines.
289. Je me souviens des aspirines chroniques de Gérard de Chaunac.
290. Je me souviens de Bruno Salmon se cachant le visage avec les mains lorsqu'il se lançait dans une proposition en désaccord avec ce qui venait d'être dit.
291. Je me souviens des raclements de gorge que s'imposait Bernard Drot avant de parler.
292. Je me souviens des *chewing-gums* compulsifs de Marcel Doucet quand il essayait de s'arrêter de fumer.
293. Je me souviens des palpitations de Michel Masson.
294. Je me souviens que souvent Pierre Boucher se prenait le pouls.
295. Je me souviens des expectorations spectaculaires d'Angiolo Bianchi.
296. Je me souviens des tremblements de mains de Bernard Müller.
297. Je me souviens des endormissements de Michel Peyrat.
298. Je me souviens des clins d'œil appuyés de Philippe Audebert. Et du clignement nerveux des yeux d'Yves Bramas.
299. Je me souviens des rires forcés de Philippe Reffay.
300. Je me souviens aussi de mes petites misères, les mains, les yeux, la gorge, le ventre, les vraies souffrances, les placebos et les endormissements... Nous en avons tous et tous, ne faisons plus attention à celles des autres.
301. Je me souviens qu'au retour des vacances, l'un d'entre nous parfois revenait avec la barbe. Claude Joly en boucanier, Claude Bès en bretteur... Seul Jean-Michel Stourdzé la conserva, en vieux sage.
302. Je me souviens que Michel Masson se cherchait à travers sa coiffure, genre Beethoven ou style para. Ses cheveux longs étaient bon signe pour Cetelem : il mûrissait quelque nouveauté. La boule à zéro, ou presque, plus rien n'en sortait ! Il était excessif en tout, en amitié, en intelligence, en vision du futur... et finalement en prostration de lui-même.
303. Je me souviens qu'on doit à ses intuitions beaucoup d'erreurs et quelques réussites. Mais ces dernières furent splendides.
304. Je me souviens de la cravate de Philippe Noubel, rejetée sur l'épaule gauche lorsqu'il déjeunait. Paolo Valenti, lui, se nouait la serviette autour du cou, « comme au

village ». « Moi, je ne sais pas pourquoi, mais la sauce tomate adore mes cravates ! », ajoutait Jacques Pons.

305. Je me souviens de la livrée de banque uniforme que portait Jean-Jacques Rognant, été comme hiver : un blazer, un gilet de laine grise, une chemise blanche et une cravate rouge unie. Pour cela, Serge Desreumaux lui ressemblait.
306. Je me souviens des cols ouverts des Italiens et des cols anglais boutonnés des Français. Cravate à gros nœud contre plaisir du riquiqui... Et des socquettes basses des Français alors que l'Italie n'aime pas montrer les poils de ses jambes...
307. Je me souviens du chic que mettait Arnaud de Villepin à faire remarquer le marron de ses chaussures. Surtout en Angleterre ! Comme signe de tradition familiale et d'indépendance d'esprit.
308. Je me souviens des costumes impeccables d'Yves Raybaud. Ceux qui les portaient fripés disaient de lui qu'il faisait gravure de mode. La façon la plus bête de les lui envier...
309. Je me souviens de sa gentillesse et de son dévouement à la montrer. À quelquefois en idéaliser Cetelem...
310. Je me souviens de l'amour – oui, proprement de l'amour – que Michel Peyrat portait à son métier de financier de l'auto, « les mains dans le cambouis » à Arval ou à Cofica. Philippe Barthélemy l'appelait le « *money maker* » du groupe.
311. Je me souviens de ses jugements toujours bien vus, souvent illustrés d'un détail significatif.
312. Je me souviens aussi que les ingénieurs et les financiers lui demandaient souvent de répéter ce qu'il venait de dire parce qu'ils ne comprenaient pas les symboles.
313. Je me souviens que son père mourut dans un accident d'automobile en sortie de Saint-Georges-de-Didonne ; un de mes chemins les plus habituels pour remonter à mon enfance...
314. Je me souviens que la première fois que je vis Marc Campi, il m'évoqua également Saint-Georges-de-Didonne, la plage d'enfance de sa femme. En revanche, je ne me rappelle plus comment ce souvenir émergea de l'entretien.
315. Je me souviens de lui comme le seul énarque que je connaisse à se montrer soucieux de ne pas l'être. C'est d'ailleurs pour cela qu'il choisit Cetelem...
316. Je me souviens de Philippe Noubel comme le « cambouis malin » du groupe.
317. Je me souviens de Jean-Michel Stourdzé, celui avec qui j'ai le plus longtemps et le plus étroitement travaillé. Les courte-vue le considéraient comme un ludion ; les autres savaient que, l'air de rien, il fécondait l'ensemble.

318. Je me souviens du franc désordre de son bureau. Mais son seul bureau n'était-il pas ailleurs ? Dans celui des autres ?
319. Je me souviens de ses suggestions, de ses emballements, de sa sensibilité au moral de la boîte.
320. Je me souviens qu'il disait : « J'ai fait ceci, j'ai fait cela. » Les sots pensaient qu'il cherchait à tout s'approprier alors qu'il était un des seuls à se vivre totalement comme Cetelem.
321. Je me souviens qu'il se mettait en colère, qu'il m'engueulait, qu'il engueulait tout le monde parce qu'il cherchait l'idéal.
322. Je me souviens que tout le monde aimait recevoir ce reproche d'idéal perdu dans le quotidien.
323. Je me souviens que, lors d'une « inspection générale » de la maison-mère, le premier rendez-vous fut avec Jean-Michel Stourdzé. Le soir même, affolé, le chef de mission demanda à me voir : « Ce type est ininspectable. Est-ce que tout Cetelem est comme ça ? » J'eus envie de lui répondre que j'aurais aimé que ce fût le cas !
324. Je me souviens des deux cents quarante pages du trentième anniversaire de Cetelem : *De la 4CV à la vidéo*, un petit livre devenu grand symbole avec son panier de signatures très Trente Glorieuses. Marcel Bleustein-Blanchet (Publicis), Gilbert Trigano (Club Med), Eugène Descamps (CFDT), André Essel (FNAC), Raymond Latarjet (Institut Curie), ce que « *ces trente années qui ont changé notre vie* » ont donné de plus significatif en matière de vie quotidienne.
325. Je me souviens du cinquième concerto brandebourgeois, de la cinquième symphonie de Schubert et de la cinquième danse hongroise de Brahms donnés pour le cinquième anniversaire de Magyar Cetelem. La musique était une des passions de János Lendvai.
326. Je me souviens de l'engagement d'Alain Le Maistre auprès des Amis de Mozart.
327. Je me souviens de Péter Medgyessi, le seul président d'un Cetelem à être devenu premier ministre de son pays. Et de la fierté qu'en développa Magyar Cetelem.
328. Je me souviens avoir découvert et « monté » la Hongrie en compagnie d'Istvan Karsai ; il était attachant et ombrageux, comme son pays.
329. Je me souviens d'Yves Bramas. Il savait tout du métier de Cetelem mais avait peur de lui-même. La première fois que je le vis, il était attaché commercial à Dijon. Des années plus tard, lors d'un dîner à Lisbonne où il dirigeait le réseau portugais, il m'avoua : « La veille de ta venue à Dijon, j'avais perdu mon père. »
330. Je me souviens de ce qu'il y avait de désespéré dans l'expression que Michel Raffaëlli ne cessait de répéter comme une imploration à propos de l'Argentine : « Droit dans ses bottes ». Carrefour, Cetelem, la zone Amérique, le personnel argentin,

Claude Notin, Paul Gomila, lui-même, tous, tour à tour, face à la crise qui gagnait, demeuraient « droits dans leurs bottes ».

331. Je me souviens des *Conquérants*, « routiers et capitaines (qui) partaient ivres d'un rêve héroïque et brutal », dits à Lisbonne en conclusion d'une de ces grands-messes de l'International faites pour donner du cœur à Cetelem.
332. Je me souviens du dixième anniversaire de Cetelem Portugal, à Madère. Manuel Loureiro l'avait organisé ; j'avais suggéré son recrutement à Jean-Jacques Maurice parce que lors de ma première prise de contact avec le pays, j'avais trouvé qu'il connaissait bien les produits qu'il vendait au stand crédit de Carrefour. Quant à Alice Monteiro, elle n'assistait pas à la convention, prise à Lisbonne par les tests de vieillissement dus à l'installation de Siclid. Je leur rendis hommage à tous deux parce que de tous les épanouissements personnels que j'ai rencontrés à Cetelem, les leurs me paraissaient les plus accomplis. Avec une sorte de réserve chaleureuse, Susana Godinho traduisait mon discours.
333. Je me souviens de Christian Guiraud. Il était de Carcassonne et s'habillait toujours immensément large ! La plupart des gens le croyaient insensible et sûr de lui car il se montrait volontiers grande gueule ; en fait, il était anxieux, généreux et toujours obligeant avec les autres.
334. Je me souviens de sa femme, Josiane, qui savait le rendre patient et calmer ses tiraillements intérieurs.
335. Je me souviens qu'il ne se perdit point dans la construction de ce chef-d'œuvre d'équilibre que fut la naissance de Cetelem Belgium, qu'il se coula avec aisance dans les infinies nuances marocaines et qu'il résista aux hésitations coréennes.
336. Je me souviens d'un vol entre Casablanca et Fès, d'à peine une demi-heure, le temps pour moi de lui proposer Séoul, le temps pour lui d'accepter. Les autres auraient demandé des semaines !
337. Je me souviens avoir donné le choix à Claude Notin : la vitrine belge à retaper ou le magasin argentin à sauvegarder. Il choisit l'aventure alors que sa réputation le portait à gérer le confort. Quelques mois plus tard, en pleine crise du pays, il me dit qu'il était en train de se révéler à lui-même.
338. Je me souviens de Paul Gomila, dans les mêmes circonstances. En France, en Espagne, au Maroc, il avait maîtrisé les techniques. En Argentine, il prolongea son temps d'expatriation. « Dans une crise comme celle-là, on apprend sur soi ; on gagne en responsabilité. Et puis, je suis un soldat : je réponds présent. »
339. Je me souviens qu'avant de partir pour l'Espagne, il arbitra une finale Aunis-Saintonge de *football* : Aigrefeuille-d'Aunis contre Aulnay-de-Saintonge. Le *foot* et l'arbitrage comme école de soi...
340. Je me souviens plus de nos fiertés de fond que de grandes joies collectives.

341. Je me souviens en revanche de grandes fatigues au moral. Collectives, elles aussi... Périodes de doute sur nos capacités techniques plus que faiblesses passagères ou querelles de clochers...
342. Je me souviens de Huguette, de Simone, de Liliane et de Maryjane, toutes différentes, toutes uniques, toutes profondément attachées à Cetelem à travers leur travail, toutes indispensables, attentionnées, équilibrées et équilibrantes.
343. Je me souviens également de toutes celles avec qui j'ai eu plaisir à travailler, Martine Bailleul, Marie-Lyne Rodriguez, Thuyet Bui Kim (ma jumelle !), Annie Marie, Gisèle Piche, Annick Barat, Isabelle da Costa et les deux Sonia, Gatti et Vérité.
344. Je me souviens aussi de Lorella Innocenti, de Rida Leung, de Christine Plach, de Morakot Vattasingha, d'Arlette Perreman ou de Hülya Canbas. Toutes savaient à merveille prendre soin des voyageurs en provenance de Paris.
345. Je me souviens de l'éternelle jeunesse aux cheveux blancs de Sylviane Leroy lors des pots et des déjeuners qu'elle agrémentait de son sourire. Je me souviens aussi de l'élégance et de la gentillesse de Martine Michel lorsqu'elle recevait au sixième étage du 25 Kléber.
346. Je me souviens de mon programme de formation initiale : il comportait deux jours à expliquer comment on affectait un « non-af ». *Sic*. Comme quoi Cetelem n'a jamais eu peur de dégoûter ses jeunes recrues !
347. Je me souviens qu'aux « non-af » travaillaient beaucoup d'anciens « bat' d' Af ». Et que Gérard de Chaunac avait été le patron de Cetelem Afrique.
348. Je me souviens du 525 25 25, un moment le numéro de téléphone le plus célèbre de France : Information logement. Madame Rotelli en était la secrétaire et mes parents la connaissaient. « Cetelem ? C'est une petite filiale ; tu peux y aller, le groupe est sérieux. Quand tu auras fait tes preuves, tu pourras toujours demander à être muté à l'UCB. »
349. Je me souviens du « petit » Arfeuillère dont j'ai soutenu la candidature à Cetelem parce qu'à Taiwan on me disait qu'il était bon et parlait le chinois ; son père, Gilles, m'avait impressionné par son sérieux lorsqu'il s'occupait de *marketing* à l'UCB.
350. Je me souviens de Guy d'Aragon, le patron historique du Contrôle-vendeurs. Il avait suivi l'enseignement de Gurdjieff et avait pourtant la réputation d'être distant. Lors d'un séminaire de communication, il s'approcha de moi : « Vous avez l'esprit scout, c'est pour ça que je t'aime bien. »
351. Je me souviens de Jacques Pons. Il cultivait une sorte de dandysme rebondi et provincial fait d'onctuosité et d'empathie immédiate aux situations ; comme il ressemblait à André Breton en utilisant des mots manifestement nés de son Dinan natal, on tombait sous le charme.

352. Je me souviens que pendant longtemps, par pur goût du défi, il refusa de porter des lunettes ; son regard s'entourait d'un halo qui ajoutait encore à son charme.
353. Je me souviens de ses longues phrases qui semblaient partir dans toutes les directions, à la façon d'un cadavre exquis surréaliste qu'il aurait été le seul à inspirer, et qui, soudain, prenaient leur sens. Les nuances n'y perdaient jamais leur place.
354. Je me souviens de ses deux expressions favorites : il était très sensible à la « commune renommée » et se méfiait de tout effet de mode « qui fond comme beurre en poêle ». Il fut un moment l'homme Cetelem par excellence, le plus connu et le plus respecté dans la profession.
355. Je me souviens qu'avec ses intuitions justes et ses aveuglements géniaux, il donnait envie à son équipe de se donner. La « bande » du quatrième étage était son invention, sa création.
356. Je me souviens de Pierre Coutureau, pince-sans-rire des RH qu'il se refusait de considérer comme « ressources » mais comme « relations humaines », de Jean Rodier, solide et généreux comme son cigare, prudent comme le risque qu'il gérait, de Guy d'Aragon, sachant passer du malin au mondain avec aisance, et de Maurice de Talansier, notre comédien-né dont l'intime compréhension des situations en faisait souvent l'agent de notre *catharsis*.
357. Je me souviens du « client de Sarcelles » comme un des concepts fondateurs de Cetelem. Il avait été élaboré par Pascal Berland qui n'habitait pas loin et qui, chaque matin, passait devant l'immense chantier qui n'en finissait pas de modeler une autre France.
358. Je me souviens de la véritable « vocation » de Cetelem telle que l'exprimait Pascal Berland : apporter au « client de Sarcelles » tout ce que les autres lui refusaient.
359. Je me souviens que le « client de Sarcelles » se mit alors à transfigurer la stratégie de Cetelem en un des moments les plus féconds de son histoire.
360. Je me souviens de l'accident de Pascal Berland, lorsque traversant en courant l'avenue Charles de Gaulle à Neuilly, il se fit renverser par un autobus.
361. Je me souviens du « plan autobus » établi dès lors chaque année : il consistait à mettre des noms possibles en face de postes qui se révéleraient vacants.
362. Je me souviens du temps où la force créatrice du « client de Sarcelles » commença à décliner pour devenir un simple truc de *marketing* direct. Les philosophes entrevoyaient déjà un processus d'instrumentalisation ; beaucoup plus tard, car c'est leur nature que d'habiller leur retard mental en clichés, les analystes financiers évoqueront avec vulgarité l'émergence du *subprime*. Ce qui, bien sûr, se situe conceptuellement à l'opposé de la promotion sociale qu'y voyait Pascal Berland.
363. Je me souviens du dernier avatar du « client de Sarcelles » : on ne parlait plus de lui qu'avec un certain cynisme comme le « pauvre client de Sarcelles », celui qui,

grâce à la marge qu'il dégagait, permettait tous les développements de Cetelem. « On peut toujours ouvrir un nouveau pays, le "client de Sarcelles" paiera ! »

364. Je me souviens qu'en 2003, Findomestic dépoussiéra le concept en affirmant haut et fort que sa mission était « d'améliorer la qualité de vie de (ses) clients ».
365. Je me souviens qu'après plusieurs alertes de sécurité, on décida de déménager l'agence de Sarcelles.
366. Je me souviens que Véronique Neiertz était députée de Bondy ; Sarcelles ne faisait pas partie de la chalandise de ceux qu'on appelait les « brigands de Bondy », Conforama et Darty, en référence à leurs magasins historiques et à l'histoire de l'ancienne forêt du lieu, mais le « client de Sarcelles » ressemblait fort à celui de Bondy...
367. Je me souviens des longues discussions qui nous enflammaient, Pascal Berland et moi : Cetelem vivait-il d'une « illusion sociologique », celle de la création d'une classe moyenne ?
368. Je me souviens que le groupe d'études auquel nous participions comme « hommes de clientèle » travaillait sur les fondements de cette « illusion sociologique ». Il en sortit Cardif. Et plus tard le « projet banque », avorté parce que Sofinco qui nous y avait précédé s'était retrouvée nationalisée.
369. Je me souviens de Bernard Bèchetoille qui pilotait ce petit groupe de diversification, il aimait les poires et la musique baroque ; Jean-Claude Moysant, lui, préférait les petites voitures anglaises avant qu'il ne sombre dans une congestion cérébrale ; il y avait également Pierre Bosc, le spécialiste de Vasarely et un consultant externe, Pierre Raynaud, psycho-linguiste à barbichette dont j'avais apprécié le sens du mot lorsqu'il trouva « Aurore » pour ses connotations « or-or ».
370. Je me souviens qu'avec Cardif, porté dans les agences par Alain Ambrosini, on crut (de façon prométhéenne pour Pascal Berland et moralisante pour Pierre Boucher) que grâce à l'attaché commercial qui lui ressemblait, le « client de Sarcelles » pouvait surmonter le cycle de vie crédit-épargne cher aux théoriciens du *marketing* financier.
371. Je me souviens que Francis Azoulay aimait démontrer que le crédit est une épargne à l'envers.
372. Je me souviens que les difficultés de fond pour l'évolution du modèle Cetelem se révélèrent en même temps que s'estompait l'idéologie du progrès. Comme un doute accentué par la chute du mur de Berlin...
373. Je me souviens qu'en Europe centrale, Cetelem se retrempa aux sources du « client de Sarcelles » parce que la chute du mur de Berlin y possédait une signification d'ouverture, sans le clair-obscur qu'on lui donne à l'Ouest.
374. Je me souviens du mois où Nantes doubla Lyon en production directe. Le bel attaché commercial de Lyon se faisait une gloire d'utiliser des fichiers de médecins ; à



Nantes, Yvette Hervouët, en bonne grand-mère de cité ouvrière, relançait les clients de l'union de commerçants locale.

375. Je me souviens de la verve de Christiane Rauturier à Angers.
376. Je me souviens des mêmes questionnements avec Massimo Paoletti et Luciano Maffei devant le marché italien. Pour les lever, nous avons lancé une grande étude de marché, mêlant le « quali » et le « quanti », et l'avions confiée à une agence de *marketing* alternatif, comme c'était la mode à Milan, après les Brigades rouges...
377. Je me souviens des intuitions juridiques de Massimo Paoletti qu'il enrobait volontiers de citations tirées de l'opéra. Il y avait en lui quelque chose d'hollywoodien, mais son registre ressemblait plutôt à celui de Falstaff : « *Con garbo e a tempo !* » Avec charme et au bon moment... « Falstaff, d'accord, mais je ne me laisse jamais entraîner à minuit dans les bois de Windsor ! »
378. Je me souviens qu'il aimait donner ses rendez-vous au *palio* de Sienne et qu'il tenait pour la contrade du bélier.
379. Je me souviens de notre premier dîner. Venu à Paris nous proposer de démarrer en France une activité de *factoring*, avec leur savoir-faire, il repartit pour Florence avec l'idée de développer du crédit à la consommation en Italie, autour de notre savoir-faire. « Au théâtre, on appelle ça un rebondissement, *un colpo di scena*. »
380. Je me souviens que Findomestic lança son activité alors que le crédit à la consommation n'était pas encore autorisé. Le contrat de « *factoring* de la distribution » fut alors forgé par Massimo Paoletti.
381. Je me souviens que ce nouveau rebondissement faillit faire capoter le projet : dans les couloirs de la maison-mère, on se méfiait de tout ce qui était italien ! Et fleurissaient les clichés ! Du genre le plus médiocre.
382. Je me souviens que, plus tard, la Banque d'Italie s'en inspira directement pour réglementer le crédit à la consommation !
383. Je me souviens de la succession des agences à la mode pour y envoyer des visiteurs : 29 Kléber, Belle Épine, Sarcelles, Saint-Lazare, Versailles, Bourg-la-Reine... Et hors Paris : Lyon Childebert, Angers, Bron, Saint-Étienne-du-Rouvray... Et des mêmes en Espagne : Barcelone, Alicante, Madrid, Bilbao... Ou en Italie : Florence, Rome, Milan, Monza, Bari...
384. Je me souviens de Sergio Amenduni, le premier chef d'agence de Bari, si anxieux à bien faire qu'il en devenait bavard, mais bavard bavard ! *Chiaccherone come un mulino a vento*... Ses premiers vendeurs furent un horloger et un antiquaire. Puis il réorienta ses agréments, prit confiance en lui et devint un des piliers de Findomestic, mesuré même dans son expression et toujours dédié à ce qu'il entreprenait.
385. Je me souviens de Belle Épine, le premier grand centre commercial du groupe ; l'agence, conçue par la maison-mère pour en faire un exemple de « synergie »

intergroupe, bavait de marbres et de fleurs au point de ressembler à un office de pompes funèbres !

386. Je me souviens de Joëlle Martin à Belle Épine. Comme elle venait du Bon Marché, on disait d'elle qu'elle avait l'élégance des grands magasins et comme elle sortait d'une école de commerce, on savait que l'ouverture d'une agence serait pour elle une courte étape de terrain.
387. Je me souviens de son mariage avec un jeune banquier d'origine italienne, Gérard Faidutti. L'ensemble du service *marketing* était présent. Et bien d'autres de Cetelem... Je ne sais plus pourquoi mais j'y avais emmené mon fils. Comme pour une fête de famille.
388. Je me souviens de la fibre sensible qu'elle mettait dans tout ce qu'elle entreprenait : *marketing*, communication, carte Aurore...
389. Je me souviens que dans le monde des cartes, surtout anglo-saxon, elle était devenue une vedette ; son art de l'*understatement* enthousiaste partout faisait merveille.
390. Je me souviens de Tim Holt. Il connaissait tout de Cetelem et brillait également dans l'*understatement* et la gentillesse.
391. Je me souviens peut-être d'un Cetelem qui n'a jamais existé, d'un Cetelem rêvé ? Mais « ce qu'on rêve est vrai », disait Pessoa.
392. Je me souviens que l'oncle en littérature est celui qui élargit l'horizon de la famille grâce à son léger décalage par rapport à la lignée et je me souviens avoir eu souvent le sentiment de mener une carrière d'oncle à Cetelem.
393. Je me souviens des « récidivistes » chers à Jean-Claude Gautier parce que, s'ils récidivent, cela signifie qu'ils ont réglé entre temps ; il y avait un message de rédemption dans le recouvrement.
394. Je me souviens en revanche qu'il n'y en avait pas pour les « malfaisants » chers aux gens du Contrôle général... Inventé par Roland Klein, le mot prit son envol avec Philippe Audebert.
395. Je me souviens de deux grandes réorganisations du siège ; chacune avait son mot-phare, nouveau donc difficile à comprendre : le « fonctionnel » des années 1970, le « *corporate* » des années 2000. Quant à les vivre de façon équilibrée ! Il y eut chaque fois beaucoup d'hésitations, généralement situées entre la mouche du coche et les plumes du paon !
396. Je me souviens de la « dir' com' » qui, avant tout le monde, fit afficher son nom en sortie d'ascenseur : « Communication *corporate* » ! Jolie confusion post-moderne allant du *scoop* à l'esprit coop !

397. Je me souviens que Cetelem n'a jamais été très « tendance », comme on disait dans les médias ; son goût pour l'avancée technologique se perdait dans un confort mental de tradition.
398. Je me souviens de la « tendance », chaque lundi matin.
399. Je me souviens des blocages et des naïvetés de Cetelem dès qu'il s'agissait de parler en public. Son meilleur rôle : l'action. D'où ses complexes à la fois d'inachèvement et de non-reconnaissance. « Pour vivre heureux, vivons cachés », aimait répéter Jean Chicoye.
400. Je me souviens du canard qui s'envole d'une construction aux allures cubistes devant des enfants émerveillés. C'était la représentation que Findomestic avait inspirée à un peintre sicilien pour son cinquième anniversaire. Je regarde toujours avec émotion la plaque émaillée qui en fut tirée pour l'ensemble des employés.
401. Je me souviens des grandes photos de groupe qui concluaient chaque *gita* de Findomestic.
402. Je me souviens du décor de mon bureau : des philosophes chinois riant d'eux-mêmes, des bambins des Andes, nus et de dos, qui se grattent la tête pour une idée à venir, trois cités idéales de la Renaissance italienne et deux photos de groupe, Findomestic et Cetelem CR pour leur cinquième anniversaire, la première assise façon champêtre, la seconde debout en une sorte de projection vers le haut.
403. Je me souviens des potins dans les couloirs lorsque – dans l'ordre – entrèrent le premier normalien (supérieur), le premier polytechnicien, le premier énarque...
404. Je me souviens de la réputation de milieu fermé qu'avait Cetelem. On l'expliquait par un métier spécifique et une identité de société sûre d'elle-même. Je me souviens n'y avoir jamais cru : au-delà du décor, il fallait l'entendre comme une conscience de faiblesse, une angoisse de protection.
405. Je me souviens que la seule façon connue à Cetelem de calmer cette angoisse fut toujours celle de l'engagement fusionnel de chacun. *Right or wrong, my family*.
406. Je me souviens du « *genio de Credial* » que lança Javier de Ulacia sur les écrans de télévision espagnols : enturbanné et maquillé de façon à lui donner un air de *Mille et une nuits* auquel on ne croit pas, comme dans un *peplum* des débuts du technicolor, en trois coups de baguette magique il réparait la pomme de douche grâce à son crédit immédiat.
407. Je me souviens du lancement de la carte Aura à la télévision italienne : elle était brocardée par un humoriste célèbre de façon à ce qu'on ne croie pas à ce qu'il disait de ses défauts et que, du coup, elle en acquière de l'image.
408. Je me souviens que toutes les publicités de Cetelem conçues pour qu'on ne croie pas en elles furent des réussites.

409. Je me souviens en revanche de la réticence de la plupart des responsables de communication à leur égard : ils préféreraient un bon premier degré, lisse et ennuyeux au possible.
410. Je me souviens du véritable handicap que progressivement Cetelem mit à son développement en s'enfermant dans le complexe du premier de la classe, bon élève exemplaire avant toute autre considération.
411. Je me souviens que Fimestic fut la première société « *del grupo* » à posséder un comité de direction comprenant trois femmes, Zaida Pérez, Carmen Jiménez et María-Jesús Masip (en parfait équilibre avec leurs collègues Antonio Giraldo, Luis Fernandez et Fernando Borrás).
412. Je me souviens que, quelques mois après, Cetelem CR, à Prague, lui emboîta le pas avec Alena Ludrovská, Sylvie Tvrda et Petra Slunečková. Puis Cetelem Brésil avec Judith Gomes-Silva et Lumy Sato.
413. Je me souviens que ces trois comités de direction étaient les plus concrets dans leur approche du marché et les plus respectueux de la personnalité de chacun dans leur atmosphère de travail.
414. Je me souviens que la plupart des présentations concernant le recouvrement et le contentieux se perdaient dans l'obscur et le besogneux copieusement chiffrés. Marcel Ciment, Jean-Claude Gautier et Enzo Bono s'en tiraient grâce à leur génie du raccourci intuitif, Georges Régimbeau et María-Jesús Masip par une synthèse éclairante des phénomènes.
415. Je me souviens d'un dîner à Tokyo avec Jean-Claude Gautier et Georges Régimbeau. On m'avait assuré que l'un et l'autre auraient horreur du Japon et que ce voyage de découverte du recouvrement ne servirait à rien. Dès le premier soir, ils adorèrent le *shabu shabu* et ils revinrent d'Orix credit avec quelques idées claires qui aboutirent au « nouveau recouvrement ».
416. Je me souviens de Georges Régimbeau et d'Enzo Bono : on surnommait le premier Nounours et on considérait volontiers le second comme désinvolte. Eux se disaient « disciples de Jean-Claude Gautier » et des années après sa mort, leur métier parlait pour eux. Et pour lui...
417. Je me souviens de la silhouette de Fernando Borrás : Goya aurait aimé rendre son corps alourdi de notaire andalou et son visage élancé de grand d'Espagne ; il était joliment chauve avec des boucles blondes sur les côtés et barbu comme on savait l'être au début du Siècle d'or. Il commença sa carrière à quatorze ans comme garçon d'étage puis les gravit tous à force de vivre son travail à la façon d'un engagement moral.
418. Je me souviens qu'il fut le premier cadre espagnol à rejoindre Fimestic et qu'il en demeura le pilier. Parce que son attachement à la société était devenu une sorte de repère, ses collègues, plutôt jeunes et baignés de *movida*, se mirent à considérer son franquisme invétéré comme une de ces roches isolées, épargnées par l'érosion, qui donnent de l'histoire à un paysage. D'autant qu'à leur contact, il avait appris à en sourire.

419. Je me souviens de ses accidents cardiaques et des cigognes d'Alcalá de Henares, la ville natale de Cervantès où il habite.
420. Je me souviens des systèmes experts « Marc 1, 2 et 3 » du nom de leur concepteur, Marc Péray ; il était lumineux car il savait écouter les autres et en tirer synthèse. Simplement, avec le charme des fausses désinvoltures. Et il trouva la justification de son prénom : « Moteur à règles de calcul » ! Parmi les équipes du *CRM*, on l'appelait « Marc le légendaire » !
421. Je me souviens de Paolo Zanchetta et de son amitié pour Michel Riboust qu'il surnommait « Robuste » ; c'est d'elle que l'informatique italienne tirait sa robustesse.
422. Je me souviens de la fierté d'Andrea Zagli pour sa salle de trésorerie et ses jolies titrisations.
423. Je me souviens du « joker » qui permettait de reporter une mensualité.
424. Je me souviens du Jardin d'acclimatation où chaque année avait lieu la fête de Cetelem. Et de la bicyclette qu'on recevait lorsqu'on avait dix ans de maison.
425. Je me souviens du charme naissant de Frédéric Tardy lorsqu'il représentait Cetelem dans les grands congrès internationaux. Et de la belle image qu'il savait en donner...
426. Je me souviens avoir souvent terminé mes discours aux équipes par des exemples montrant le lien entre la réussite d'une société et l'épanouissement personnel. Ce n'était nullement un truc, simplement la leçon que je tirais de ma propre expérience.
427. Je me souviens de Nicole Folliet ; elle était comptable, connaissait tout de son métier et le portait à l'étranger sans la moindre prétention professorale. Elle tirait sa sympathie de son allure rayonnante de fille des Flandres. Et elle chantait magnifiquement. Les Italiens l'appelaient leur « *madre* ».
428. Je me souviens de tous ceux qui se sont personnellement épanouis durant leur expatriation, en particulier de Laurent Leneveu, d'Isabelle Le Cohu, de Sylvie Chabroux, d'Éric Béranger, de Christian Jacquelin, d'Olivier Gonzalès, de Philippe Bézieau et de Jean-Luc Steinhauslin.
429. Je me souviens d'une annonce de recrutement à Findomestic ; on y voyait un sportif à *rollers* en train de sauter et on imaginait son cri primal de plein effort : « Chez nous, le chef aussi est une personne normale. Viens travailler avec nous. » Toujours ce léger décalage par rapport au visage habituel du *manager* bon chic bon genre !
430. Je me souviens bien sûr de Carlo Stroschia qui pratiquait ce genre de décalage et donnait aux Relations humaines de Findomestic leur caractère si captivant. L'Université de Naples lui demanda même d'en bâtir un cours pour ses étudiants. Il

savait rendre sa culture objet de management et en regard, transformer l'esprit du management en approche culturelle.

431. Je me souviens de mon intimité à Cetelem en tant qu'équipe et de mes réserves parfois fortes quant aux politiques à mener. À quelquefois en devenir triste devant l'inaccompli...
432. Je me souviens de François Migraine qui, pour un de ces inaccomplissements, quitta Cetelem, reprit une maison de gros en peintures industrielles puis revint au métier en créant Cofidis.
433. Je me souviens du lien de cousinage qui existait entre Cofidis et Cetelem, avec ses envies réciproques, ses fâcheries d'un moment et son sens de la tribu.
434. Je me souviens de Cofidis comme de la première « *joint venture* » de Cetelem, bien que Jacques Pons qui l'imagina ignorât le mot.
435. Je me souviens du climat de méfiance qui, dès le premier jour, s'instaura entre Cofinoga et Cetelem. Comme une sorte de « ligne jaune » des frustrations réciproques...
436. Je me souviens du discours commercial anglais à l'imagerie très militaire (les créneaux, les têtes de pont, les commandos...).
437. Je me souviens du « *top ten* » des commerciaux espagnols ; ils adoraient classer leurs vendeurs comme s'ils préparaient une soirée de gala.
438. Je me souviens de la vision italienne de l'action commerciale : clocher par clocher, Findomestic calculait sa part de marché et se donnait des objectifs.
439. Je me souviens des rires qui punctuaient l'annonce par Enzo Bono du fait que Cuneo restait la dernière dans le classement des provinces en pénétration Findomestic. Cuneo, le campanile de Chiaffredo Salomone, lui-même responsable du *marketing* !
440. Je me souviens que Palerme était la première, talonnée de près par Rome.
441. Je me souviens de l'approche française de la distribution : une question de jeux d'influence et de relations personnelles à la façon d'un *lobby*.
442. Je me souviens de George Taylor, celui qui fit le succès commercial de Halifax Cetelem parce qu'il disait ne pas savoir quand il ne savait pas, ce qui le rendait crédible car modestie et volonté associées rassurent : avant un rendez-vous avec un vendeur, il branchait la *Chevauchée des Walkyries* ; au retour, il se plongeait dans un des oratorios d'Elgar.
443. Je me souviens de son accident d'auto et de la volonté qu'il montra à simplement remarquer. « Avec tout le métal qu'on m'a mis dans les jambes et le bassin, je suis devenu incassable », et on le regardait boiter avec admiration.

444. Je me souviens de la plate-forme téléphonique de Coventry qu'avait montée Andrès Bonfiglioli. Il aimait la faire visiter et terminer la journée à la cathédrale de la ville : la ruine date du *Blitzkrieg* de 1940, elle ouvre sur une belle élançée de béton dans laquelle Benjamin Britten donna la première de son *War Requiem*.
445. Je me souviens de cette coïncidence de trois grands mélomanes à la tête de Halifax Cetelem : George, Andrès et Arnaud.
446. Je me souviens des « zones » de l'International. Celles qui marchaient le mieux savaient d'instinct que l'acculturation à un pays est plus difficile que l'apprentissage de Cetelem. Mais cette conviction avait du mal à s'exprimer face à notre habituelle fierté technicienne.
447. Je me souviens que chaque réorganisation du réseau me faisait regarder en priorité comment on y traitait les Charentes ! Angoulême tôt disparue, restait La Rochelle avec ses directeurs d'agence chevronnés : Josette Le Pensec à la Distribution, François Omnès au Particulier et Charlotte Chevrier à la Gestion clientèle. Avant que Patrick Henry ne la transforme en une des premières « agences mixtes ».
448. Je me souviens de Jean-Paul Doumeng et de ses passions : une Austin Healey de 1964 et l'histoire napoléonienne dont il connaissait le moindre bouton de guêtre.
449. Je me souviens aussi de sa troisième passion : les entrailles de Cetelem et leur projection vers la clientèle. De tous les « hommes en vert » que j'ai connus, il était celui qui savait le mieux désinstrumentaliser sa maîtrise de la mécanique. Comme pour son Austin Healey...
450. Je me souviens que son visage et sa silhouette possédaient cette finesse un peu raide des villages méditerranéens, lorsqu'ils se mettent à parler d'eux-mêmes. Prenant la direction technique de Findomestic, il avait eu ce mot : « J'avais un grand-père calabrais, c'est comme si je le rejoignais. »
451. Je me souviens inversement du goût de certains collègues à tout instrumentaliser des élans de Cetelem et à leur faire considérer naïfs ceux qui s'y refusaient.
452. Je me souviens de l'invasion des sigles et du refus inconscient que je mis à en encombrer ma mémoire. Quand en apparaissaient de nouveaux dans les dossiers des maisons-mères dont ils résumaient la vision du monde, on souriait ; quand ils se mirent à désigner des services ou des produits propres à Cetelem, certains commencèrent à beaucoup moins sourire.
453. Je me souviens d'une des attirances-répulsions les plus fortes de Cetelem : d'un côté sa gloriole à se présenter comme « non-banque », de l'autre son désir de profiter à plein de son statut bancaire.
454. Je me souviens que, même si leurs évaluations personnelles de retraite se montraient plus douteuses dans le « régime banque », la plupart des cadres de Cetelem y plongèrent et que nous fûmes seulement une quinzaine à conserver le régime général.

455. Je me souviens du changement de nom de Fimestic en Banco Cetelem et de la fierté que Findomestic mettait dans son « *banca* ».
456. Je me souviens de la « Bancaire » ; elle l'était finalement peu, une sorte de club dont le ton et l'ambiance dépendaient de ses membres ; or ceux-ci étaient tous des « filles » nées avant leur « mère » ! C'était son attrait, une affaire de famille aux rôles établis et parfaitement acceptés : Bancaire trouvait les fonds et cherchait à enfouir son *blockhaus*, Bancaire montrait sa terrasse donnant sur l'Arc de triomphe et son « atelier » plein d'inventions inutiles (qui ne l'étaient pas tout à fait !), Bancaire organisait son « dîner de place » et entretenait un « vivier » de cadres prêts à être recyclés.
457. Je me souviens que, peu après la mort de Jacques de Fouchier, on fit sculpter son buste qu'on installa avenue Kléber et on engagea la fusion-disparition de la Bancaire...
458. Je me souviens des « industriels du crédit » que nous prétendions être, en seule opposition à la « banque », sans nous douter de la force de l'idée en matière de développement.
459. Je me souviens de « Cetelem *inside* » (concept Michel Masson mis en paroles par Tim Holt, sur le modèle d'Intel).
460. Je me souviens de « l'usine Cetelem » et du « *low cost producer* ».
461. Je me souviens de nos débats internes sur les marques de distributeurs et les magasins d'usine, comme occultés par notre idée reine du « partenariat ».
462. Je me souviens de François Morel, en bas de ce qu'on commençait à appeler les *mailings* à la clientèle ; il y avait un François Morel par agence !
463. Je me souviens du compte-rendu hebdomadaire que Jean-Jacques Rognant faisait de la vie de ses sociétés en Pologne, puis en Allemagne. À la façon d'une correspondance des anciens temps... Certains prétendaient qu'il s'agissait d'un parapluie, d'autres qu'on s'y perdait en détails ; les pauvres, ils n'en saisissaient ni le témoignage ni l'implication !
464. Je me souviens qu'il était un des plus attachants qui soient par sa culture et sa sensibilité aux autres, en même temps qu'il développait en lui une sorte d'intégrisme de son action. Je me souviens d'un dîner avec lui, à Francfort ; il venait de quitter la Pologne : « Sois moins *carbonaro* dans ce que tu fais, tu en seras plus détendu. Donc plus convaincant. »
465. Je me souviens de Marc Blaret me guidant au sein des magasins GIB et me précisant leur part du marché belge : 15% des chemises homme, 13% de la lingerie féminine, 23% des vins de Bordeaux...
466. Je me souviens qu'il marchait vite, qu'il jouait très bien au golf et qu'il aimait parler de son père et de ses poissonneries.



467. Je me souviens que GIB était la contraction d'enseignes du XIXe siècle : Grand Bazar, Innovation et Bon Marché. Et je me souviens comment GIB se contracta jusqu'à disparaître.
468. Je me souviens du côté fonctionnel que Marc Blaret aimait prouver dans l'organisation des réunions : le protocole de création de Fimaser fut établi dans le *motel* de la station-service d'Assevilers, qui se trouve très exactement à mi-chemin sur l'autoroute qui mène de Bruxelles à Paris.
469. Je me souviens du respect qu'il avait pour son personnel et de la chaleur qu'en retour il en recevait.
470. Je me souviens des trois mots associés pour former Fimaser : finances, *marketing* et service. Ceux qui l'ignoraient sonorisaient la dernière syllabe, se privant ainsi d'une terminaison dynamique car portée vers le haut et lui donnant au contraire une queue de misère.
471. Je me souviens que Marc Blaret trouva le nom de Fimaser dans la « chambre nuptiale » d'Assevilers, celle qui assurait les promos des *week ends* car elle possédait baignoire ronde et lit stéréophonique !
472. Je me souviens de l'incendie de l'Inno de la rue Neuve, à Bruxelles.
473. Je me souviens des enquêtes de qualité du service. Et des techniques dites « quanti » et « quali » destinées à sonder la clientèle. Et des notoriétés assistées et spontanées. Comme chez les sophistes d'antan, le résultat était toujours satisfaisant.
474. Je me souviens que Perec était l'auteur de la plus féroce des caricatures du *marketing* : *Les Choses*. Je me souviens l'avoir seulement eue à l'esprit quand je ne m'occupais plus de *marketing* !
475. « Je me souviens du bonhomme en bois des Galeries Barbès » (n° 74 chez Perec).
476. Je me souviens d'un séminaire à Mégève. La radio soudain annonça l'enlèvement d'un flambeur de casino. Nous ne connaissions que lui ! Il venait de reprendre les Galeries Barbès et était le gendre du président de la Chaîne européenne, le vendeur chéri de Jacques Pons. Henry Beaud aimait les blagues : durant quelques minutes, un mystérieux coup de téléphone fit planer l'hypothèse d'une participation de Cetelem à la rançon du « bonhomme en bois »...
477. Je me souviens de l'époque des Atlas, Mammouth, Géant, Global, Radar... Chacun d'eux avait son hyper-coin de légende à Cetelem.
478. Je me souviens de l'envie que Pierre Boucher avait de sponsoriser l'équipe cycliste de Laurent Fignon.
479. Je me souviens des Blue Waves, l'équipe de *base-ball* du groupe Orix. Chaque joueur parrainait une équipe de recouvrement.

480. Je me souviens de Findomestic sponsorisant le rugby, l'aviron, le volley, le water-polo et l'athlétisme ; des sports choisis pour leur belle image : il fallait voir la fierté d'un Chiaffredo Salomone ou d'un Stefano Martini à remettre les coupes.
481. Je me souviens que les «étrangers» trouvaient Marie-José Gancel «typiquement parisienne» et que cela faisait partie de son succès à organiser les réunions internationales.
482. Je me souviens de l'humour à vif de Jean-Paul Betbèze, le seul membre du conseil de surveillance de Cetelem sachant donner «du sens aux mots de la tribu».
483. Je me souviens avoir défendu l'idée que la crise de risque est nécessaire à la bonne santé d'une nouvelle filiale, mais que cette idée simple, comme le sont les maladies infantiles, passait mal auprès des maisons-mères qui pensaient pouvoir rationaliser l'éducation de leurs petites-filles.
484. Je me souviens de la «pompe à clients»... Et de ses ratés... Et du «Graal» que représentait son remplacement.
485. Je me souviens du «bon gros dossier pas cher», un des mythes associés à la «pompe à clients» : il devait compenser ses insuffisances de rentabilité. Beaucoup plus tard, on essaya de le traduire en anglais, mais l'idée du «bon gros» eut du mal à passer !
486. Je me souviens du vers de Rimbaud : «*A noir, E blanc, I rouge, O bleu, U vert.*» Jean Chicoye m'avait demandé une réflexion sur les deux marques du groupe, l'une forte et colorée, Cofica, l'autre, plus étranglée, plus mouillée et surtout blanche, Cetelem. C'est à la suite de cette note qu'il décida de conserver le nom de Cofica en approche directe.
487. Je me souviens de la première fois que Chiaffredo Salomone prononça le mot «*on us*» qu'aucun des Français présents ne connaissait. Ce jour-là s'écroula un château de cartes, celui de l'illusion d'un savoir-faire monétique. D'où le conflit qui en naquit. Puis le succès de Findomestic...
488. Je me souviens, huit ans après, avoir signé un protocole européen officialisant le «*on us*», autrement dit l'existence d'un réseau fermé Aurore au sein de Mastercard puis de Visa, et avoir horrifié les juristes en rappelant que, pendant ces huit années, le système fonctionna sur un simple tope-là !
489. Je me souviens de Sandrine De Clerck, une ancienne directrice d'agence de Cetelem passée à Mastercard ; l'accord lui devait beaucoup, comme si elle voulait à tout prix raccommoder entre elles les deux parties de sa vie professionnelle.
490. Je me souviens du séminaire de stratégie préparé par Jean Deullin et Chiaffredo Salomone dont devait sortir l'idée d'associer Aura à Mastercard ; il se situait à Artimino, dans une de ces villas médicéennes qui suscitent le talent (construite en 1596 par Buontalenti).

491. Je me souviens de l'efficacité joyeuse et attentionnée de Mária Márkus à tout ordonner chez Magyar Cetelem.
492. Je me souviens de Pierre Boucher comme le seul président à respecter la charte graphique de Cetelem pour son papier à lettres et ses cartes de visite.
493. Je me souviens que Jacques Pons se trompait toujours de réunion mais n'en sortait pas pour autant de la salle. On souriait de la légende : derrière ces étourderies, on savait que sur n'importe quel sujet, il nuançait impatiences et excitations. Avec ses longues phrases aux tournures héritées de Dinan, il était le contraire du coup de menton.
494. Je me souviens des congrès de la Chaîne européenne et de leur bal en habit. Un, tout particulièrement : dans la seule villa de mauvais goût qui existe en Toscane, genre gothique à fantômes écossais, un orchestre bavarois en culottes de cuir jouait du musette à la française.
495. Je me souviens de Pierre Voisin, le grand journaliste du meuble aux costumes élimés : « Ce kitsch de la Chaîne européenne lui vient de sa vieille pratique ashkénaze de l'intégration : le "Renaissance espagnole" comme dernier feu du mythe du piano pour chaque ouvrier ! Avec les simplifications séfarades à la Conforama, on file tout droit à la désintégration des banlieues. » Discours de bien des années avant le ministère de la Ville !
496. Je me souviens après coup qu'on aurait dû faire plus attention à ces prophéties de Cassandra car elles touchaient directement le « client de Sarcelles ».
497. Je me souviens de l'équipe de Bordeaux : Raymond Farthouat, directeur régional aux allures de bourgeois gentilhomme, Henry Beaud en commercial décontracté et les deux anciens, Pierre Carrère en Laurel commis-voyageur côté triste et René Victor en Hardy commis-voyageur côté comique. Tout Cetelem en souriait mais tout Cetelem notait les bons taux de pénétration de la région !
498. Je me souviens d'une anecdote qui fit le tour des filiales : Serdar Gurai demanda un exemple de texte pour une lettre de confort ; cinq minutes après, il l'avait sur son écran, ravi de l'efficacité des juristes ; dix-huit mois plus tard (*sic*), Anadolu Cetelem se voyait facturée d'une demi-journée d'assistance technique !
499. Je me souviens que Catherine Olivier fut championne de course à pied.
500. Je me souviens de son agacement quand on blaguait les juristes. Puis l'agacement se transforma en humour et, comme en corollaire, lui vint une grande finesse de compréhension qui n'avait plus rien à voir avec le juridisme.
501. Je me souviens avec amitié de deux de nos avocats : Judit Gaál en Hongrie et Juan-Antonio Cremades en Espagne. Ils savaient d'instinct ce qu'est un conseiller.
502. Je me souviens qu'Alena Ludrovská ne voulait surtout pas abandonner son rôle d'avocate. Avec quelle aisance pourtant, elle prit finalement la direction de Cetelem CR ! L'aisance de ceux qui doutent d'eux-mêmes, puis l'oublie dans l'action.

503. Je me souviens de ses années de volontariat auprès de l'UNESCO ; elle les évoquait avec un mélange de nostalgie et de respect pour ses engagements passés.
504. Je me souviens qu'elle disait de sa grand-mère paysanne qu'elle aurait usé ses bras jusqu'aux coudes et ses jambes jusqu'aux genoux afin que ses enfants reçoivent de l'éducation.
505. Je me souviens de la délectation avec laquelle elle comptait les bébés nés à Cetelem CR. Elle y voyait la preuve de la vitalité de la société. En même temps qu'une sorte de projection d'elle-même.
506. Je me souviens du plaisir que j'éprouvais à présenter Cetelem dans les congrès professionnels : « *The smart small french company* ».
507. Je me souviens du lancement de la Powercard en Corée : on en était si fier, à Cetelem comme à Carrefour, qu'elle est la seule à avoir été mise en *tombstone* plastique comme souvenir de son émission. Quelques mois après, on décidait son arrêt, comme quoi il faut se méfier des symboles !
508. Je me souviens de comment Rosa-Maria Gelpi et moi avons travaillé pour écrire l'*Histoire du crédit à la consommation* et contrôler la qualité de ses traductions. Je me souviens du sentiment qui nous animait de toujours rapprocher l'expérience concrète des considérations théoriques.
509. Je me souviens du crédit qui appauvrit, autrefois « ma tante », aujourd'hui la consolidation de dettes, et du crédit qui enrichit, autrefois la machine à coudre Singer de la première vente à tempérament, en 1850, aujourd'hui la « carte budget ».
510. Je me souviens qu'à chaque fois que j'arrivais dans un nouveau pays – inconnu pour moi – je rencontrais quelqu'un qui me disait : « Cetelem, mais bien sûr, Rosa-Maria Gelpi ! »
511. Je me souviens que, dans des pays réputés fermés, il suffisait de lui demander de se débrouiller pour ouvrir les portes ; une graine de sésame Gelpi nous valait chaque fois une licence en quelques mois alors que les concurrents attendaient depuis des années.
512. Je me souviens que ses manœuvres d'approche passaient toujours par les voies détournées de son carnet d'adresses. Pourquoi la Thaïlande à partir d'un déjeuner en Autriche ? Chaque fois on était surpris mais le résultat ne tardait pas !
513. Je me souviens de Ramón Corominas lorsqu'il arriva au Portugal pour reprendre le réseau : « Ils m'appellent tous "Jamón" ! Est-ce que j'ai une tête de jambon ? » Et comme il était asturien et avait commencé son Fimestic comme chef d'agence à Gijón, les Espagnols qui, eux, savaient distinguer le haut du fond de gorge, l'appelèrent Jamón de Gijón !
514. Je me souviens que jambon ou pas jambon, il savait parler aux vendeurs.

515. Je me souviens que Michel Peyrat passait ses vacances d'enfant dans le village asturien de Ramón Corominas parce que, dans son village de l'Indre, on avait accueilli une famille de réfugiés de la guerre d'Espagne. Des voisins des Corominas...
516. Je me souviens d'un maître en théâtre et animation d'équipes, Jean-Jacques Tessier : en France, en Italie, en Espagne, puis de nouveau en Italie, il apprenait à se faire comprendre en quelques heures. *Sic* ! On disait de lui qu'il parlait le « tessier », une nouvelle *lingua franca* d'agence Cetelem, gourmande et chaleureuse.
517. Je me souviens que Jean Deullin, lui aussi, faisait du théâtre.
518. Je me souviens de la magnifique « Quinta Convención » de Fimestic, au moment où la société changea son nom en « Banco Cetelem ». La stratégie y fut mise en scène, comme au théâtre, et jouée par des attachés commerciaux et des directeurs d'agence. Un délice de management à la page...
519. Je me souviens des grands rires de Domingos de Andrade. Et de son visage de bon Samaritain. À Lisbonne, l'ensemble du personnel aimait se confier à lui.
520. Je me souviens qu'en fin de réunion, Lumy Sato excellait à en tirer la morale, quitte à redresser quelques torts collectifs. Grâce à elle, chacun en ressortait avec le sentiment de sa propre utilité.
521. Je me souviens qu'en cela Jean Deullin lui ressemblait. Il possédait l'art de s'exprimer dans l'équilibre des contraires : pour qui le connaissait, ses cheveux et sa moustache de gitan trahissaient un *show off* permanent de grand bourgeois du Nord ; de même, il aimait se déguiser en pêcheur breton de carte postale, caban bleu et bottes jaunes, mais refusait tout poisson dans son assiette !
522. Je me souviens que les deux seuls collègues à citer saint Paul ou les Pères de l'Église dans leurs discours étaient Paolo Valenti et Bernard Müller. Le premier avec la force de l'évangéliste, le second avec la conviction du catéchiste.
523. Je me souviens du « T.JOU », le baromètre de la santé et du moral de Cetelem ; en portugais, c'est comme cela qu'on prononce le Tage : Tejo.
524. Je me souviens des bûches lumineuses et haute fidélité de Belleville, des matelas magnétiques de Porto, des autobus de Casablanca, des fausses voitures de Monza, de la fermeture des cours d'*Open English*, des bistroquets de Kremlin-Bicêtre, des « *cash advances* » de Séoul, des parts de golf de Tokyo, des téléviseurs loués de Bruxelles, des « guerriers » de Mulhouse et des boîtes de crabe d'Inno Passy (car il arrivait aussi à Cetelem de prêter dans les quartiers chics !).
525. Je me souviens des « refus repris » et des « montées tot' » dont on sonorisait la dernière lettre à la façon d'une alarme.
526. Je me souviens du parcours idéal de Luis Fernández Nieto : recouvrement, distrib', chef d'agence, commercial siège, responsable du réseau. Il hachait ses phrases avec autorité et parlait français avec des mots espagnols.

527. Je me souviens que dans l'idée de Jacques Lanoë, Cetelem était imprononçable en espagnol. Comme le nom « Findomestic » était déjà déposé (par un concurrent qui, amicalement, voulait bien nous le céder !), l'agence contracta le côté « domestic » en un Fimestic aux sonorités « *Talons aiguilles* » d'Almodovar, qu'on considéra plus tard comme une « bizarrerie yougoslave » (Carmen Jiménez).
528. Je me souviens des cheveux perpétuellement en bataille de Carmen Jiménez et de son geste à les remettre en ordre. Tout un symbole pour la créativité du *marketing* de Fimestic !
529. Je me souviens de la sensibilité « sociologique » de Julien Boyer : il considérait Cetelem comme une « société sortie du rang » qui en développe un tel complexe qu'elle affiche publiquement son système de sélection mais privilégie les carrières d'une botte invisible. « Comme si Saint-Maixent devait obligatoirement être dirigé par un saint-cyrien ! »
530. Je me souviens de Paul Defourny reprenant le même thème : il évoquait Bourdieu et « l'anti-*Distinction* » de Cetelem.
531. Je me souviens d'une réunion de cadres. Je ne connaissais pas Julien Boyer qui venait d'être nommé ; il s'était assis à côté de moi, le seul « direct » à venir se frotter aux gens de l'Agréé ! « Nous nous appelons tous les deux Julien. Chez moi, c'est un prénom ; je suppose que chez vous, il s'agit d'une tradition. » Ce fut sa première phrase. Il me fallut du temps pour l'interpréter.
532. Je me souviens de sa passion pour ses enfants adoptés en Amérique latine. Là aussi, une sensibilité « sociologique » transformée en engagement personnel...
533. Je me souviens de son accent du sud-ouest et de son physique rassurant de laboureur.
534. Je me souviens de sa façon d'aller au bout du sillon – surtout en matière d'organisation, où il excellait – et de sa force de conviction, à la fois ronde et lente, héritée des villages.
535. Je me souviens de l'agencement secret, compartimenté à l'extrême, du siège de Cetelem Portugal et de la clarté d'ouverture de celui du Brésil, pourtant conçus par le même Georges Régimbeau. Sans doute à deux stades de son évolution personnelle.
536. Je me souviens d'Alice Monteiro ; elle commença, timide et empruntée, par traduire plus de mille lettres en portugais afin d'adapter le service clients, puis elle décida de s'essayer à prendre un bac de recouvrement et peu à peu oublia sa réserve. Devenue responsable de l'agence de Porto, elle obtint les meilleures efficacités de toute l'Europe, elle avait réussi à traverser le miroir.
537. Je me souviens des conseils des filiales : il y avait ceux qui se vivaient du bout des lèvres et ceux qui se donnaient pleinement, en véritable échange. Il y avait ceux qui savaient recevoir et ceux qui s'en fichaient. À l'époque des *mapings*, on en aurait tiré deux axes et quatre familles : les « imposés », les « féodaux », les « fonctionnels » et les « amicaux ».

538. Je me souviens des longues phrases et des demi-mots qui tramaient la sympathie des dîners chez Ali Iben Mansour. Et de celle qui émanait des mots carrés et des phrases courtes de Khalid Oudghiri.
539. Je me souviens que Bernard d'Hardemare aimait rappeler l'origine normande de son nom : « Tête dure ». Il l'était, mais avec distinction et goût serein du contact.
540. Je me souviens des deux dépressions de Sandra de Almeida, la première employée de Cetelem au Portugal et son enfant terrible.
541. Je me souviens des « crédits malins » et du « taux minuscule » qui firent hurler les financiers alors qu'ils renouvelaient la clientèle.
542. Je me souviens de la peseta de douze centimètres de diamètre et de tous les cadeaux originaux que chaque année nous recevions d'Effico España ; on y retrouvait la fantaisie et le sérieux des deux fondatrices, María-José Campos et Ana Gallo.
543. Je me souviens de Marjane, de Tesco, de Bigg's, de Big C...
544. Je me souviens des cartes Pinto et Rondo, Teoz et Satellis, Optimum, Vidalibre ou Libravou, Moneybox, El Faïz (la Gagnante) ou encore Power (la perdante !).
545. Je me souviens de la génération d'avant dominée en France par la carte Boom Boom et en Italie par Camomilla.
546. Je me souviens des « neiges d'antan », la Semeuse, le Crédit de l'Est, Radiofiduciaire, Créditélec, Génécédit ou le CREG, autrement dit le Crédit électrique et gazier... Je me souviens aussi du soin que Cetelem mit à ne pas brader son histoire : Philippe de Charnacé, puis Bernard Marchois et enfin Philippe Hérail constituèrent un véritable service d'archives ; lieu d'intimité avec ses souvenirs, puits d'identité où venir se ressourcer...
547. Je me souviens des « objectifs exogènes fluctuants », concept créé pour ne pas baisser les bras tout en exprimant que, face à l'encadrement du crédit, on se sentait désarmé.
548. Je me souviens de la machine à laver donnée en exemple de consommation « vaine » par Georges Pompidou dans une conférence de presse restée fameuse à Cetelem. Quelques mois auparavant paraissait un roman, *Roses à crédit* d'Elsa Triolet...
549. Je me souviens que cela déclencha une série de mesures limitant brutalement le crédit. Jean Chicoye décida de protéger le réseau traditionnel et de serrer la vis aux hypermarchés. Avec l'interdiction, en particulier, de démarrer le premier Géant Casino qui devait être lancé la semaine suivante... « Jamais plus le nom de Cetelem dans nos murs », fut l'écho de Saint-Étienne.
550. Je me souviens de Bernard Chatin : nous faisons équipe pour l'animation des hypers. Il fallut le retenir pour qu'il ne déclenche pas un scandale. Quelques mois plus

tard, il quittait Cetelem et allait faire fortune en créant un chantier naval en Turquie. On aimait l'écouter raconter sa traversée de l'Atlantique en solitaire et ses bonnes adresses dans les ports du monde entier !

551. Je me souviens de Jean-Louis Camblin, un ancien de l'Agrée devenu un des patrons de Cofinoga. Sous ses allures de provincial qui sait tout, sa façon à lui de se protéger, il souffrait de la mésentente entre Cetelem et Cofinoga, la trouvant « idiote » pour les deux parties. « Est-ce que, pour une fois, on pourrait faire quelque chose d'intelligent entre nos deux boîtes ? Quitte à braver le climat ambiant... » Puis il me proposa un projet en Thaïlande : gérer leur accord avec Casino... Tope-là ! Je me promenais dans une forêt de Styrie lorsqu'il me téléphona...
552. Je me souviens de « l'accord Dell », négocié par Frédéric Tardy, qui déboucha sur la première plate-forme paneuropéenne de traitement des dossiers. Plate-forme vite délocalisée... Chaque fois qu'on l'évoquait, je ne pouvais m'empêcher de penser à « la cordelle », ces groupes de bagnards qui autrefois mettaient les bateaux à flot en les tirant avec une grosse corde qui leur arrachait les mains !
553. Je me souviens du *look* grand seigneur de Pierre Hébert et des statistiques extraordinaires qu'il sortait de son action commerciale pour sourire des manies du siège ; la plus célèbre consista à calculer le numéro de vendeur moyen de son portefeuille ! Il possédait un château de la Loire, une collection de pipes et un humour à tout crin. D'où son nœud pap' qui, chez lui, n'apparaissait pas ridicule.
554. Je me souviens du perpétuel à propos, le plus souvent culturel, de Henri-Paul Fruchaud, murmuré en souriant à la façon d'une confidence. Il était le bon collègue par excellence.
555. Je me souviens de ses hanches refaites à neuf avec du titane, de quoi déclencher l'alerte rouge sous les portiques de sécurité des aéroports. Puis il s'installait dans l'avion et sortait un gros livre d'histoire de sa sacoche.
556. Je me souviens de l'allant d'Anne Chamoux. La veille du dixième anniversaire de Fimestic, au cours du bal masqué, un clown parfaitement grimé s'approcha de moi, croyant n'être pas reconnu. C'était oublier son regard de gagnante !
557. Je me souviens de sa quenaille, c'est comme cela qu'en Charentes on appelle les bébés en train de pousser dans le ventre de leur mère : plus elle devenait imposante, plus Anne se montrait active. À la voir ainsi rayonnante, plusieurs jeunes femmes de l'étage en oublièrent le conflit habituel carrière-grossesse.
558. Je me souviens de Radka Labric, prénom tchèque et nom béarnais. Elle commença avec les publicités de Cetelem CR, réalisa l'intranet international puis fit un bébé. Chaque fois qu'elle accouchait d'un projet, elle venait le montrer aux collègues. Plus il était réussi, plus elle était intimidée. Pour son bébé, on en parle encore.
559. Je me souviens des œillères, des vues courtes et des aveuglements d'un certain nombre de collègues. Heureusement, il y avait les autres.



560. Je me souviens du véritable ostracisme dont Jean-Luc Steinhauslin fut l'objet au début de son aventure tchèque : son *business plan* ne cadrerait pas avec le « modèle habituel » (*sic*), ses méthodes commerciales étaient « dépassées » (*sic*), ses bureaux une « folie à l'italienne » (*sic*), son informaticien un « fou furieux du bricolage » (*sic*) et son comptable un « nègre » (*sic, sic, sic et sic*) !
561. Je me souviens de Cetelem CR comme l'une des belles harmonies créées par Cetelem, tant pour ses résultats que pour l'esprit d'équipe ; en termes managériaux : un *break even* rapide avec un *turn over* quasi inexistant !
562. Je me souviens de Léon N'Gatce, le premier employé de Cetelem CR devenu un des symboles de la société en train de se créer. Il possédait une gentillesse intime comme seule l'Afrique sait la donner. Il est vrai qu'il manquait de productivité !
563. Je me souviens de Václav Horák : il pétillait d'informatique et de l'idée – finalement peu commune parmi les informaticiens – qu'il était au service des autres, quitte à passer ses soirées autour d'une bière et d'un sandwich avec son équipe, sous la charpente XVIIIe du grenier.
564. Je me souviens d'un échange avec Guy d'Aragon, fragile et beau comme un vieillard, lors de la soirée du cinquantième anniversaire de Cetelem : je pris conscience du fait que, contrairement aux discours habituels qui vantent le développement et valorisent ceux qui le gèrent, c'est au tout début d'une aventure que compte le plus la personnalité des acteurs. Le reste s'apparente aux héritages.
565. Je me souviens des mains de Marc Sordot ; elles se contractaient à mesure de ses angoisses. Je me souviens aussi de celles de Mária Márkus.
566. Je me souviens de l'index coupé de Jean-Pierre Maroniez ; il l'avait perdu très jeune en visitant une laiterie dont une centrifugeuse avait explosé.
567. Je me souviens des « soixante-huitards » de Cetelem, une génération de recrutés pour l'Expansion, autrement dit le Direct, et pour la décentralisation du Contentieux.
568. Je me souviens du visage effilé de Marc Feltesse, entre grand d'Espagne et Bernard Buffet, un des rares financiers à être sorti de sa gangue avec finesse et intelligence. Pour son sens du relatif. Un zeste d'île de Ré, peut-être ?
569. Je me souviens de mon professeur d'italien. Il m'apprit à deviner les accents et fut le premier à m'initier aux infinies nuances de son pays. Il était docteur en philosophie et adorait parler de Bergame pour son héros, Arlequin. Il s'appelait Claudio Ferranti.
570. Je me souviens qu'il participa aux traductions des documents et des formations qui permirent à Findomestic de démarrer. Il y entra ensuite comme directeur de l'agence de Bergame puis préféra rentrer en France. Pour s'y marier...

571. Je me souviens d'un autre de mes professeurs de langue ; Carmen Franco m'aidait à préparer mes discours et les assaisonnait d'une touche de littérature espagnole : *y los sueños sueños son...*
572. Je me souviens de Luigi-Natale. On l'appelait ainsi car il établit le premier *business plan* de Findomestic (l'expression même de *business plan* était alors inconnue aux oreilles de Cetelem). De sa voix grave, il ronchonnait sans cesse sur l'impossibilité d'obtenir des renseignements. Tout variait selon l'interlocuteur ! Par exemple le niveau des commissions payées aux concessionnaires... Un dimanche après-midi pluvieux, dans un bistrot de San Gimignano, deux secrétaires d'un groupe de concessions nous en donnèrent le secret... La rencontre avait du charme, l'une d'elles traduisit Louis-Noël en Luigi-Natale...
573. Je me souviens qu'à Levallois on l'appelait Louis-No et qu'il avait toujours la même voix grave et le même goût du ronchonnement utile à concrétiser les grands discours et faire apparaître que souvent, dans les réunions, le roi est nu !
574. Je me souviens particulièrement d'un des ronchonnements de Louis-Noël Chenu : devant les « dégés » de l'International, il présenta un projet « d'interopérabilité » (mot trop mode pour demeurer longtemps dans les esprits). Nous sortions tous d'un déjeuner au Bronzino et le chianti continuait de porter à la plaisanterie. « Alors, merde, quoi, on s'en fout d'Aurore ! » Ce fut peut-être le premier pas vers le *co-branding* !
575. Je me souviens de notre « Système d'information client-dossier », autrement dit Siclid. Et du « tunnel » pendant lequel on le programma. Et de son accouchement délicat, reporté de mois en mois. Et du fait qu'il ne laissa jamais personne indifférent, entre ceux qui se disaient fiers de la « synthèse globale de notre savoir-faire » et ceux qui tenaient pour un « mammoth congelé » (on venait d'en découvrir un en Sibérie !).
576. Je me souviens qu'au final Siclid se situa entre les deux et que s'aplanirent les crispations. Plus tard, on se mit même à « converger » à son sujet en cadrant mieux son rôle et en lui donnant des habits de scène plus présentables. Tout le monde fut content d'utiliser de nouveaux mots comme « *remodeling* du *front* ». Ils prouvaient que Cetelem avait digéré sa préhistoire.
577. Je me souviens aussi qu'au cours de cette « convergence », les trois grands du groupe démontrèrent à l'envi leurs tropismes : la France guidée par sa vision technique, l'Espagne donnant la priorité à la gestion et l'Italie au *marketing*.
578. Je me souviens de Gilles Marion comme d'un pessimiste joyeux : son anxiété lui faisait perdre le fil de l'essentiel mais ses grands rires et sa rondeur le remettaient en selle ; il réalisait alors des merveilles.
579. Je me souviens de son discours devant l'ensemble du personnel pour le troisième anniversaire de Cetelem Polska : il le fit en polonais à la façon d'une vache espagnole qui aurait débarqué trois mois plus tôt à Varsovie ; plus la salle riait, plus il perdait ses moyens, au point de répéter une page entière de son topo ! Parce qu'il s'était lancé dans sa folle aventure, il fut immédiatement adopté par sa société...

580. Je me souviens du sérieux hypocrite des collègues qui, le lundi, disaient de n'importe quel sujet : « J'ai bossé cela pendant le *week end*. » J'éprouvais nettement plus d'attrait pour ceux qui racontaient leur expo, leur cinéma ou leur côte des dix-sept tournants.
581. Je me souviens des pots de départ à la retraite, avec leur cérémonial de discours et de cadeaux. Il y eut un temps où on n'en aurait pas raté un, pour écouter une dernière fois un « Cetelem » évoquer sa famille. Il y avait les moralistes, il y avait les humoristes, il y avait les timides et ceux qui le devenaient ce jour-là. Quelque soit la façon, ils terminaient tous par : « Bonne chance à Cetelem ».
582. Je me souviens de quelques pots plus émouvants que les autres : celui de Jean Chicoye, celui de Michel Riboust, celui de Bernard Cadet, celui de Maurice de Talansier, celui de Jean Delage et, bien sûr, celui de Jean-Michel Stourdzé... Celui de Jacques Le March'adour aussi, malgré tout ce qu'il avait de brisé...
583. Je me souviens du *Lien*, le journal des retraités du groupe de la Compagnie bancaire. Émouvant à la façon d'un bulletin de société savante charentaise.
584. Je me souviens des statistiques manuelles qu'on inscrivait tous les jours au mur des agences. Il y avait en elles un des secrets de Cetelem.
585. Je me souviens du petit bonhomme en plastique thermoformé qui ressemblait à un paysan breton taillé dans une vieille poutre en bois. Il trônait dans mon bureau, mi-partie kitsch et naïf, comme pour me rappeler ces envies répétées de *cross-selling* de produits qui agitaient Cetelem autour de sa base-clients. Il avait fait partie d'un test qui devait révolutionner le *marketing* direct... C'était autrefois !
586. Je me souviens de l'opposition fondatrice entre prêts personnels et ventes à tempérament ou crédits affectés ; une part du métier et des complexes de Cetelem en provenait. Quoi de plus beau pour une non-banque que ces prêts personnels « PP » qu'on maquillait en « PPM » pour en faire du crédit affecté : « papier peint, moquette » !
587. Je me souviens du bicontrat, le meilleur produit de *cross-selling* jamais inventé par Cetelem. Il marchait excellemment dans les pays sans juristes à œillères.
588. Je me souviens de Roger Clavier, il connaissait tout des arcanes de Cetelem.
589. Je me souviens de Dominique Binois parce qu'il sut donner de l'évidence à la « qualité », sans la moralisation habituelle aux fonctionnels du contrôle.
590. Je me souviens du talent à la fois modeste et plein d'humour de Jean-François Trussant à tout argumenter avec sobriété : il souriait, parlait bas et trouvait chaque fois la démonstration qui convenait, quitte à en changer la fois suivante !
591. Je me souviens qu'il était aussi d'un étonnant pince-sans-rire quand il s'agissait de croquer un des défauts intimes de Cetelem.

592. Je me souviens de ses lunettes carrées et pourtant sans monture ; elles figuraient quelque chose d'éminemment rhétorique.
593. Je me souviens des bacs Dequecker et des adressographes à alcool du premier recouvrement, celui de Marcel Ciment. La grande innovation fut de remplacer cet instrument bizarre, mi-partie marteau et encrier qu'était l'adressographe, par des étiquettes autocollantes... Puis le bac et ses onglets colorés cédèrent la place à des files d'attente sur écran.
594. Je me souviens d'un parcours en ascenseur avec Maximilien Charbonnier. Il était directeur régional à Nancy et aimait qu'on l'appelle Max, j'étais tout récent avec mon nouveau titre de *marketing* : « C'est quoi, au juste, le *marketing* ? » Impressionné, je tentai quelques mots d'explication. « Ah bon, d'accord, c'est ce qu'on fait tous les jours ! » Il me fallut du temps pour comprendre que ce « tous les jours » était l'unique façon de pratiquer le *marketing*...
595. Je me souviens de Jónczak, un vendeur « blanc-brun » de Gdansk, le premier à avoir émis une carte Cetelem en Pologne.
596. Je me souviens de John Zak, engagé comme notre responsable des ventes au Brésil, d'origine polonaise. Je me souviens lui avoir dessiné une carte sur la nappe en papier d'un restaurant pour lui montrer où se situe Jonzac. Et je me souviens avoir plusieurs fois cité son nom à Jonzac parce que tout village a besoin d'horizon ! Puis un jour il partit...
597. Je me souviens de la devise hollandaise « Je maintiendrai » et de nos crispations stériles à l'égard des Pays-Bas. Comme une conduite d'échec renouvelée... Avec Alcredis, avec LeCard, avec Cetelem Nederland, avec Primeline...
598. Je me souviens de Michiel Van Joolen et de son regard émouvant de chien battu.
599. Je me souviens de Tom Kok et de son *show off* permanent.
600. Je me souviens aussi de Sharon Ng, peut-être le seul « homme » de LeCard...
601. Je me souviens que Marcel Ciment, Francis Azoulay et Michel Peyrat étaient favorables au rachat d'Alcredis. Mais c'était du crédit voiture et les puristes de Cetelem eurent le dernier mot...
602. Je me souviens que les mêmes puristes s'emballèrent pour Gestion-Service et Intermanufactures parce qu'on y maniait le concept de fichier-clientèle.
603. Je me souviens qu'avant le « fichier-clientèle », on parlait de « portefeuille-clients » et qu'après, on évoqua la « base-clients » pour enfin déboucher sur le « CRM » (prononcé à la française). À chaque stade correspondait une attitude managériale : commercial direct avec le portefeuille, brasseur d'affaires avec le fichier, technicien de l'organisation avec la base et ingénieur statisticien avec le CRM.

604. Je me souviens des produits d'Intermanufactures : dans le *kit* taiwanais de bricolage, les clefs à fourche et les clefs à pipe étaient aux normes anglaises ; quant au « *magic-tuner* » coréen, il ne captait pas les grandes ondes !
605. Je me souviens aussi que lorsque arrivèrent les premiers bons de commande pour le « *magic-tuner* », la cargaison était toujours sous douane au port de Marseille ! Et qu'on finit par céder le stock à des forains... L'illusion du *marketing* direct ! Quelques années plus tard, l'embarquement pour Cythère s'appellera *cross selling*...
606. Je me souviens de Roberto Petrica : à chaque fois que je venais à Florence, il m'attendait à l'aéroport pour me conduire à l'hôtel et, en quelques minutes, il me racontait comment allait Findomestic ; la vraie Findomestic, non pas celle des tableaux de bord, celle de l'ambiance régnant au sein des équipes.
607. Je me souviens du premier retraité que connut le réseau de Findomestic. Avec lui, beaucoup se sentirent vieillis et se rappelèrent la fameuse *gita* qui partit de Livourne et nous fit arriver un matin sur les côtes de Sardaigne. Il nous attendait sur le quai d'Arbatax, à cheval et en habit de tradition. Puis toute l'équipe sarde accueillit ses collègues du continent avec un chant venant du tréfonds des villages. Il s'appellait Lionello Pecchia.
608. Je me souviens d'une autre *gita* où, dans le cloître d'une abbaye, en Chianti, les Sardes gagnèrent un concours de chant en donnant des frissons à ceux qui écoutaient leurs voix rauques faites pour porter l'émotion.
609. Je me souviens de cette dimension sarde de Findomestic : les repas qui n'en finissent pas, cochonnailles à Nuoro et langouste à Alghero, la visite du *nurraghe*, les soirées de divination pour scruter l'avenir de la société, les grandes embrassades et les brouilles majeures...
610. Je me souviens de Paolo Desogus. Il resta moins d'un an à Findomestic mais fit démarrer si rapidement l'agence de Cagliari qu'il donna confiance à ses collègues du continent. Si cela marchait en Sardaigne...
611. Je me souviens de Hiroshi Maruyama et de l'équipe fondatrice de Family Shinpan devenue Orix Credit quand son groupe changea de nom.
612. Je me souviens que leur formation en France dura plusieurs mois. « Tant que nous n'avons pas trois fois la même réponse à une question, nous continuons à la poser, quitte à ce qu'on prenne les Japonais pour des demeurés », en disait Hiroshi Maruyama.
613. Je me souviens qu'on avait – difficilement – trouvé trois Cetelem parlant anglais pour s'occuper d'eux : Marcel Ciment en *senior partner*, Christian Guiraud en *day to day guide* et moi en *training officer*.
614. Je me souviens du folklore japonisant qui accompagna les premières années de Family Shinpan : le financement des perruques et celui des *kimonos*... C'est ce que retenaient les fortes têtes des couloirs de Cetelem : il est bien connu qu'au Japon le *kimono* sert aux *geishas* et que devenir chauve est signe d'impuissance ! Masaaki

Yamamoto – chauve et amateur de traditions – en riait car il aimait se moquer des clichés et savait que la perruque et le *kimono* n'étaient pas répertoriés dans ses tableaux de bord !

615. Je me souviens des refus répétés du groupe Orix à recevoir notre maison-mère après que celle-ci eut décidé de nous faire céder notre participation japonaise vieille de treize ans (à cause de pertes anglaises en crédit-bail et en hypothécaire !). « Je ne sais comment les Français répondent au mépris, au Japon on l'ignore », me dit plusieurs fois Hiroshi Maruyama.
616. Je me souviens que des années durant, il m'envoya les résultats d'Orix Credit en soulignant chaque fois à quel point les Cassandre de la planification à la française s'étaient trompées...
617. Je me souviens des lunettes au bout du nez et des cols Claudine de Jean-Pierre Macé. Avec son air de ne pas y toucher, il allait au fond des choses et le faisait toujours avec un profond respect des autres.
618. Je me souviens qu'il était entré à Cetelem après s'être battu en vain pour maintenir UCB Group en Grande-Bretagne. Cela lui avait incontestablement donné de la dimension et un sens profond de la modération. J'aimais le comparer au frère Massée des *Fioretti*, toujours concret et humain. Quant à lui, il préférait se dire « *manager de managers* ».
619. Je me souviens qu'on s'attachait à la fragilité de Philippe Foursy parce qu'il la cachait sous des allures de paysan solide.
620. Je me souviens des frayeurs de sa femme face aux tremblements de terre à Taiwan.
621. Je me souviens d'André Janin avec qui je fis mon stage d'insertion à Cetelem. Il est des moments de vie que jamais on oublie. Le jour de sa retraite, il m'envoya un mot qui citait Dante et se terminait par : « *Arrivederci fratello mio* ».
622. Je me souviens de Carlo-Maria Rossi. Plus Siennois que lui, on n'en trouvait pas ! Mais avec humour...
623. Je me souviens d'un sentiment de monde vraiment tout petit lorsqu'à Saõ Paulo, je ne sais plus comment, la conversation se mit à tourner autour de Saint-Palais-sur-Mer : entre Thierry Saint-Maur, David Challamel et moi, quasi trois générations d'enfants, ce fut à qui évoquerait le plus de noms de villas, comme si ces souvenirs d'autrefois constituaient une sorte de viatique à faire du crédit au Brésil !
624. Je me souviens des paradoxes que développait Arnaud de Villepin, il en devenait souvent éclairant dans ses visions stratégiques du monde bancaire ; lui-même aimait à se présenter de façon paradoxale, pépère en tout, mondanités, musique, famille et *job*, alors que ce qu'il racontait disait exactement le contraire... C'était son charme. Il savait s'en servir pour emporter les négociations, mi-partie madré et subtil.

625. Je me souviens de Patrick Décla, madré lui aussi, mais impatient, impétueux même dans ses négociations. « Tu seras mon filet de sécurité si ça casse ! »
626. Je me souviens qu'aux premiers temps de son arrivée à Cetelem, les couloirs disaient de lui qu'il était l'œil de Moscou !
627. Je me souviens de Jacques Robet, « le grand Jacques », quand il parlait de sa Vendée et des filets que dans une première vie il représentait : « Crois-moi, un vendeur Cetelem, ce n'est rien à côté d'un patron pêcheur ! »
628. Je me souviens des « fondateurs de l'Expansion », ceux qui les premiers ouvrirent une agence directe : Yves Bramas à Dijon, Gérard Gazagnes à Toulouse, William Jaloux à Reims, Christiane Rauturier à Angers, Annie Machuret à Kremlin-Bicêtre, André Janin à Saint-Étienne, Yvette Hervouët à Nantes, Daisy Lévi rue du Havre et bien sûr Nicole Clément au 29 Kléber...
629. Je me souviens du journal sonore de l'Expansion que dirigeait Joëlle Faidutti, le plus souvent avec la voix posée comme au théâtre de Jean-Jacques Tessier.
630. Je me souviens du sujet de thèse de Marco Pantaleoni : la création de Findomestic. Et de celui d'Aziz Charaâ : la création d'Attijari Cetelem.
631. Je me souviens d'un cadre reproduisant une relance personnalisée qui accompagnait un beau livre sur la Renaissance italienne, cadeau de mon équipe *marketing* au moment où je la quittais pour créer l'International. À côté d'une photo télématisée qui me donnait des allures de bagnard, elle portait en bandeau un « Bienvenue à tous vos projets ». Elle était signée entre autres par Joëlle Faidutti, Claude Bès, Louis-Noël Chenu, Jean-Pierre Maroniez, Jean-Michel Stourdzé et Huguette Jeanneton.
632. Je me souviens de la disparition en plongée du fils de Jean-Marc Van der Meiren. Et de l'éternuement fatal à celui de Jeanne Ménard.
633. Je me souviens de Jean-Pierre Caffin, il avait l'informatique bricoleuse et obligeante, donc efficace.
634. Je me souviens de Chloë Kim (la finesse), de François Loustau (l'appétit), d'Éric Calmand (l'ouverture), de Maciej Witucki (l'ironie), de YH Chyr (la sensibilité), de Philippe Genon-Cathalot (la candeur), de Mariano Muñoz (l'art du *torrero*), d'Olivier Bompas (l'estime), de Mario Curveira Santos (la volonté), de Bertrand Gossart (l'abstraction), d'Armelle Raguët (le devenir), de Laurent Clerc (la projection), de Béatrice de Foucauld (la passion), de Sophie Lee (le jugement), de Gérard Bentzmann (l'entreprise), de Filippo Mazzei (le charme)... tous brillants et ayant tous quitté le groupe parce qu'à un moment les chemins ne se rejoignaient plus.
635. Je me souviens de David Pérez, de Julio Gaztembide, de José-María Pacheco, les trois patrons de réseau à Fimestic, du temps où la société souffrait d'incertitude. L'un visait les honneurs tout en conservant ses ceinturons andalous, l'autre se contentait d'un bon handicap au golf et le premier préféra se lancer dans la littérature avec ses *Poemas del hombre soledad*.

636. Je me souviens d'une tête ronde et bouclée d'intellectuel associée à un ventre rond et bouclé de gourmandise : il n'y avait pas meilleur metteur en scène de la modernité de Cetelem que Patrick Vaiteur ; il la vivait avec joie côté ventre et angoisse côté tête...
637. Je me souviens qu'il n'aimait guère que je l'appelle « *vetting* Vaiteur » !
638. Je me souviens des 30 ans, des 40 ans et des 50 ans de Cetelem. L'institution, la famille, la communication.
639. Je me souviens avoir souvent éprouvé le sentiment que plus Cetelem grandissait, plus je le trouvais petit. Question de regard objectif sur ses nouveaux marchés, question aussi de tiraillement interne des mentalités.
640. Je me souviens de Marí Paz Puchol et de Mercedes Prada, les deux piliers informatiques de Fimestic.
641. Je me souviens que, lors d'une convention aux Canaries, Marí Paz Puchol enthousiasma l'ensemble du personnel de Fimestic en décrivant ce que l'informatique pouvait apporter au service du client.
642. Je me souviens que la fille de Giuseppe Jenzi est née le jour du démarrage de Findomestic.
643. Je me souviens du nom bizarre de Dimitri pour le second centre informatique ; il y avait en lui un côté bande dessinée comme souvent s'y complaisent les ingénieurs du *back up* en *mirroring*.
644. Je me souviens de la grille GMP, pour gros/moyens/petits vendeurs ; avec Philippe Dumortier, elle fit le tour du monde.
645. Je me souviens des films américains pour la formation des commerciaux ; au chapitre « Dégonfler l'objection », on voyait un vendeur crever une baudruche d'un air convaincu de commis-voyageur. « Il faut savoir rester primaire quand on veut convaincre », aimait dire Francis Azoulay.
646. Je me souviens de Guy Tonnella : ses séances de communication de groupe remuèrent bien des esprits en décomplexant le vieil Agréé et lui redonnant confiance en son métier.
647. Je me souviens du moment où le mot « Agréé » fut remis à l'honneur pour regrouper les activités voiture de type Cofica puis Crédit universel, comme si l'auto avec ses produits sophistiqués demeurait le seul secteur où on pratiquait encore du commercial.
648. Je me souviens de Henri Léonard, diplômé de philosophie et un des modèles de l'Agréé. Petit, malin, « professionnel de la distribution », techniquement accroché à ses vendeurs, sentimentalement attaché à eux... Sachant être à la fois l'intendant des jours fastes et le parrain de ceux qui le sont moins... Je me souviens aussi d'autres qui



possédaient cette fibre : André Janin, plutôt malin, Antoine Sciara, plutôt arrangeant, Nicolas Dugay, plutôt fonceur, ou Philippe Carlou, plutôt rassurant.

649. Je me souviens de la finesse de Jeanne Jaeger à démêler nos argumentaires commerciaux.
650. Je me souviens de Jacques Méchinaud : il agrémentait ses séances de formation avec Rabelais ou Montaigne.
651. Je me souviens des créativité extrêmes organisées par Jacques Mariot.
652. Je me souviens de Renée Relot qui tint le stand crédit au Carrefour de Créteil, le premier du genre. Elle était comptable, solide, flamande et grand-mère, tout pour donner confiance.
653. Je me souviens des passions asiatiques de Claude Haberer. Avant d'entrer à Cetelem, il coordonna l'édition d'un grand dictionnaire franco-chinois.
654. Je me souviens des typhons de Taiwan, du tremblement de terre d'Istanbul et de la grande inondation de Prague... Chaque fois, on serrait les coudes.
655. Je me souviens d'Arnaud Danloux-Dumesnils et de son équipement de parfait *reporter*. Pour *Nous Cetelem*, il avait le goût de la photo vivante et du commentaire entre poivre et miel. Christine Pizzini et Guy de Pibrac avaient, eux, le sens du politiquement correct.
656. Je me souviens d'Olivier Gonzalès : il fonçait... Et ça marchait !
657. Je me souviens de la première fois où Jean-Jacques Rognant changea la couleur de sa cravate : de rouge en vert, selon la charte graphique de Cetelem ! C'était pour le lancement de la carte Dresdner. Le lendemain, il revenait au rouge...
658. Je me souviens de son engagement de tous les jours à la tête de ses équipes et du respect que celles-ci lui portaient.
659. Je me souviens de Jean-Pierre Vassal parce qu'avec son doigté de théologien il défricha la documentation qui devait aboutir à l'*Histoire du crédit à la consommation*.
660. Je me souviens de Serge Desreumaux. Son blazer impeccable ressemblait à la façon dont il maîtrisait les techniques maison ; sa collection de petits maîtres romantiques laissait entendre qu'il cachait sa fibre sensible...
661. Je me souviens de Jean-Jacques Maurice avec chaleur. Il avait un physique de baroudeur et aimait raconter ses plongées en lagon ou ses marches à la boussole dans le désert. Il possédait en plus le don de se créer des amis. Personne d'autre n'aurait pu commencer à défricher l'Asie comme il le fit.
662. Je me souviens qu'un mois après son arrivée au Portugal, il dînait déjà avec plusieurs ministres et connaissait tout des chausse-trappes de la *serra* de Sintra.

663. Je me souviens de Facet où nous pensions être chez nous.
664. Je me souviens que Facet et Finaref pensaient aussi être chez elles.
665. Je me souviens que finalement, dans un gâchis d'hommes, d'argent et d'énergie, Facet revint à Cetelem. Tout cela pour une *holding* qui courait après un *ego* d'illusion et s'était perdue dans son cours de bourse. Au mépris des magasins qui la faisaient vivre...
666. Je me souviens avoir vu partout cette déréalisation s'emparer du réel puis l'engloutir.
667. Je me souviens que la plupart des collègues de terrain en souffrirent et cessèrent d'en parler.
668. Je me souviens que le rôle de Bruno Salmon dans l'affaire Facet, d'abord comme directeur général puis comme négociateur, fut essentiel dans le déroulement de toute l'histoire.
669. Je me souviens d'une séance de créativité sur le développement de l'Agréé où Cetelem se comparait à un zoo ; elle se termina par un joli panonceau : « Il est interdit de jeter des cacahuètes aux vendeurs ! » On en tira ensuite le slogan : « Cetelem, partenaire de la distribution ». Ce fut la première fois que l'idée de partenariat nous effleura.
670. Je me souviens de la formule que Michel Masson trouva pour exprimer le caractère ingrat du partenariat, surtout avec les banques : « D'abord on serre les mains, puis on serre les boulons, enfin on serre les fesses ! »
671. Je me souviens qu'une des angoisses du partenariat qu'exprimait André Robinet d'un air de ne pas y toucher était de passer du verbe « serrer » au verbe « servir » : « À quoi ça sert de sous-traiter à Cetelem ? », entendait-on souvent chez les partenaires. « Le *servicing* jamais », tentait-on de se protéger à Cetelem !
672. Je me souviens de la « conférence-vendeurs » mise en « cabin-cassettes » par Joëlle Faidutti. Tout était superbement technologique et à la pointe du progrès sauf quelquefois (ou même souvent !) les sautes de synchronisation entre le son et l'image...
673. Je me souviens de Martin Fuchs comme un de ceux qui surent l'utiliser au mieux.
674. Je me souviens de Patrick Charlemagne : il récupérait des créances classées depuis belle lurette.
675. Je me souviens de nos sourires et quelquefois de nos agacements face au style ingénieur des gens de Cardif, Paul Villemagne, Pierre Villeneuve, Daniel Derré ou Gérard Binet...

676. Je me souviens qu'on les appelait nos parasites ou plus gentiment nos boules de gui ; chaque fois qu'on développait une activité nouvelle, ils venaient s'y brancher. Mais quand on coupait la boule, en général au gui l'an neuf de début d'année pour décorer le bilan, on n'était pas mécontent !
677. Je me souviens des « sauts quantiques », joli concept adopté par Carrefour pour nous faire participer à leurs développements de croissance externe. La discussion avec José-Luis Duran consista à fixer le niveau de la corde au-dessus de laquelle sauter ! Mais avec confiance l'un dans l'autre à piloter les principes de l'accord de 1997... Confiance acquise depuis l'Espagne avec FiPryca.
678. Je me souviens de Danielle Houssette ; elle avait la poigne nécessaire pour le pilotage des facturations internes (avec leur lot de protestations émues des deux côtés !) et elle conservait néanmoins le sourire.
679. Je me souviens de Jacques Aparicio et de sa grâce nonchalante, très port de la Lune. Il lui fallait cela pour résister aux transports parfois fébriles de Cofidis.
680. Je me souviens de Dennis Robson et de ses voitures anciennes de rallye.
681. Je me souviens des conseils italiens et de leurs rites : l'introduction mesurée d'Eduardo Speranza, la mise en perspective par Angiolo Bianchi, le débat qui s'élève avec Lapo Mazzei, la remarque professorale d'Ivano Paci, le bougonnement inaudible de Lorenzo Idda, le point technique de Virgilio Belli, le sourire ironique de Carlo Fioravanti, la traduction murmurée par Ilaria Martin pour les Français qui font semblant de tout saisir, puis le déjeuner au Bronzino...
682. Je me souviens que le climat d'extrême amitié du conseil de Findomestic venait des excursions que de temps en temps il s'organisait. Pierre Boucher lui fit visiter le haras du Pin, Lapo Mazzei les vignes du Chianti, Angelo Solinas un *nurraghe* proche d'Alghero et moi les marais charentais... Sans compter plusieurs fois le *palio* de Sienne, mais Findomestic ne serait pas toscane s'il fallait le rappeler !
683. Je me souviens aussi bien des mines et des poses de *commedia dell'arte* d'Angelo Solinas que de la distinction quasi philosophique de Lapo Mazzei. L'un et l'autre imposaient le respect pour le respect qu'ils avaient de leurs fonctions et de leurs cultures. Angelo Solinas industrialisa la Sardaigne et mit ses *nurraghes* en valeur, Lapo Mazzei fit évoluer le marché italien des produits financiers (dont Findomestic) et créa le label du coq noir pour le *chianti classico*.
684. Je me souviens de l'enchantement d'une soirée à Florence : l'ensemble des cadres profitait d'une convention de stratégie pour rendre visite à la toute jeune Findomestic, la villa Renaissance et le quatuor baroque rehaussaient l'atmosphère de quelque chose d'inhabituel à Cetelem.
685. Je me souviens qu'Angiolo Bianchi dut répondre en français au discours délié de Gérard de Chaunac. Après trois mots, sa gorge se noua. Jamais je n'ai entendu de tels applaudissements : comme en prémonition, ils s'adressaient à cette émotion que Findomestic saurait faire renaître à Cetelem. À cette vocation aussi qui jaillirait de l'Italie, celle de dégrossir Cetelem.

686. Je me souviens avoir souvent agacé en comparant la France et l'Italie !
687. Je me souviens du parallèle existant entre les trois premiers directeurs généraux que connurent Findomestic et Fimestic : un créateur un peu fouillis avec Paolo Valenti et Jacques Lanoë, un gestionnaire parfois perfectionniste avec Paolo Campaioli et Julien Boyer, un développeur sachant parfaitement déléguer avec Carlo Fioravanti et Jean Deullin.
688. Je me souviens du visage transparent de Piotr Buszka et de la façon dont il prit en mains le risque et l'organisation à Cetelem Polska. Puis il partit...
689. Je me souviens du calme rayonnant de Joëlle Berbain.
690. Je me souviens du club Newton, monté par Jacques Pons du temps où Bruxelles ne régentait pas encore le droit de la concurrence ! Il tenait son nom de la rue où le CREG avait son siège social et sa « pomme » gravitait autour des commissions vendeurs.
691. Je me souviens de l'année sabbatique d'Yves Gaudin. Juste avant, il s'était mis à fumer la pipe d'un air détaché et à se replonger dans les cantates de Bach.
692. Je me souviens qu'il était un de ceux dont on sentait immédiatement le rayonnement parce qu'il avait à cœur de faire avancer les choses et non le souci, comme tant d'autres, de flatter sa propre carrière ou son propre *ego*.
693. Je me souviens de la fondation Cetelem « Éduquer pour entreprendre ». Paul Defourny en eut l'idée et la lança ; peut-être comme une des dernières manifestations de l'esprit genevois cher à Pierre Boucher ? Plus tard, Bruno Salmon l'habilla aux idées nouvelles « d'entreprise citoyenne ».
694. Je me souviens qu'une des premières bourses de la fondation revint à Sandra Vilpasteur : elle était de Saintes et surtout d'une famille liée à la *Mérine à Nastasie*, la comédie patoisante devenue un des textes fondateurs de l'identité charentaise !
695. Je me souviens de Wagner Simones et d'Alberto Comendeiro, tous deux responsables de l'informatique d'une filiale, tous deux soumis pendant des mois à la méfiance de la bastille levalloisienne avant que celle-ci ne reconnaisse leur professionnalisme !
696. Je me souviens qu'Alberto Comendeiro se démit le dos, renversé et roulé par une vague des côtes argentines.
697. Je me souviens de Michel Le Gall lorsque nous parcourions l'Allemagne à la recherche d'un partenaire : il voyageait avec ses dossiers dans un sac plastique de supermarché. « Je préfère qu'on me regarde comme un immigré clandestin que comme un important de la finance ! »

698. Je me souviens que son sac plastique agissait en gri-gri lui évitant les songes creux qui agitent habituellement les *holdings*. Il en sortait des idées neuves, souvent iconoclastes, parce que jamais il n'oubliait qu'il tirait sa force de son village béarnais.
699. Je me souviens de la « grat' » de fin d'année. Jean Chicoye la distribuait dans une enveloppe le vendredi après-midi qui précédait Noël. Émoi dans les couloirs... La maison-mère trouvant le système archaïque, la grat' fut transformée en xième mois et perdit du coup son aura.
700. Je me souviens du temps où on était payé sur quinze mois deux tiers.
701. Je me souviens qu'avant Findomestic, Cetelem se refusait à donner des cadeaux de fin d'année. Et qu'ensuite la pratique se banalisa, passant volontiers du livre au vin, et que la liste des destinataires s'enrichit de nouveaux noms : chacun souhaitait y joindre sa carte de visite !
702. Je me souviens de cette conviction que Francis Azoulay nous faisait partager : la concurrence n'existe pas ; elle réside uniquement dans les inhibitions des commerciaux.
703. Je me souviens d'une autre leçon du vieux maître en commercial qu'il a toujours été pour Cetelem : « Quelque soit l'apparent déséquilibre des conditions, j'entre. Ensuite, une fois dans la place, je rétablis l'équilibre. » Avec cet entrisme-là, Cetelem entrait. Puis l'idée progressivement se développa, alimentée par juristes et financiers, que les raisins étaient trop verts. Toujours trop verts ! Et Cetelem se mit à ressembler au renard de la fable...
704. Je me souviens de « l'affaire Giacometti » : adjoint au risque devenu chef d'agence, il n'ignorait rien des arcanes informatiques de la maison ; il se mit à flamber dans une cavalerie de cafetiers et termina sa course en prison.
705. Je me souviens encore une fois du « pour vivre heureux, vivons cachés » de Jean Chicoye. Il nous avait tellement marqués. Les modernes s'en offusquaient et les anciens le clamaient comme le seul véritable secret de famille de Cetelem.
706. Je me souviens de formules du genre : « Il y avait un temps où on connaissait tout le monde. » Je les ai entendues à Cetelem, puis à Findomestic, puis à Fimestic...
707. Je me souviens que Cetelem comprenait six cents soixante-dix employés quand j'y suis entré.
708. Je me souviens du bon chic bon genre des commerciaux du Partenariat et de l'aspect vaguement souillon de ceux de l'Agréé. Il y avait du trempé chez les seconds et quelque chose de dévitalisé chez les premiers.
709. Je me souviens de la personnalisation du partenariat telle que la décrivait Patrick Vaiter : les mêmes mots, les mêmes promos, mais un orange vif pour les magasins et du bleu le plus terne possible pour les banquiers ! Ses chemises, rouges, jaunes, vertes, plaidaient avec chaleur pour la distrib' !

710. Je me souviens de quelques négociations bancaires inutiles (ou ratées de ma part) : pt'êt' bin qu'oui, pt'êt' bin qu'non avec la Caixa Galicia, pour le moins ampoulée avec Shinhan, incompréhensible avec Barclay's, mondaine avec Santander, crispée avec Caixa de pensions et grandiose avec Deutsche Bank !
711. Je me souviens de Peter Arvaï : il savait convaincre par ses côtés malin et complice. Puis on s'apercevait qu'il n'ignorait rien des argumentaires.
712. Je me souviens avoir été le dernier au siège à ne jamais fermer mon bureau à clef.
713. Je me souviens que cette atmosphère dévorante de sécurité gagna surtout après le déménagement à Levallois. Comme une névrose se nourrissant d'elle-même et favorisant la carrière de ceux en charge de la juguler !
714. Je me souviens de Vincent Metz, le premier arrivé, le dernier parti, et de l'extrême fatigue qu'il montra lors d'une *due diligence* à Wroclaw, ce qui provoqua l'inquiétude de l'ensemble de ses collègues. Il avait la passion des fossiles.
715. Je me souviens d'Aziza Taziz et de Catherine Etaix : à elles deux, elles équilibraient Attijari Cetelem en lui donnant sa ration de vitamine, quelque chose comme l'intuition et la continuité.
716. Je me souviens des congrès Eurofinas et du rôle qu'y tenait Jacques Pons, non pas tant pour son smoking blanc des soirées de gala que pour la crédibilité de vieux sage qu'il avait su acquérir auprès des fonctionnaires de la tutelle. Il fut le premier et sans doute le dernier grand *lobbyiste* du groupe. Au sens où son métier était d'instinct et non d'argumentaire. Au sens aussi où il ne l'entendait pas en priorité comme tourné vers l'intérieur de la société de façon à lui faire peur !
717. Je me souviens de Georges Abi Aoun quand il évoquait les déchirements et les passions de son pays ; il trouva vite ses marques culturelles en arrivant au Brésil, contrairement aux autres expats, comme si le fait d'être libanais lui ouvrait plus vite les yeux et la sensibilité.
718. Je me souviens de la génération des soixante-huitards, tous très sages car ils avaient eu peur que mai ne leur complique la recherche d'un travail. J'en faisais partie.
719. Je me souviens du film que Paul Defourny avait produit sur Cetelem. L'image choc en était le rapprochement caricatural entre deux directeurs régionaux, l'un aux allures de parachutiste, l'autre aux infinies nuances de la rive gauche.
720. Je me souviens que, quelques mois après, le parachutiste se perdit dans un trou d'air crapuleux. On l'avait adulé parce qu'il décrochait des vendeurs de meuble, on oubliait le fait qu'il le faisait en boîte de nuit, poule à l'appui !
721. Je me souviens des couples de Cetelem : il y avait les officiels et les secrets, les permanents et ceux qui agitaient la rumeur des couloirs durant quelques semaines.

722. Je me souviens qu'on prenait plaisir à prétendre qu'ils étaient plus nombreux qu'ailleurs ! Surtout les secrets, en signe de vitalité !
723. Je me souviens de la réputation sulfureuse des séminaires du Direct... Jusqu'à une bataille de polochons au bord d'une piscine de l'île de Ré. Le scandale fut tel, avec menace de procès de la part de l'hôtelier, qu'on changea de mode d'animation... Le *baby-foot* et le poker chers aux séminaires de l'Agréé reprirent du lustre !
724. Je me souviens des reproches qu'on fit à Jacques Lanoë pour avoir imprimé son optimisme à la seconde convention de Fimestic. Il avait raison : on ne sort d'une déprime qu'en forçant le trait.
725. Je me souviens du bateau qui emmena tout Fimestic de Barcelone à Monte-Carlo.
726. Je me souviens du temps où Gérard de Chaunac remettait personnellement leurs cadeaux à ceux qui comptaient dix ans de maison.
727. Je me souviens du « Vous m'avez séduit » lancé par Bernard Müller à l'ensemble des cadres réunis à Euro-Disney (l'année de l'ouverture du site).
728. Je me souviens d'Arnaud de Villepin m'appelant Fidel Castro après un discours un peu long (!) dit lors d'une réunion des directeurs généraux à Anvers.
729. Je me souviens de Jean-Michel Stourdzé me reprochant d'avoir des chouchous parce qu'il en faisait partie.
730. Je me souviens de sa capacité d'émerveillement et de sa sensibilité à toutes les médiocrités ; cela lui permettait de faire contrepoids aux routines qui guettent tout un chacun, car il savait – toujours gentiment – mettre le doigt dessus.
731. Je me souviens qu'il fut celui dont la retraite suscita le plus de questions car tout le monde le considérait comme irremplaçable. Aucun autre départ ne fut jamais aussi commenté que le sien... Ses collègues vivaient le plus souvent Cetelem comme s'ils récitaient une leçon, lui en était l'esprit.
732. Je me souviens de rat@net : mot inventé par Jean-Jacques Rognant à partir de « rata », la mensualité dans un certain nombre de langues, puis exporté de Pologne vers l'Allemagne.
733. Je me souviens de Radoslaw Kuczynski. Non, je me souviens de Radek, celui qui porta rat@net depuis sa conception. Avec cette légèreté qui caractérise les vrais créateurs.
734. Je me souviens de Jean-Jacques Rognant me racontant ses ancêtres charpentiers de marine dans la presqu'île de Crozon ; ils construisaient des églises en neufs de bateaux renversées avec la même foi sans détour qu'il engageait ses chantiers Cetelem.

735. Je me souviens qu'il parlait aussi avec passion des concerts de sa femme qui jouait Cage et Scriabin.
736. Je me souviens du carabinier de Naples qui m'établait avec empressement tous les papiers nécessaires après qu'un « centaure » en Vespa ait piqué le sac de Marie en brisant la vitre arrière de la voiture : Findomestic possédait de nombreux clients dans la gendarmerie...
737. Je me souviens du Pithiviers de Philippe Barthélemy, pot-pourri d'élevage de moutons, de citations latines, de copains socialistes et de tuyaux d'arrière-boutique.
738. Je me souviens que, dans toutes les présentations faites par des concurrents, les organigrammes décrivant la chaîne du risque étaient complexes, comme ceux des paysans détaillant leur assolement. Ceux de Cetelem l'étaient au plus haut point et je me suis toujours demandé s'il s'agissait là d'un plus.
739. Je me souviens de l'encadrement du crédit. Le politiquement correct de l'époque consistait à le critiquer haut et fort. Lorsqu'il fut levé, on regretta la protection qu'il assurait aux établissements spécialisés !
740. Je me souviens que nous avons été plusieurs à penser que notre *marketing* était plus adapté aux années de vaches maigres qu'à celles de vaches grasses.
741. Je me souviens du tour du client ; « de la cave au grenier », en disait Alain Ambrosini.
742. Je me souviens du premier « portefeuille-acheteurs » : il comportait une zone AA, « attitudes d'achat », et une autre PA, « positionnement acheteur ». La première ne fonctionna jamais bien, comme si *hobby* cadrerait mal avec crédit. La seconde concernait des projets précis d'achat ; elle obtenait de tels résultats dans les relances qu'on mit des objectifs à la remplir, ce qui bien sûr lui fit perdre son sens !
743. Je me souviens des congrès de Montreux, le saint des saints en matière de *marketing* direct. Un moment, Cetelem y eut son heure de gloire.
744. Je me souviens que Marcel Ciment lança le Crédit en poche comme une carte de crédit appuyée sur un réseau de magasins, que je le transformai en ligne de prêt personnel et que Michel Masson en fit le cœur du système Aurore.
745. Je me souviens que cet aller et retour représenta toujours une ambiguïté : l'image venait d'Aurore et de ses vendeurs, la réalité du vieux Crédit en poche...
746. Je me souviens d'une « créa » sur fond de musique tibétaine : dans le rêve de Michel Masson, sa lévitation le menait jusqu'au plafond soudain zébré de « réseaux » en tous sens ; un énorme canon les bombardait de cartes Aurore !
747. Je me souviens du « *F and I manager* », le seul concept importé prononcé à l'anglaise, le seul aussi à avoir été totalement francisé dans les concessions en système informatique sans *manager* ! Et à y réfléchir, avec bien peu de *finance* et bien peu d'*insurance* !



748. Je me souviens de Fair & Isaac, d'Equifax et d'Experian (ex CCN).
749. Je me souviens de moments de ma vie à Cetelem dont je ne veux pas me souvenir parce qu'ils restent médiocres.
750. Je me souviens de nombreux collègues dont j'aurais aimé citer le nom ici. Et de quelques rares simili-collègues dont je ne veux pas m'embarrasser.
751. Je me souviens de Laurent Clerc : il fit sa renommée grâce à ses scores spécialisés dans l'analyse du risque en Europe de l'Est.
752. Je me souviens du fait que Cetelem a toujours aimé se présenter comme une PME ; même étant présent dans vingt pays avec plus de neuf mille personnes !
753. Je me souviens de la longueur d'avance de Jean Chicoye en matière de décentralisation et de la fierté que nous en tirions ; de la dynamique aussi qu'en retour nous donnions à la boîte ; à notre boîte. Par la suite, tout ce qui nous rapprochait de l'esprit PME a toujours mieux marché que ce qui nous en éloignait.
754. Je me souviens des conférences où j'obtenais grand succès à comparer Cetelem à un nain débrouillard, en opposition aux lents protocoles des géants mous du monde bancaire. Bibi Fricotin n'était guère fréquentable, mais il faisait envie !
755. Je me souviens avoir retrouvé en Cetelem tous les défauts et tentations des maisons-mères lorsqu'il s'agissait de ses filiales !
756. Je me souviens m'être toujours réjoui des initiatives nées de la périphérie, le seul endroit d'où surgit le neuf. Et m'être toujours méfié des lourdeurs bouffies du centre.
757. Je me souviens des cadeaux gadgets qu'on offrait en souriant et qu'on était ravi de donner à ses enfants : les porte-clefs Cetelem, les sacs Cetelem, les stylos Cetelem, les calepines Cetelem, les montres Cetelem...
758. Je me souviens de Claude Joly, il savait rendre le kitsch distingué. En souvenir de son charisme, je conservais sur ma table le cendrier le plus pompier, poissard, rétro, barbe à papa qui soit, une coupelle dont l'équilibre instable provenait de deux aimants opposés. Et je m'amusais des regards mitigés de mes visiteurs qui ignoraient tout des légendes et des complexes de Cetelem.
759. Je me souviens de la Belgique où nos partenariats nous mettaient au premier rang et notre activité en propre au dernier. Et de ma peur plus générale de nous transformer en simple usine pour la clientèle des autres et en poubelle pour la nôtre.
760. Je me souviens de Jean-Pol Hubert et de Ludo Verbelen, parfaits vendeurs de l'idée Cetelem à travers leur carte Rondo car ils étaient de Fortis.
761. Je me souviens de l'apparent désordre des phases de recouvrement : la 7 ou la 5 précédait la 2, la 1 et la 3 étaient souvent absentes. Cela faisait partie des secrets de

fabrique ! Seuls quelques anciens du temps où Jean-Claude Gautier et Georges Régimbeau préparaient le « nouveau recouvrement » en connaissaient les véritables raisons « riboustiennes » !

762. Je me souviens m'être dit qu'il était temps de prendre ma retraite lorsque mon badge plastique commença à se fendre en deux. Il portait la grappe de raisin de notre première maison-mère et sur la photo, j'avais l'air jeune et bougon.
763. Je me souviens de la brosse années 1950 de Paolo Valenti : elle donnait à ses discours un tréfonds d'authenticité.
764. Je me souviens de son : « Tu verras, un jour la production de Findomestic dépassera celle de Cetelem ».
765. Je me souviens de l'action Cetelem comme d'une *blue chip* du palais Brongniart ; nous en étions fiers mais évoquions rarement le cours de bourse : il n'était qu'une des facettes de l'image de la société. Pour nous, certes pas la plus importante...
766. Je me souviens de Philippe Reffay comme d'un sensible prenant peur à l'exprimer.
767. Je me souviens des privatives et des co-brandées (devenues ensuite co-marquées). Les fabricants et les collectionneurs de cartes plastiques y trouvaient leur bonheur ! Les hommes de *marketing* moins !
768. Je me souviens de l'entrain de Véronique Le Tallec ; elle aimait les « canaris » du club de *foot* nantais à la façon d'une identité familiale.
769. Je me souviens n'avoir jamais rencontré quelqu'un capable de définir précisément ce qu'était la personnalité de Cetelem : un je-ne-sais-quoi d'impalpable... Mais chaque fois qu'on ressentait une ingérence à son encontre, instinctivement chacun s'y retrouvait.
770. Je me souviens du temps où l'informatique s'appelait « chez Riboust » ; il y avait ceux qui y voyaient un panneau « Propriété privée défense d'entrer » ; il y avait ceux qui savaient qu'autrefois dans les campagnes, le « chez » était le meilleur signe d'hospitalité. Chacun y était finalement bien reçu et surtout piloté avec son « cahier des charges ».
771. Je me souviens de Daniel Cousin, d'Alain Grosmangin, de Jean-Louis Laillé, d'Anton Tas et d'Alessandro Conti comme de collègues patients et dévoués. Tous les cinq, informaticiens...
772. Je me souviens du moment où l'informatique exigea de passer au système du « cahier des souhaits », puis à celui du « cahier des désirs ». « Et le désir s'accroît quand l'effet se recule », en commenta Polyeucte (avant d'en souffrir le martyre) !
773. Je me souviens de Bernard Dachy ; il n'ignorait rien de l'histoire des « Fima » : « ser, rent, group, prod... »

774. Je me souviens de Paul Loicq, échevin et homme de monétique, incollable sur les particularismes belges.
775. Je me souviens du plaisir intense qu'éprouvaient les Belges à évoquer les difficultés de leurs clochers, à y perdre ces pauvres Français imbus de leur manque de clochers !
776. Je me souviens de l'extrême gentillesse de Jean-Pierre Bouckaert ; s'y mêlaient les Flandres et le Portugal.
777. Je me souviens de Patrice Gelezuinas et de la façon dont il figurait l'Europe à venir : italo-lithuanien de seconde génération, il avait été professeur d'anglais dans l'est de la France...
778. Je me souviens d'une alerte à la bombe : l'immeuble évacué, la place de Levallois soudain se remplit, il faisait soleil et l'après-midi se mit à ressembler à une jolie *garden-party* improvisée où Cetelem n'eut aucun mal à se retrouver, visage souriant.
779. Je me souviens d'un fantôme apparu dans les toilettes de Cetelem à Bangkok ; les expatriés d'abord en rirent puis ils se dirent que peut-être il signifiait un manque dans leur propre management de la plate-forme thaïlandaise.
780. Je me souviens de ces jeunes chargés d'études qui venaient de fort loin et dont Levallois représentait souvent le premier travail : à Sandra de Almeida manquaient les *fados* de sa Lisbonne, à Adrian Rodriguez-Duarte les grands ciels de ses Canaries et Emma Ye souffrait passionnément de sa Chine du nord.
781. Je me souviens m'être souvent étonné des difficultés que connut Cetelem à comprendre les concepts propres au monde des cartes (*acquiring, issuing, co-branding...*). Probablement pour s'être levé trop tôt, aux aurores !
782. Je me souviens de Laurence Trif qui, elle, les comprenait et même baignait dedans.
783. Je me souviens de Juan-Carlos Prieto, le parfait contrôleur général au sens de l'assistance qu'il savait donner aux autres. Il aimait la généalogie et la photographie. Façon de dire qu'il savait instaurer la confiance...
784. Je me souviens de Rosa-Maria Gelpi, de Joëlle Faidutti, d'Armelle Raguët, de Tim Holt, de Jean-Michel Stourdzé, de Jean-Luc Steinhauslin, de Julien Boyer, d'Henri-Paul Fruchaud, d'Alain Le Maistre, de Vassili Pozdyshev, de Maurice de Talansier... tous collègues avec qui j'échangeais des idées de livres, de spectacles ou d'expos.
785. Je me souviens que Gérard Boissel jouait dans un orchestre de jazz ; grâce à son rythme, il excellait en organisation du recouvrement. En Hongrie, puis en Pologne, chaque fois il fit un bœuf !

786. Je me souviens de l'humour chaud et froid de Philippe Bézieau ; il partit pour Varsovie faire du technique et s'y révéla comme commercial. Son humour en polonais et sur les Polonais faisait merveille !
787. Je me souviens d'Apimuk Sanamthong : l'air de rien, il ramenait ses filets toujours pleins. Quant à Roger Chua, il savait ce que signifie « ouvrir une porte ».
788. Je me souviens de Manolo Santos, la douceur efficace en commercial.
789. Je me souviens de Seficetesa, notre première implantation espagnole. Un échec ! « C'était ça, mais que ça », en disait-on d'un air détaché !
790. Je me souviens que, lors de mon étude de marché, cinq ans plus tard, le premier vendeur visité dans « la » rue du meuble à Madrid avait encore une vitrophanie de Seficetesa : mauvais présage ou simple clin d'œil du monde minuscule dans lequel agit Cetelem ? Fimestic n'agréa jamais aucun vendeur de la fameuse rue !
791. Je me souviens de Sylvie Lagache, de Christian Jacquelin, de François Wurtz, de Loïc Royer, de Francis Choquet, de Paul Gomila, de Louis Manzi, d'Yves Bramas, de Thierry Saint-Maur ou de Pierluigi Calvi (*detto* Gigi), tous en charge de la fameuse « chaîne du risque ».
792. Je me souviens avoir souvent trouvé les gens du risque plus attachants car plus authentiques que ceux du commercial.
793. Je me souviens des 3C qui fondaient la réussite des établissements financiers américains : « *commercial, credit and collection* ». « Jamais il n'y est question de finances », ajoutait Marcel Ciment sur le ton de la malice.
794. Je me souviens des 3D avec lesquels Pierre Boucher définissait sa vision de Cetelem : « décentralisation, direct et distribution ». Et l'aspect financier de la gestion comme une « résultante », non comme une « finalité »...
795. Je me souviens du premier client de Cetelem : il s'appelait Jean Damiens ; le 18 mai 1953, il acheta un frigo dans un magasin de la rue Richelieu-Drouot. Quarante ans plus tard, Jean Chicoye lui remit un diplôme d'honneur.
796. Je me souviens que Michel Riboust parlait toujours avec émotion du premier atelier de « perfo-vérif ». Un dossier de douze mensualités comportait seize cartes perforées.
797. Je me souviens de l'allure et du tempérament d'entraîneur sportif qu'avait Serge Judalet.
798. Je me souviens du sentiment de famille élargie qui naissait des couloirs animés par les stagiaires de l'été, tous enfants ou neveux de collègues. Me reviennent le fils de Maryjane Saugeay et la fille d'Élisabeth Ceccon.
799. Je me souviens de mes fils (au courrier) et de mes neveux (l'un en agence, l'autre à l'informatique et le troisième à la planification) ; je me souviens aussi de ma

nièce, Marie Duportal : elle participa au lancement de Réflexion 3 en Espagne. Je la découvris à cette occasion.

800. Je me souviens qu'à Findomestic ainsi qu'à Cetelem première époque, on aimait recruter des parents ou des relations d'employés : c'était une référence, donc une garantie.
801. Je me souviens que Cetelem changea ; par peur de l'envahissement et du népotisme, on se refusa dès lors à engager quiconque aurait un lien avec quelqu'un de la maison. Ce qui institua une certaine cachotterie !
802. Je me souviens que du temps où il y avait encore des inspecteurs généraux, leurs bureaux n'étaient éclairés que d'une faible lampe de chevet, de préférence en porcelaine et l'abat-jour orné de brandebourgs.
803. Je me souviens que le départ du dernier inspecteur général annonça l'apparition des tables rondes et des premiers halogènes au *design* étudié.
804. Je me souviens de la course au *in* qui plus tard saisit mes collègues : Michel Masson, puis Bruno Salmon installèrent leurs bureaux de façon à tourner le dos à la porte pour bien mettre en valeur le convivial\* de leur table ronde, Maurice de Talansier supprima même son acajou de rigueur et Paul Defourny força le trait jusqu'à la table basse de salon.  
\*mot datant de la même époque.
805. Je me souviens que l'ensemble des noms et prénoms des employés de Cetelem tenait sur deux pages, celles de la couverture intérieure de la brochure des 40 ans.
806. Je me souviens que dans les commentaires accompagnant les budgets, Fimestic et Findomestic se distinguaient comme étant les seules sociétés à évoquer longuement le client et la gamme de produits. Même lorsque la mode se mit aux ratios venus d'ailleurs.
807. Je me souviens avoir eu du mal à passer de Fimestic à Banco Cetelem.
808. Je me souviens de Chantal Debizet, frappée par l'absence du client dans les préoccupations de Cetelem, autrement qu'à travers le prisme de l'attaché commercial.
809. Je me souviens de Bertrand Cizeau, entré à Cetelem avec l'image sereine d'un navire amiral et qui, soudain, en ressentait le tangage.
810. Je me souviens d'Yves Poitou, devenu plus espagnol que français pour avoir tout fait à Fimestic, avec passion, y compris y perdre ses cheveux.
811. Je me souviens que Georges Régimbeau tenait beaucoup à l'accentuation de son nom, d'autant qu'elle était peu respectée, jusque dans la prononciation : « Pour éviter qu'on me dise que je regimbe à tout ! »
812. Je me souviens du fils de Georges Régimbeau et de celui de Paolo Zanchetta.

813. Je me souviens du chapeau et du parapluie qui faisaient la célébrité du jeune inspecteur Michel Raffaëlli. On raconte encore que lorsqu'il descendait la rue commerçante de Saint-Denis à la façon d'un village corse, aucun vendeur ne manquait de venir le saluer.
814. Je me souviens de l'énergie que Denis Riquier mettait à être chaleureux.
815. Je me souviens qu'il y avait un côté soit complaisant, soit défensif de la part des cadres locaux lorsque les expatriés dominaient trop ouvertement.
816. Je me souviens qu'il y avait un côté démuni et quelquefois complexé de la part des cadres locaux lorsque les expatriés étaient absents ou ne se montraient pas techniquement à la hauteur.
817. Je me souviens de Guy Rosa ; en partant pour la Corée, il me dit : « N'oublie jamais que je suis un développeur. »
818. Je me souviens des réunions dites des « cadres de dir », le troisième lundi de chaque mois à 18 heures, salle Claude Joly, au rez-de-chaussée. La plupart du temps, des vêpres obligées... Lors du pot qui suivait, on servait des cornichons.
819. Je me souviens du CIL, le Comité d'information et de liaison, chaque lundi à 11 heures. Au nom de l'efficacité du système décisionnel, de hauts consultants en management prétendirent qu'il ne servait à rien. N'empêche, on s'y retrouvait et les biscuits au chocolat y obtenaient grand succès à combler le trou de fin de matinée. Quelquefois même, on ne faisait pas qu'y ronronner autour du T.JOU. Il était un régulateur de l'esprit d'équipe.
820. Je me souviens d'Olivier Györffy : huit jours après son entrée à Cetelem, il animait une séquence d'un séminaire sur la carte.
821. Je me souviens de quelques grands moments de ma vie professionnelle : la *quinta convención* de Fimestic avec la jolie mise en scène de sa stratégie, la signature de l'accord Carrefour autour de son plan de déploiement mondial, le dixième anniversaire de Findomestic où les souvenirs donnaient de l'élan, la publication de *l'Histoire du crédit à la consommation* et sa traduction en cinq langues, la matinée consacrée à l'international lors de la réunion des cadres tenue à EuroDisney, le livre du trentenaire, la chaleur de la première séance Tonnella après son accouchement particulièrement douloureux, le lancement du portefeuille-vendeurs, celui du portefeuille-clients et pour finir, ou plutôt pour commencer, l'ouverture du stand crédit de Carrefour Créteil trois semaines après mon engagement à Cetelem.
822. Je me souviens qu'une fois j'ai démissionné de Cetelem et que trois autres fois, j'ai voulu le faire.
823. Je me souviens d'Yves Raybaud me disant : « Quand Cetelem va mal, cela me démolit. La maison tirelire, je l'ai là ! » Et il se tapait le front...
824. Je me souviens des nuits blanches de Michel Riboust, de Bernard Müller et de Marc Mangez. À plusieurs reprises, ils éprouvèrent le besoin de m'en parler.

825. Je me souviens des miennes aussi.
826. Je me souviens du dos de Carlo Fioravanti. Et de celui de Bernard Naux.
827. Je me souviens des fêtes qui entourèrent la création de Findomestic : la cérémonie officielle à Florence, le banquet de mariage à Pistoia et le voyage de noces en Sardaigne.
828. Je me souviens des pétales de la marguerite de Findomestic : dans la première maquette, son effeuillage donnait « *non m'ama* » en italien et « à la folie » en français. Patatras !
829. Je me souviens de l'arbre que le personnel offrit à Paolo Valenti pour son départ de Findomestic... Et du film qu'on tourna à cette occasion.
830. Je me souviens d'une discussion avec Carmen Jiménez. Elle se posait la question de ses initiatives en *marketing* par rapport au politiquement correct de Cetelem. « Continue d'être inventive et oublie le reste. »
831. Je me souviens avoir plusieurs fois connu des équipes déprimées et plusieurs fois vu les mêmes équipes reprendre goût au succès.
832. Je me souviens que l'identité de Cetelem s'exprimait comme celle d'une « maison ». Puis vint « l'entreprise », enfin la « société ».
833. Je me souviens de nos trois maisons-mères : la naturelle, morte d'un accès de faiblesse ; la grand-mère devenue mère porteuse, morte, elle aussi, d'avoir cru s'en rajeunir ; et l'adoptive, peu habituée à avoir des filles.
834. Je me souviens qu'elles étaient toutes affairées à prouver qu'elles avaient de meilleurs yeux que les nôtres. Je me souviens aussi avoir choqué l'une d'elles : « Que vous comptiez les seaux au cul de la vache, à la limite je comprends ; bien que cela dénote une singulière méfiance à l'égard du métayer. Que vous prétendiez lui apprendre à la traire, vous vous rendez ridicules ! »
835. Je me souviens de la bataille boursière et médiatique entre deux maisons-mères potentielles. Cetelem y fut tour à tour traité de joyau, de perle, de pépite et même de truffe ! Certains s'en bouffissaient, d'autres s'en méfiaient car ils savaient que c'était exagéré et que la tendance naturelle du cochon truffier est de se goinfrer avec ce qu'il a mis au jour. Comme aux enchères, un singulier manque de confiance né du sentiment d'avoir visé trop haut ! « Péchés originels », en disait Jacques Campagne-Ibarcq...
836. Je me souviens du temps où Cetelem vit ses coutumes, ses liturgies, ses symboles, ses espoirs, son inconscient collectif même, submergés par ceux de sa maison-mère ; elle ne comprenait pas qu'une identité qui souffre perd son feu sacré... Et se calfeutre dans l'obsession.

837. Je me souviens avoir espéré que, paradoxalement, l'arrivée à la présidence de Cetelem d'une forte personnalité extérieure comme celle de François Villeroy de Galhau mette un frein, sinon un terme, à ces empiètements devenus avec le temps un envahissement continu.
838. Je me souviens de Paul Mackin, rigoriste de tempérament et enthousiaste de métier, ce qui le mettait parfois sur une autre planète, mais à la façon d'un allumeur de réverbères.
839. Je me souviens de Claude Ginier, enthousiaste de tempérament et rigoriste de métier, ce qui le rendait comme orphelin d'une sensibilité perdue, donc très attachant.
840. Je me souviens de Lapo Mazzei dans sa maison du Chianti ou lors des après-conseils de Findomestic : il possédait au plus élevé cette distinction faite d'histoire personnelle et de compréhension des situations. Ni l'âge ni la maladie ne purent jamais lui prendre son élégance.
841. Je me souviens qu'il était un grand cavalier ; c'est tout dire. La finesse des appuyés, le style haute école...
842. Je me souviens que Carlo Stroschia créa une collection de livres consacrés aux principales villes italiennes. Le plus accompli : Naples, bien sûr !
843. Je me souviens qu'Enzo Bono se retrouvait dans de grandes compositions abstraites traitées à l'acrylique.
844. Je me souviens de la passion de Chiaffredo Salomone pour les pèlerins du Moyen Âge. Il était fier de son prénom « médiéval » et souriait du fait que souvent on se trompait à bien l'orthographier.
845. Je me souviens de l'homme secret par excellence qu'était Virgilio Belli. Il collectionnait les Lancia et aimait les montrer en racontant leur histoire, notamment celle de la Flaminia modèle 1962 qui avait été celle de Jean XXIII.
846. Je me souviens d'une belle réunion de presse (la plus belle ?) : Findomestic comme exemple de collaboration franco-italienne, le tout à la villa Medici...
847. Je me souviens de la seule chaire de crédit à la consommation existant en dehors des États-Unis ; elle fut créée à l'initiative de Gregorio d'Ottaviano par l'Institut universitaire européen de Florence.
848. Je me souviens qu'elle fut précédée par la création à Bruxelles de l'ECRI (European Credit Research Institute) dont j'avais trouvé l'idée à Purdue, une université proche de Chicago. Une politique de long terme destinée à rehausser l'image du métier à laquelle Rosa-Maria Gelpi s'est attachée.
849. Je me souviens des bonzes en robe orangée qui vinrent bénir nos locaux de Bangkok.



850. Je me souviens des inaugurations d'agences à Findomestic : c'était à qui parviendrait à déplacer la plus haute autorité ecclésiastique. Inutile d'ajouter que grâce à Angelo Piazza, Palerme conserve encore le ruban violet !
851. Je me souviens d'une visite à la première agence agencée selon la ligne définie par Saïk Le Gouellec et Paul Defourny : tables rondes style Ikea, coin enfants genre hypermarchés et vert soutenu, tout de même. Nous ressemblions à nos clients...
852. Je me souviens qu'en me retournant vers mes premières années à Cetelem, notamment à l'occasion de ces souvenirs, m'est venu le sentiment que ce que nous projetions, quand le petit groupe des jeunes cadres imaginait le futur (Berland, Raybaud, Barthélemy et moi), s'est quasi réalisé en Espagne côté outils, en Italie côté produits ou en Hongrie et Tchéquie côté clientèle. Constat similaire en matière d'image... Même en tenant compte des oublis et aveuglements qui croissent avec l'âge, cela m'a rendu heureux.
853. Je me souviens que longtemps, à l'étage de l'informatique, on compara les *PC* à des « pots de fleurs ». Le mot était de Michel Riboust.
854. Je me souviens d'un des argumentaires du temps où les deux dernières lettres de Cetelem signifiaient encore « électro-ménager » : pour prouver la valeur d'investissement d'un crédit, on sortait la courbe de l'évolution du prix du litre d'un réfrigérateur, puis on divisait la mensualité par trente pour la calculer en nombre de cigarettes. Une bonne promo de *table-top* 120 litres ne dépassait guère deux ou trois cigarettes par jour !
855. Je me souviens de quelques écritures de présidents : celle de Bernard Müller, appliquée à être lisible, celle de Marc Mangez, appliquée à être illisible, celle de Pierre Boucher, verte avant toute chose et celle de Gérard de Chaunac, ample et démonstrative. Jean Chicoye, lui, n'écrivait pas.
856. Je me souviens du paradoxe de n'avoir vraiment ressenti l'esprit d'entreprise qu'au travers de contacts personnels. Même infimes... Le reste s'atrophiait en fonctionnalités d'apparence et d'organisation.
857. Je me souviens du regard cultivé que Frédéric Neyret portait sur Cetelem et ses difficultés en Asie : justement, un manque d'acculturation de ses expatriés...
858. Je me souviens que, au sens où toute réussite est question d'élan, Cetelem s'est fait grâce à quelques rares collègues qui ne remisèrent pas leur enthousiasme sous le faux-semblant de leurs responsabilités : je pense tout particulièrement à Francis Azoulay (non sans rouerie), à Gérard de Chaunac (en gants blancs), à Jacques Pons (avec chatterie), à Pascal Berland (en plein goût du paradoxe) ou à Michel Masson (avec angoisse).
859. Je me souviens m'être souvent demandé si je n'idéalisais pas ma vision de l'ancien Cetelem, en une sorte de quête de modèle qui aurait façonné une part de moi-même. Je ne le crois pas. Chaque âge a ses vertus et c'est également vrai pour une société : tant qu'elle méprise les codes et se méfie des artifices, elle reste jeune, la vertu par excellence...

860. Je me souviens avoir également pensé que Cetelem à ses débuts était plus moderne par rapport à son temps que jamais il ne le fut par la suite.
861. Je me souviens qu'Arnaud de Villepin aimait dire de l'esprit Cetelem qu'il était celui des « tontons flingueurs ». Rien d'une belle organisation, tout d'une équipe qui se soude dans l'action.
862. Je me souviens qu'Arnaud de Villepin fut un de ceux qui souffrit le plus de se voir considéré comme une pièce rapportée. L'Angleterre lui fit passer le complexe. De même que l'arrivée de pièces rapportées plus récentes...
863. Je me souviens que Claude Haberer penchait plutôt pour l'image de soutiers aux commandes de multiples manettes interdépendantes, sans qu'il soit nulle part écrit le rôle réel de chacune d'elles.
864. Je me souviens de tous ceux qui entrèrent à Cetelem avec un niveau de responsabilité important et se trouvèrent confrontés aux manettes des tontons flingueurs. Jacques Pey avait connu le même genre de forge à Cardif, il n'eut aucune difficulté ; Francis Thireau, lui, venait d'une grande usine aux actions millimétrées et aux hiérarchies empesées, il en souffrit.
865. Je me souviens d'un frisson de contentement collectif lors d'une réunion de cadres de direction : il s'agissait du rachat de Facet ; tout avait été dit et plutôt pauvrement expliqué car on s'était attaché aux aspects financiers de l'opération, de quoi la dénaturer... Il suffit d'une phrase de Martine Malapert pour redonner à l'affaire sa dimension ; elle venait d'expliquer comment en trois jours on venait de réaliser ce qui normalement prenait trois mois : « On a retrouvé un Cetelem qu'on aime bien ! »
866. Je me souviens de l'extrême réticence de Cetelem à afficher publiquement son organigramme.
867. Je me souviens d'une sorte de sagesse des limites que Cetelem a toujours paratiquée. Certains, venus d'ailleurs, la considéraient comme une autocensure, donc une faiblesse de complexé... Elle était notre seule façon de réussir le dépassement. Comme avec le client de Sarcelles, comme avec le couple Minitel-Aurore, comme avec les usines clefs en mains montées hors de France, comme avec l'accord Carrefour de 1997...
868. Je me souviens de Household, de Sears et de Discover comme de modèles reconnus. Depuis le premier véritable crédit à la consommation, une machine à coudre Singer en 1850, Chicago restait le point de mire de la profession.
869. Je me souviens de la condescendance avec laquelle nous parlions de Sofinco. Jusqu'au jour où plusieurs affaires nous passèrent sous le nez ! Santander, lui, était un concurrent auquel personne ne parvenait pas à croire ! Sauf en Espagne...
870. Je me souviens du « *cash back bonus* » de Discover ou des « points ciel » de Cofinoga. Et d'un certain dédain côté Cetelem...

871. Je me souviens des envolées littéraires de Patrick Vaiter le matheux !
872. Je me souviens de la bulle japonaise, de la cavalerie coréenne, du dérapage turc et de l'implosion argentine.
873. Je me souviens d'une perte progressive de repères due au raccourcissement de l'horizon : à force de gérer financièrement le lendemain matin, on en oubliait l'activité, donc la dynamique d'entreprise.
874. Je me souviens d'une attraction perverse en faveur des maisons-mères. Elle touchait les cadres les plus brillants ; ceux qui s'y laissèrent entraîner y prirent les tics du discours creux : et caquettent les dindons autour d'une canne à pêche, celle du *reporting* ! Ils furent heureusement moins nombreux que ceux qui, en sens inverse, préférèrent se tremper à l'élan vital de Cetelem, à son goût du concret surtout lorsqu'il donne lieu à quelque bricolage.
875. Je me souviens du contentement physique de Marc Campi à se frotter au terrain et à se dire « attaché commercial ».
876. Je me souviens de mes dîners aux *angulas* avec Jacques Lanoë ; dans sa Loire à lui, on les appelait « civelles », dans ma Charente à moi « piballes »... Chaque fois nous faisons le tour de ses adjoints.
877. Je me souviens du *vinho verde* des dîners avec Jean-Jacques Maurice. Chaque fois nous faisons le tour de ses adjoints.
878. Je me souviens qu'il me fallait attendre la fin du dîner pour que Jacques Lanoë me fasse part des mauvaises nouvelles alors que Jean-Jacques Maurice me les donnait en sortie d'aéroport.
879. Je me souviens du sac acheté par Marie à Bangkok sur les conseils de Custodia Rodriguez.
880. Je me souviens des chemises impeccablement blanches de Michel Riboust et des costumes impeccablement boudinés de Pascal Berland.
881. Je me souviens avoir acheté les mêmes chemises que celles de Chiaffredo Salomone, un dimanche à San Francisco. « Ma femme en a assez du bleu pâle, genre *manager à attaché-case*. » « La mienne aussi ! »
882. Je me souviens de la chevalière de Pierre Coutureau et de la rue Coutureau à Saint-Cloud (au nom de son père).
883. Je me souviens du décollement de rétine de Henri-Paul Fruchaud.
884. Je me souviens de l'opération à l'estomac de Marcel Ciment et de celle de Lapo Mazzei.

885. Je me souviens des « longues maladies » qui furent atrocement courtes chez Claude Joly, Louis Manzi, Bernard Müller, Alain Grosmangin ou Patrice Gelezuinas.
886. Je me souviens que dans un avion pour Varsovie, Jean-Luc Steinhauslin, Carlo Fioravanti et moi avons sorti le même livre : le dernier roman de Camilleri, un policier plein d'humour et de Sicile.
887. Je me souviens de l'inauguration de Cetelem Slovensko et de la promenade sur le Danube que rythmait le chant d'un accordéon.
888. Je me souviens de Peter Tač comme d'un chef d'agence qui, en quelques mois, se coula dans ses habits de directeur général.
889. Je me souviens d'un coup de fil ironique de Michael Lafferty : « Tu vas recevoir le résultat de notre audit sur les sites internet des banques spécialisées ; je suis désolé pour toi, Cetelem y est classé 27<sup>e</sup> sur 27 ! »
890. Je me souviens de la rubrique du *Monde* « Il y a 50 ans ». Le 23 avril 2003, y fut repris un article annonçant la création de Cetelem. Jamais pareil hommage ne lui avait été rendu... « *Il permettra aux Français de se procurer immédiatement des appareils ayant valeur d'outillage (réfrigérateurs, machines à laver, aspirateurs, etc.), à l'exclusion des appareils non utilitaires (radio, télévision, etc.).* » Une grande part de Cetelem se voyait comme annoncée dans cette seule phrase : drapé dans sa moralité, il évolue sans jamais forcer les mentalités dominantes...
891. Je me souviens de Leonardo de Simon ; on le prenait pour un Turc. C'est d'ailleurs à Istanbul qu'il fit son premier bébé.
892. Je me souviens de Serdar Guraï ; on ne le prenait pas pour un Turc mais il l'était profondément et vivait la crise de son pays à la façon d'un tourment personnel. Comme un enfant battu à qui ses parents reprocheraient son comportement d'enfant battu.
893. Je me souviens de sa fierté à établir sa petite statistique d'intégration : trois sur cinq expatriés d'Anadolu Cetelem épousèrent des femmes turques.
894. Je me souviens de Tunjaï Özilhan, et de sa bière, et de son équipe de basket, et de ses pèlerinages à La Mecque, et de sa présidence du patronat turc, et surtout de sa simplicité, de sa gentillesse, de sa perpétuelle bonne humeur...
895. Je me souviens d'une soirée à Ankara et de la passion d'Angelo Scatigna et de Murat Haciosmanoğlu, les commerciaux d'Anadolu Cetelem, à défendre la survie de leur société contre des « *shareholders* » lointains, incapables de partager leur réalité.
896. Je me souviens avoir aimé, je dis bien « aimé » au sens le plus fort du terme, quelques équipes de l'international...
897. Je me souviens du café du matin préparé par Jasmine Marciuk, avec Vincent Metz, Didier Benoist et Marie-Jo Gancel. Et aussi des bonbons qu'offraient Sonia Gatti et Sylvie Croguennec.

898. Je me souviens du panneau placé dans le hall d'accueil de Cetelem. Il disait « Bienvenue » dans les langues des pays où nous étions présents. Question : où donc se situent *Witamy* et *Vítejte* ? En revanche, la mappemonde décorant la « salle du directoire » exagérait notre géographie en coloriant aussi les pays dont on projetait l'ouverture. Elle oubliait aussi d'effacer ceux dont on se retirait...
899. Je me souviens du moteur qui ornait l'entrée de Cofica (à l'opposé de celle de Cetelem !) : il était comme le *ready-made* du cambouis dans lequel ceux de l'auto aimaient se plonger pour exprimer leur métier.
900. Je me souviens de John Morgan nous conseillant pour notre implantation anglaise ; il avait été un des dirigeants de Lombard et il y eut un moment où son tempérament résolument terrain se mit à déplaire.
901. Je me souviens du soin quasi amoureux que mettait Carmen Garcia de Castro à organiser les conventions de Fimestic.
902. Je me souviens de Juan-Jo Pinés lorsqu'il s'arrangeait avec le café du coin pour assurer le *back up* de ses lignes informatiques. Quant au Portugal, il démarra sans eau ni téléphone ! Domingos de Andrade se procura des jerrycans pour les toilettes et un vieil appareil de l'armée pour accepter les dossiers de But qu'on gérait en leasing sur un micro-ordinateur, la liaison avec Paris n'étant pas encore installée !
903. Je me souviens de notre décision de ne pas respecter l'encadrement du crédit en Espagne : nous démarrions depuis à peine trois mois et souhaitions transformer notre sentiment de « pas de chance » en opportunité commerciale. Rosa-Maria Gelpi expliqua longuement notre position à la Banque d'Espagne et finalement on ne nous prit pas pour des « voyous ».
904. Je me souviens toutefois que les contrôles de la Banque d'Espagne furent immédiats et stricts : il en sortit une société solide et de solides amitiés de Rosa-Maria Gelpi mais aussi de Fernando Borrás avec les fonctionnaires de la tutelle.
905. Je me souviens que Cetelem fut la seule société dans le groupe à continuer à annoncer officiellement les nominations de cadres de direction. Il y avait la note, il y avait surtout les applaudissements des collègues lors de la première « réunion de cadres » qui suivait.
906. Je me souviens de Maurice Bonnenfant comme d'un baroudeur qui quelquefois prenait peur de lui-même. Probablement parce qu'il se donnait toujours au plus profond. Fraîchement débarqué en Pologne, il assura l'intérim de sa direction générale avec maîtrise.
907. Je me souviens des fichiers positifs, sujet tabou à Cetelem.
908. Je me souviens qu'à l'extérieur on considérait Cetelem comme un exemple de société animée par le souci de l'innovation.

909. Je me souviens que la première génération de Cetelem fut incontestablement celle de bâtisseurs. En projection vers le futur...
910. Je me souviens que la seconde – dont je faisais partie – fut là-dessus beaucoup plus ambiguë.
911. Je me souviens avoir souvent ressenti de l'immobilisme en son sein. Mais un immobilisme honteux de lui-même... Et comme la bonne santé ne vient que de la guerre incessante qu'on livre à la part la plus intime de soi, cela permettait encore de belles flambées de développement.
912. Je me souviens que les deux meilleurs vendeurs de Cetelem m'ont toujours semblé être Michel Riboust et Patrick Vaiter ; rien en eux ne sonnait faux, même lorsqu'ils embellissaient la mariée car ils vivaient pour leur création.
913. Je me souviens que le nom de Boris Méra était volontiers occulté lorsqu'on évoquait l'histoire de Cetelem, notamment sa création dans laquelle il joua un rôle majeur. Ou comment affirmer son indépendance par rapport à son aînée, l'UFB ! N'empêche, son voyage aux États-Unis s'inscrivait dans le grand mouvement des « missions de productivité » chères à Jean Monnet, ce qui rehausse encore la valeur historique de Cetelem.
914. Je me souviens de Frémicourt. Longtemps après que les locaux eurent été abandonnés, on continuait d'appeler ainsi l'équipe de traitement du surendettement. Et quelles hésitations conceptuelles à classer ou à organiser ce qui relevait du surendettement ! Douteux ? Contentieux ? Provision ?
915. Je me souviens du management des provisions pour risque comme ligne de partage entre ceux qui, se projetant vers l'avenir, avaient tendance à se couvrir au mieux et ceux qui, obnubilés par le présent, en étaient amenés à se découvrir pour faire apparaître les résultats les plus flatteurs.
916. Je me souviens que paradoxalement dans ce débat les financiers prônaient l'impatience et les commerciaux la prudence. On nommait cette prudence la « politique de Jean-Luc » (Steinhauslin) : il la pratiquait dès le jour d'ouverture d'une société.
917. Je me souviens de la leçon majeure que m'ont transmise Jean Chicoye, Gérard de Chaunac, Francis Azoulay et Jacques Pons : faire confiance aux jeunes...
918. Je me souviens d'un glissement dans l'esprit de quelques-uns face aux développements internationaux : autant ils manifestaient de l'estime pour leurs propres clients, autant les clients lointains pouvaient être chargés à outrance. Comme si le « client de Sarcelles » avait tendance à se perdre en une sorte de philosophie de comptoir colonial.
919. Je me souviens que dans les autobus de retour de *gita* à Findomestic, la chanson qui revenait le plus souvent était *Bella ciao*.

920. Je me souviens avoir toujours imaginé Cetelem dans un isolement, votant plutôt à gauche. Mais le rare discours politique des couloirs se situait franchement à droite.
921. Je me souviens du côté attachant de tous ceux qui, à un moment de l'histoire de Cetelem, étaient devenus anachroniques. Comme une poésie des racines que souvent les rationnels du présent mal conjugué traitaient avec incompréhension.
922. Je me souviens de l'un d'entre nous « monté » à la « *holding* » et dont la tête s'était subitement enflée. Un soir de séminaire dans une auberge à feu de bois, il raconta ses contacts de « haute volée » avec tant de plaisir que Marcel Doucet conclut le boniment : « Eh bien moi hier, je rencontrais Catena et Monsieur Meuble pour leur parler commissions ! »
923. Je me souviens de Marcel Doucet comme d'un bon imitateur de ses collègues. Intonations et gestes souvent rendus avec esprit.
924. Je me souviens des pots. Ils faisaient partie de cette relation de travail informelle et amicale qui longtemps caractérisa Cetelem. Quand certains voulurent en faire un système de management, beaucoup se méfièrent.
925. Je me souviens de la première grande réunion de vendeurs organisée à Cetelem. Elle le fut par Claude Joly dans la cantine de Neuilly. À la surprise des anciens, les vendeurs ne parlèrent pas de leurs commissionnements respectifs !
926. Je me souviens que Claude Joly m'avait demandé de faire une présentation de « l'Étude générale France » ; j'avais le trac ; il me prit par la main et introduisit la soirée en disant : « C'est la première fois qu'il parle en public et c'est la première fois que Cetelem réunit ses partenaires de la distribution, alors on l'applaudit ! » Il avait autant le trac que moi...
927. Je me souviens des allures de conspirateur que prenait Luigi Milia, lors de chaque *gita*, pour proposer à ses amis un verre de *filuferru*, cette eau-de-vie qu'on distille sans autorisation. Il écartait les pans de son imperméable, vous faisait sentir la bouteille et en profitait pour vous raconter une histoire de village sarde.
928. Je me souviens du Cetelem de huit heures du matin et de celui de huit heures du soir. Le premier bossait, le second refaisait le monde...
929. Je me souviens de la société de recouvrement créée par Marcel Ciment.
930. Je me souviens de Jean Martres, le parfait *risk manager* (expression qu'on n'employait pas à son époque, mais comme il fut le premier à l'être à l'International...).
931. Je me souviens qu'il s'était mis à apprendre l'italien et l'avait trouvé difficile parce que « *poltrona* » signifie « fauteuil » et « *poltrone* » « fainéant » ! Du coup, le premier *risk manager* de l'International reçut le surnom de Poltrone ! Il adorait en rire et en tirer la morale du « *traduttore traditore* ». Moi, il m'appelait Papi parce qu'un soir je m'étais mis en pyjama dans le wagon-lit. Nos campagnes d'Italie...

932. Je me souviens de mon premier contact avec Paolo Campaioli : c'était pour lui faire une scène à propos des intérêts que, trésorier consciencieux de la Caisse d'épargne de Florence, il avait pris pour le versement du capital de Findomestic (que finalement il annula). Ni l'un ni l'autre ne pouvions nous douter que quelques années plus tard il deviendrait directeur général de Findomestic.
933. Je me souviens que trois mois après sa nomination, sa femme, Fiamma, me dit : « Je ne sais pas ce que vous lui avez fait, mais depuis qu'il est à Findomestic, il lui arrive de se garer en double file. »
934. Je me souviens de ces noms de célébrités qu'on chuchotait dans les couloirs parce qu'on les retrouvait au contentieux. C'était notre snobisme ! Puis les célébrités se firent rares, signe que notre image s'enfonçait dans le poissard.
935. Je me souviens de quelques aéroports. Non pas pour leurs installations mais pour l'amitié qui m'y attendait : Lisbonne avec Jean-Jacques, Istanbul avec Cerdar, Budapest avec Janos, Prague avec Alena ou encore Madrid du temps de Jacques.
936. Je me souviens de ces années où l'aéroport de Findomestic était à Pise. Cela ajoutait au charme du voyage ; la tour penchée et les fresques du Camposanto... Les grèves fréquentes, aussi, à l'époque ! Le jour où trois contrebandiers, Jean Martres, Michel Riboust et moi, transportèrent une valise pleine de bandes magnétiques (les programmes de l'usine Cetelem clefs en mains), ils furent finalement soulagés de prendre le train : pas de portique de sécurité à la frontière ! « Jamais ils n'y arriveront ! » étions-nous persuadés au retour. Six semaines plus tard, Paolo Zanchetta nous montrait l'ensemble des programmes français en fonctionnement ! Et sur écran couleur...
937. Je me souviens de la « *semestrale* », cette grand-messe tenue en janvier et juillet où les principaux cadres de Findomestic venaient présenter l'avancement de leurs projets. Andrea Cangì s'y montrait toujours d'un sérieux de chanoine, Alessandro Lazzeri d'un brillant de vicaire, Franco Bargagli y officiait à la façon d'un évêque *in partibus*, Sergio Amenduni à celle d'un moine rabelaisien et Mauro Geneletti à celle d'un fabricant tenant les cordons de la bourse. Quant à Enzo Bono, il tenait le rôle de l'exorciste. Et la seule mère supérieure de l'assemblée s'appelait Antonella Bonnini...
938. Je me souviens du « cousin Pons ». Les anciens l'appelaient ainsi parce que son cousin Pierre l'avait fait entrer à Cetelem comme juriste.
939. Je me souviens donc des deux cousins, Jacques Pons et Pierre Boucher. Le premier intuitif et extraverti, sorti de l'école des pères de Dinan, le second rationnel et introverti, issu de la communale du même Dinan... Ils s'adoraient ; en conséquence, ils se disputaient à propos de tout et de n'importe quoi ! Ce qui ne simplifia pas la vie de Cetelem quand on confia les vendeurs à Jacques et les clients à Pierre. L'Agréé charmeur, le Direct cartésien !
940. Je me souviens de la visite avec eux d'une abbaye pisane proche d'Alghero, parce que la Banque de Sardaigne avait voulu fêter dignement la création de Findomestic. Un arc-en-ciel soudain se déclara. C'était fort beau car du haut du piton



sur lequel on se trouvait, l'arc-en-ciel semblait niché au creux de la vallée. « Je te dis que l'arc-en-ciel vient toujours après la pluie », soutenait Jacques (ou Pierre). « Tu n'y connais rien, il vient avant et pendant », lui rétorquait Pierre (ou Jacques)...

941. Je me souviens que, quelque soit le lieu, couloir ou réunion, et quelque soit l'heure, la première fois qu'ils se voyaient dans la journée, ils s'embrassaient sur la joue. Il y avait dans ces baisers comme la marque que leur intimité s'étendait à toute la famille Cetelem.
942. Je me souviens d'un autre cousinage, celui de Claude Joly avec Maurice de Talansier. Tout aussi affectif mais plus secret. Façonné par les fratries protestantes des Cévennes.
943. Je me souviens des 25 novembre et des catherinettes de la cantine ; les plus belles coiffes venaient toujours de la comptabilité.
944. Je me souviens des régimes violents auxquels se soumettaient certains collègues ; les premiers mois, on ne notait plus que leurs traits tirés et on se posait des questions sur le sens à leur donner, avant de s'habituer à leur nouvelle silhouette. Parmi les changements les plus impressionnants : ceux de Michel Raffaëlli, de Georges Régimbeau, de Giuseppe Jenzi, de Marcel Dunyach et de Jean-Bernard Diris.
945. Je me souviens de l'accident d'avion de Gérard de Chaunac et des aquarelles de Philippe de Charnacé, sans percer pourquoi les deux souvenirs me remontent en même temps. Comme une sensation de sépia...
946. Je me souviens de deux réunions périodiques dans lesquelles on savait rire : celle des directeurs de territoire de la grande époque de l'Agréé et celle des patrons de zone de l'International. Les autres avaient toutes en elles quelque chose de coincé qui les rendaient à la fois moins amicales et moins productives.
947. Je me souviens du premier voyage américain organisé par Maurice de Talansier pour nos plus gros vendeurs. Il commença à Victoriaville, vague bourgade du Québec, par une soirée avec des animateurs de coopératives plutôt *barbudos*. C'était en octobre 1981. Le bruit courut au sein du groupe que nous avions échangé notre non-nationalisation contre un bain de propagande « bien-pensante » vers la grande distribution !
948. Je me souviens de l'enthousiasme de François Descloquemant à parler du recouvrement en termes de sensibilité sociale ; il aimait citer une phrase de Paul Defourny : « Nous faisons proprement un métier utile. »
949. Je me souviens d'Eos, la personnification de l'aurore dans la mythologie grecque, « l'aurore aux doigts de rose » ; c'est par Hésiode et Homère que Findomestic ouvrit son discours sur la « valeur de nos valeurs ». Avec Carlo Stroschia, Findomestic adorait se raccrocher aux grands symboles et vivre avec eux son épopée.
950. Je me souviens d'Abdelaziz Alami, l'ami Alami, le banquier-poète marocain. Il avait deux passions, la *Recherche du temps perdu* et les *Mille et une nuits*. Son

parallèle entre les sorties nocturnes de Charlus et celles d'Haroun al Rachid valait leçon de partenariat.

951. Je me souviens du sens d'Attijari, « commercial », et de Salaf, « crédit ».
952. Je me souviens de Nicole Clément. Elle dirigeait « l'Expansion » au 29 Kléber, autrement dit la première grande agence directe qui, par vocation, recevait la plupart des stagiaires. Elle est restée pour moi la parfaite image de Cetelem, calme, dévouée, rassurante, sachant d'instinct qu'il n'est rien de plus angoissant que de demander un crédit ou de commencer une carrière.
953. Je me souviens de tous ceux qui m'ont initié à Cetelem : Igor Orobchenko au compte permanent, Yves Raybaud au compte permanent, Jacques Lanoë au compte permanent, Nicole Clément au compte permanent, Pascal Berland au compte permanent, Michel Riboust au compte permanent, Marcienne Floriot au compte permanent, Annie Machuret au compte permanent, Marcel Ciment au compte permanent... Comme quoi Cetelem n'a jamais eu d'idées fixes !
954. Je me souviens donc du Crédit en poche et de l'enchaînement de ses « dégressivités » dont se régalaient les techniciens. En dehors d'eux, personne n'y comprenait rien. Ce n'était pas grave : le nom était superbe et le bout de plastique faisait moderne.
955. Je me souviens d'un grand bonhomme, petit de taille et à la voix rauque, dont le portrait se résumait en quelques mots : Auvergne, accordéon, paradoxes, courage, proximité et franc-parler. Il s'appelait Marcel Ciment. Il avait importé du Canada, où il travaillait avant d'entrer à Cetelem, le premier « nouveau recouvrement » et le compte permanent.
956. Je me souviens de son visage embroussaillé par des sourcils plus qu'épais ; en même temps, il s'éclairait avec entrain grâce à des yeux qui semblaient se moquer de cette barre d'autorité qu'ils avaient au-dessus d'eux. Il était le seul « directeur » à déjeuner tous les jours à la cantine et à poser son plateau sans raideur auprès de n'importe lequel ou laquelle de ses collègues.
957. Je me souviens qu'on ne vit jamais une note de lui et qu'il excellait à se saisir d'un détail du métier pour en faire un symbole, donc une orientation.
958. Je me souviens du grès gris de San Martino, l'église de Sesto Fiorentino où on enterrait Patricia Fioravanti, la fille de Carlo et Beatrice ; elle avait trente-cinq ans et souffrait d'un cancer. De nombreux cadres de Findomestic étaient présents, ainsi que Jean-Paul Doumeng. Une rare communion faisait oublier le froid. Sa dernière lettre, pleine d'espoir, fut lue à la fin de la messe et lorsque son cercueil descendit la nef, spontanément l'assistance applaudit.
959. Je me souviens de Louis Manzi, lui aussi mort d'un cancer. Il avait été pendant trois ans le responsable technique de Findomestic.
960. Je me souviens de son enterrement et des gestes pleins de chaleur de Bernard Naux qui, un moment, redonna vigueur et espoir à Cofica.

961. Je me souviens avoir toujours pensé qu'il existait un poste maudit dans le groupe Cetelem, celui de patron de Cofica.
962. Je me souviens de la fierté que nous éprouvions à ce qu'on nous dise que le discours de Cetelem était unique du haut en bas. Pourtant, seuls parmi nous les plus naïfs pensaient que c'était exact ; les autres heureusement ne se laissaient pas prendre au « compliment », sachant qu'il n'est plus question de symphonie quand le chœur chante à l'unisson.
963. Je me souviens du *duffle-coat* années 1950 de Marc Blaret et des cassettes d'opéra qu'il écoutait dans sa voiture.
964. Je me souviens de ceux du bateau, Noubel-Naux-Raffaëlli, et de ceux de la montagne, Bianchi-Campi-Péray. Et aussi de ceux du vélo, Masson-Migraine-Aparicio. Et de ceux du *foot*, Guraï-Castro-Fioravanti.
965. Je me souviens de Janos Lendvai m'offrant *Être sans destin* d'Imre Kertész, quelques semaines après son Nobel de littérature, le premier Hongrois à l'avoir obtenu. Son visage était transfiguré par l'envie de se donner lui-même à travers son pays et sa communauté.
966. Je me souviens de la même fierté pour son pays exprimée par une magnifique robe rose de tradition coréenne portée par Suhyun Kim lors d'une soirée à Levallois.
967. Je me souviens de la photo-symbole du cinquième anniversaire de Fortis credit card : trois acrobates en pyramide en haut d'un gratte-ciel new-yorkais. Si Joëlle Faidutti en avait décoré son bureau, c'est sans doute que l'image lui ressemblait : elle n'ignorait rien des équilibres instables du partenariat et avait toujours été attirée par ce que Manhattan évoque de culturel.
968. Je me souviens... non je ne me souviens plus des principaux « régimes vendeurs ». Leur floraison à la grande époque de l'Inspection faisait la joie de Jacques Pons et de Guy d'Aragon qui les inventaient à mesure du glissement des « retenues » vers les « commissions », ce qui allait finalement tout simplifier !
969. Je me souviens de Cetelem comme d'un héritage. Tout y était de tradition orale et d'accoutumance individuelle comme dans les civilisations les plus ancrées.
970. Je me souviens que j'inversais toujours le nom et le prénom de László Ildikó, ce qui la faisait rire ; chacun appréciait sa façon de pratiquer le contrôle général, en appui aux autres.
971. Je me souviens du *look* mousquetaire de Francesco Sebaste, mouche au menton et cheveux au vent. L'inverse de l'allure bureaucrate de Jozsef Szepesi, moustache et gilet stricts. L'un au *marketing*, l'autre au risque, ils s'entendaient à féconder la réussite des opérations en Hongrie sous la responsabilité de Patrick Henry qui, finalement, tenait des deux, une touche enlevée côté Arcachon, mâtinée de la rigueur gauche de Cetelem.

972. Je me souviens de la modestie de ceux qui, à mesure du temps, créèrent Cetelem et de l'arrogance de ceux qui n'ont jamais fait autre chose que de s'emparer de leur œuvre. Grands diseurs, petits faiseurs... Marc Mangez aimait l'expression. Les maisons-mères éclairaient tout mais ne devinaient jamais rien. Cetelem, certes, ne savait pas expliquer son action ; en revanche, il lui est souvent arrivé de deviner les voies de son futur.
973. Je me souviens de Philippe Franc et de la sérénité qu'il apporta à la direction de l'International. Il était un sage et consacra sa retraite aux Restos du cœur.
974. Je me souviens de certaines époques où régnait le « godet du soir » : le mot venait de Bernard Müller mais les bouteilles de whisky se trouvaient dans les tiroirs des deux MM. Le godet accompagnait surtout la refonte des organisations !
975. Je me souviens du Club européen de l'auto créé par Jean-Claude Fournier puis présidé par Roberto Paoletti. Il tenait sa force d'attraction d'une sorte de « malgré Cetelem » pour affirmer la présence du financement automobile dans le groupe. On aimait y parler d'une production qui « droppe », qui « arrache », qui « dégomme » !
976. Je me souviens que l'arrivée du Crédit universel contribua à renverser l'idée – idiote, mais dominante – qu'il n'y avait aucun avenir dans le crédit auto pour Cetelem.
977. Je me souviens de la péniche et de l'allure universitaire de Philippe Robiaud grâce à qui Cetelem fut le premier grand acteur de la télématique.
978. Je me souviens de l'infarctus de Louis Ols. Et de bien d'autres accidents cardiaques qui touchèrent chacun à Cetelem, compassion et angoisse personnelle : Paul Defourny, René Massicart, Edoardo Speranza, Fernando Borrás, Gilles Marion...
979. Je me souviens de Christine Labruyère. Quelle ne fut pas ma surprise quand on me présenta ma cousine anglaise qui n'en était pas une et portait un nom français !
980. Je me souviens d'une soirée à Anvers avec nos partenaires. Au début du dîner, je me fis le devoir de tous les présenter en les faisant se lever et venir auprès de moi. Le premier fut mon cousin Jean-Pierre Bizet, celui-ci un authentique, côté Charentes évidemment ! Et il me mit au défi de trouver un lien charentais avec chacun ! Ils étaient une bonne trentaine ; défi relevé... même s'il le fut quelquefois de façon tortueuse !
981. Je me souviens seulement des deux plus faciles : la grand-mère d'Edoardo Speranza faisait venir son cognac des seules Borderies car elles avaient été épargnées par le phylloxéra et Tunjaï Özilhan n'ignorait rien des passions turques de Pierre Loti...
982. Je me souviens de Louis Frère, une plénitude à la belge nuancée de subtilité italienne, ou l'inverse. Cela dépendait du sujet qui l'occupait, fiscalité ou musique !
983. Je me souviens qu'on comparait volontiers Nantes, Catane et Alicante en haussant les épaules avec fatalisme : les trois villes possédaient un séduisant

inamovible à la tête de leurs régions (Patrick Monnier, Claudio Gobbi et Juan-Vincente Francés).

984. Je me souviens que c'est en écoutant les questions du patron de Compass que je me suis dit qu'il y avait quelque chose à faire en Italie. C'était fin 1982, lors d'un séminaire *EFMA* à Bâle. Il s'appelait Carlo Weiss et descendait d'Italo Svevo, nous avons visité ensemble le musée de la ville : Cranach, Holbein, les scores et le Crédit en poche...
985. Je me souviens de la toute première équipe de Findomestic : sous la conduite de Paolo Valenti, Gregorio d'Ottaviano au commercial, Carlo-Maria Rossi au crédit, Camillo Bargagli au recouvrement, Francesco Beccattini à la comptabilité et Paolo Zanchetta à l'informatique.
986. Je me souviens que l'ancien Grand Corne de la confrérie des Goliards de l'université de Florence, le comte Camillo Bargagli Stofi, était plus fait pour sa collection de cannes et l'évocation des traditions toscanes que pour la précision du recouvrement.
987. Je me souviens de Virginie Fauvel, de Franck Vignard, de Marjorie Boucharlat, d'Erdem Yıldız, de Georgette Ribeiro, de Loïc Le Pichoux, d'Ariane Cambier, de Miguel Cabaça, de Florence Garrigues, de Vassili Pozdyshev, de Susana Godinho, de Ian Pangerl, d'Isabelle Fouzanet, d'Eid Tayar, de Klaudia Drábiková, de Xavier Lacoste, d'Ildikó László, de Jérôme de Belsunce, de Sylvie Tvrda, de François Bloquiau, de Verena Bethge, de Gyula Kalman, de Laura Wu, de Guillaume de Trogoff, de Chloé Berkman, de Marc de Korver, de Radka Labric, d'Alexandre Costentin, de Jessica Lee, de Stéphane Haessler, de Yaël Doukhan, de Thomas Kudela, de Valérie Leclaire-Eymard, de Cédric Desplats-Rédier, d'Adriana Stanoski, de Roland Bergmeier, de Chrystèle Miclon, de Piero Pasqualoni, de Gisèle Garcia, d'Emmanuel Bellegarde, de Csilla Klemm, d'Alexandre Boué, de Monika Kuligowská, de Martin Koubek, d'Éléonore Marcère, de Mathias de Toldi, de Patrick Lafosse, de Zusana Krajčovičová, de tous ces jeunes de talent récemment croisés, qui m'émerveillaient avec leur Cetelem de demain.
988. Je me souviens m'être demandé ce que ces souvenirs leur apporteraient, à eux... la garde montante.
989. Je me souviens des *Euphorismes* de Jacques de Fouchier.
990. Je me souviens de son dernier discours public ; il parla longuement des hommes qui l'avaient entouré et n'évoqua qu'une seule société parmi toutes celles qu'il avait créées : l'AEGCB, l'Association d'entraide du groupe de la Compagnie bancaire.
991. Je me souviens m'être souvent posé la question du « paternalisme » à Cetelem ; certes, par bien des aspects il était ringard... et ces souvenirs en font partie ! Mais il façonnait un « vivre ensemble » de façon véritablement unique.
992. Je me souviens du climat d'amitié que savait créer Findomestic. *Mi ricordo...*

993. Je me souviens de mes journées ordinaires à Cetelem. Elles avaient leur dose d'habitude et leur lot d'inquiétude ; une volonté constante de faire mieux... et quelquefois la joie de l'avoir presque réussi.
994. Je me souviens de nombreux voyages avec Jean-Michel Stourdézé, toujours empreints de quelque frisson. En particulier, un matin à Yad Vashem, le mémorial de la Shoah. Nous le visitions, Francine, Marie, Jean-Michel et moi. Forcément émus.
995. Je me souviens que Jean-Michel hésitait à entrer dans le bâtiment des archives. Et je me souviens l'y avoir poussé.
996. Je me souviens qu'il donna le nom de sa mère. Le rabbin chercha dans le registre. Le nom y figurait. Avec une seule date. Celle du départ du convoi. Le dernier en provenance de Drancy... Jean-Michel avait les larmes aux yeux. Nous avons tous les larmes aux yeux. Manquait l'autre date. Celle de l'arrivée à Auschwitz. Ce qui avait une seule signification...
997. Je me souviens qu'à l'évidence ces moments intenses, inoubliables, furent l'exception. Mais que vaudraient des souvenirs marqués du seul quotidien ? Du seul ordinaire ? Et du seul venin qui lentement s'y accumule au point de démolir ceux qui s'y complaisent ?
998. Je me souviens avoir pensé qu'il faudrait mille et une nuits pour raconter Cetelem dans toutes ses manifestations et que personne jamais n'y parviendrait. Quoiqu'on en ait souvent douté pour brocarder sa balourdise crottée par le terrain, Cetelem possédait de multiples nuances.
999. Je me souviens de Cetelem comme d'une émotion.

## INDEX

Abi Aoun, Georges (responsable de l'agence de Rio de Janeiro) : 717,  
 Alami, Abdelaziz (président de la Banque commerciale du Maroc) : 950,  
 Almeida, Sandra (responsable de l'organisation à Lisbonne puis à Hong Kong) : 540, 780,  
 Almodovar, Pedro (cinéaste) : 527,  
 Ambrosini, Alain (responsable du réseau direct puis du partenariat) : 261, 262, 263, 264, 370, 741,  
 Amenduni, Sergio (directeur général de Findomestic leasing) : 384, 937,  
 Andrade, Domingos Rebelo de (patron d'Effico au Portugal) : 519, 902,  
 Andrieux, Simone (secrétaire de direction) : 342,  
 Antoni, Carmen de (responsable du centre d'autorisation de Findomestic) : 55,  
 Aparicio, Jacques (responsable du partenariat avec Cofidis) : 679, 964,  
 Aragon, Guy d' (responsable du contrôle vendeurs) : 350, 356, 564, 968,  
 Arfeuillère, Florian (commercial zone Asie) : 349,  
 Arfeuillère, Gilles (directeur du réseau UCB) : 349,  
 Arlequin (personnage de la *commedia dell'arte*) : 569,  
 Arvai, Peter (responsable commercial à Magyar Cetelem) : 711,

Audebert, Philippe (contrôleur général) : 89, 298, 394,  
Azoulay, Francis (directeur commercial) : 4, 47, 61, 71, 72, 73, 74, 75, 90, 274, 371, 601, 645,  
702, 703, 858, 917,  
Bach, Jean-Sébastien (musicien) : 113, 691,  
Bailleul, Martine (secrétaire de direction) : 343,  
Balzac, Honoré de (écrivain) : 192,  
Barat, Annick (secrétaire de direction) : 343,  
Bardery, Jean-Pierre (conseil en relations publiques) : 81,  
Bargagli, Franco (responsable du contentieux à Findomestic) : 937,  
Bargagli Stofi, Camillo (responsable des assurances à Findomestic) : 985, 986,  
Barthélemy, Philippe (directeur commercial de Cofica) : 78, 196, 197, 310, 737,  
Baudrillard, Jean (sociologue) : 37,  
Beaud, Henry (directeur de territoire) : 476, 497,  
Beccari, Paolo (responsable du crédit artisans à Findomestic) : 52,  
Beccatini, Francesco (responsable de la paye à Findomestic) : 985,  
Bèchetoille, Bernard (responsable du groupe d'études de la Compagnie bancaire) : 369,  
Beethoven, Ludwig van (musicien) : 302,  
Bellegarde, Emmanuel (coordination financière internationale) : 987,  
Belli, Virgilio (directeur général adjoint de Findomestic) : 681, 845,  
Belsunce, Jérôme de (coordinateur CRM) : 987,  
Benoist, Didier (responsable des Relations humaines à l'International) : 897,  
Bentzmann, Gérard (directeur de territoire) : 634,  
Béranger, Éric (directeur financier de Findomestic) : 428,  
Berbain, Joëlle (mobilité et formation internationales) : 689,  
Bérégovoy, Pierre (premier ministre) : 192,  
Bergerac, Cyrano de (héros baroque) : 171, 184,  
Bergmeier, Roland (contrôleur général de Cetelem Deutschland) : 987,  
Berkman, Chloé (chargée d'études) : 987,  
Berland, Pascal (responsable du développement direct) : 20, 27, 251, 276, 357, 358, 360, 362,  
367, 370, 858, 880, 953,  
Berlandus (officier) : 179,  
Bertran-Farga, Luis (responsable commercial en Argentine puis au partenariat à Fimestic) :  
140,  
Bès, Claude (responsable du *marketing* direct) : 24, 93, 301, 631,  
Betbèze, Jean-Paul (chef économiste au Crédit lyonnais) : 482,  
Bethge, Verena (directrice du *marketing* en Allemagne) : 987,  
Bézieau, Philippe (responsable du réseau tchèque) : 428, 786,  
Bianchi, Angiolo (administrateur délégué de Findomestic) : 295, 681, 685, 964,  
Binet, Gérard (directeur international de Cardif) : 675,  
Binois, Dominique (responsable de la qualité) : 589,  
Bizet, Jean-Pierre (président du groupe GIB) : 980,  
Blanchard, Lionel (responsable de la logistique) : 136, 137,  
Blaret, Marc (directeur général de Fimaser) : 465, 466, 468, 469, 471, 963,  
Bleustein-Blanchet, Marcel (fondateur de Publicis) : 324,  
Bloquiau, François (planificateur à Cetelem Brésil) : 987,  
Boissel, Gérard (responsable technique de la Hongrie puis de la Pologne) : 785,  
Bompas, Olivier (chargé d'études) : 634,  
Bonfiglioli, Andrés (directeur général de Cetelem Taiwan puis directeur général adjoint à  
Halifax Cetelem) : 287, 444, 445,  
Bonfiglioli, Maureen (sa femme) : 162,

Bonnenfant, Maurice (patron du réseau en Pologne) : 906,  
Bonnet, Pascal (homme des dossiers sensibles) : 251, 283, 284,  
Bonnini, Antonella (responsable de la comptabilité puis de la planification à Findomestic) : 937,  
Bono, Enzo (responsable du risque à Findomestic) : 139, 145, 414, 416, 439, 843, 937,  
Borrás, Fernando (directeur général de Banco Cetelem) : 411, 417, 418, 419, 904, 978,  
Bosc, Jean-Pierre (chargé d'études à la Compagnie bancaire) : 369,  
Boucharlat, Marjorie (planificatrice) : 987,  
Boucher, Pierre (président de Cetelem) : 156, 170, 257, 258, 259, 276, 294, 370, 478, 492, 682, 693, 794, 855, 938, 939, 940, 941,  
Bouckaert, Jean-Pierre (chauffeur) : 776,  
Boué, Alexandre (responsable nouvelles technologies en Espagne) : 987,  
Boulanger, Bernard (fondateur des établissements Boulanger) : 22, 23,  
Bour, Henri-Paul (publicitaire puis créateur d'une chaîne de magasins) : 203,  
Bourdieu, Pierre (sociologue) : 530,  
Bovary, Emma (héroïne de roman) : 204,  
Boyer, Julien (secrétaire général) : 34, 174, 245, 251, 529, 531, 532, 533, 534, 687, 784,  
Brahms, Johannes (musicien) : 325,  
Bramas, Yves (responsable du réseau au Portugal puis du GEIE belge) : 298, 329, 628, 791,  
Breton, André (poète) : 351,  
Brisset, Monsieur (responsable de la comptabilité générale) : 111, 112,  
Britten, Benjamin (musicien) : 444,  
Buffet, Bernard (peintre) : 568,  
Bui Kim, Thuyet (secrétaire) : 343,  
Buontalenti, Bernardo (architecte) : 490,  
Buszka, Piotr (patron technique de Cetelem Polska) : 688,  
Cabaça, Miguel (directeur financier de Cetelem Portugal) : 987,  
Cadet, Bernard (responsable DRH) : 229, 230, 251, 582,  
Caffin, Jean-Pierre (responsable Micros et réseaux) : 633,  
Cage, John (musicien) : 735,  
Calmand, Éric (responsable technique de la zone Asie) : 634,  
Calvi, Pierluigi (responsable du risque à la zone Méditerranée-Baltique) : 791,  
Cambier, Ariane (responsable d'Aurora en Belgique) : 987,  
Camblin, Jean-Louis (directeur général adjoint de Cofinoga) : 551,  
Camilleri, Andrea (romancier) : 886,  
Campagne-Ibarcq, Jacques (secrétaire général puis consultant) : 138, 251, 281, 282, 835,  
Campaoli, Paolo (directeur général de Findomestic puis de la Cassa di risparmio di Firenze) : 687, 932, 933,  
Campaoli, Fiamma (sa femme) : 933,  
Campi, Marc (responsable du développement) : 314, 315, 875, 964,  
Campos Marvizón, María-José (responsable d'Effico España) : 542,  
Canbas, Hülya (secrétaire à Anadolu Cetelem) : 344,  
Cangi, Andrea (responsable des moyens à Findomestic) : 937,  
Carlou, Philippe (inspecteur commercial) : 648,  
Carrère, Pierre (inspecteur commercial) : 497,  
Casoni, Giulia (responsable du suivi des carrières à Findomestic) : 148,  
Cassandre (héroïne de l'*Iliade*) : 496,  
Castro, Fidel (homme d'État) : 728,  
Castro, René (responsable technique à Fimestic puis du contrôle général France) : 964,  
Cavalerie, Chantal (chargée d'études *marketing*) : 268,



Ceccon, Élisabeth (secrétaire de direction) : 798,  
Cervantès, Miguel de (écrivain) : 419,  
Chabroux, Sylvie (responsable du marketing à Credial) : 428,  
Challamel, David (directeur général au Mexique) : 623,  
Chamoux, Anne (responsable d'Aurore) : 89, 556, 557,  
Chappey, Pierre (patron du contentieux) : 260,  
Charaâ, Aziz (responsable commercial d'Attijari Cetelem) : 630,  
Charbonnier, Maximilien (directeur régional) : 594,  
Charlemagne, Patrick (responsable du recouvrement des créances passées en perte) : 674,  
Charlus, Palamède de (héros de la *Recherche*) : 950,  
Charnacé, Philippe de (responsable du crédit) : 41, 120, 546, 945,  
Chatin, Bernard (inspecteur commercial) : 550,  
Chaunac, Gérard de (président de Cetelem) : 156, 169, 171, 172, 178, 184, 236, 257, 289,  
347, 726, 855, 858, 917, 945,  
Chaunux (confident de Chicus) : 179,  
Chenu, Louis-Noël, (directeur général de Domofinance) : 572, 573, 574, 631,  
Chevalier, Maurice (chanteur) : 92,  
Chevrier, Charlotte (responsable juridique de la DRH) : 133, 447,  
Chicoye, Jean (président de Cetelem) : 12, 13, 14, 15, 184, 276, 399, 486, 699, 705, 753, 795,  
855, 917,  
Chicoye, Lise (secrétaire générale de Fimestic) : 44, 45, 549, 582,  
Chicus (prince de Cetelem et duc de Cofica) : 179,  
Choquet, Francis (responsable technique de Cetelem Portugal) : 791,  
Chua, Roger (directeur commercial de Cetelem Taiwan) : 787,  
Chyr, YH (responsable informatique de Cetelem Taiwan) : 634,  
Ciment, Marcel (directeur général de Cofica) : 414, 593, 601, 613, 744, 793, 884, 929, 953,  
955, 956, 957,  
Cizeau, Bertrand (responsable de la communication) : 809,  
Clavier, Roger (responsable de l'envoi des relances) : 588,  
Clément, Nicole (directrice de l'agence centrale) : 628, 952, 953,  
Clerc, Laurent (directeur technique de Magyar Cetelem) : 634, 751,  
Comendeiro, Alberto (secrétaire général au Mexique) : 695, 696,  
Conti, Alessandro (responsable de l'informatique à la zone Méditerranée-Baltique) : 771,  
Corominas, Ramón (responsable du réseau portugais) : 513, 514, 515,  
Costa, Isabelle da (secrétaire de direction) : 343,  
Costentin, Alexandre (contrôleur de gestion de la zone Asie) : 987,  
Cousin, Daniel (responsable des moyens informatiques) : 771,  
Coutureau, Pierre (secrétaire général de l'Agréé) : 31, 117, 118, 356, 882,  
Cranach, Lucas (peintre) : 984,  
Cremades Sanz-Pastor, Juan-Antonio (avocat) : 501,  
Croguennec, Sylvie (secrétaire de direction) : 897,  
Curveira Santos, Mario (directeur général de Cetelem au Portugal) : 634,  
Dachy, Bernard (patron de Fimaser puis secrétaire général du GEIE belge) : 773,  
Damiens, Jean (premier client de Cetelem) : 795,  
Danloux-Dumesnils, Arnaud (rédacteur en chef de *Nous Cetelem*) : 655,  
Dante Alighieri (écrivain) : 621,  
Darty, Bernard et Marcel (créateurs des magasins Darty) : 80, 81, 168,  
De Clerck, Sandrine (responsable du compte Cetelem à Mastercard) : 489,  
Debizet, Chantal (responsable du *marketing* France) : 808,  
Décla, Patrick (directeur de la zone Asie) : 625, 626,

Defforey, frères (créateurs des magasins Carrefour) : 83,  
Defforey, Hervé (directeur financier de Carrefour) : 84,  
Defourny, Paul (directeur des ressources humaines) : 108, 109, 288, 530, 693, 719, 804, 851, 948, 978,  
Dejean, Daniel (patron de territoire) : 16,  
Delage, Jean (directeur général de Cofica) : 113, 582,  
Dereux, Marie-Christine (responsable du développement à Cofica) : 201, 202,  
Derré, Daniel (directeur général de Cardif) : 675,  
Descamps, Eugène (secrétaire général de la CFDT) : 324,  
Descloquemant, François (directeur d'agence à Lens) : 948,  
Desemery, Gontran (huissier d'étage) : 131,  
Desogus, Paolo (chef d'agence à Cagliari) : 610,  
Desplats-Rédier, Cédric (contrôleur de gestion de la zone Europe du nord) : 987,  
Desreumaux, Serge (patron technique de Fimaser) : 305, 660,  
Deullin, Jean (directeur de la zone Atlantique) : 247, 249, 250, 490, 517, 521, 687,  
Diris, Jean-Bernard (l'homme du risque à Cofidis) : 944,  
Dottin, Viviane (secrétaire de direction) : 278,  
Doucet, Marcel (membre du directoire) : 93, 251, 292, 922, 923,  
Doukhan, Yaël (planificatrice en Corée) : 987,  
Doumeng, Jean-Paul (directeur du risque) : 251, 448, 449, 450, 958,  
Drábiková, Klaudia (responsable du *marketing* cartes en Slovaquie) : 987,  
Drot, Bernard (responsable du « *lobbying* ») : 291,  
Dugay, Nicolas (responsable commercial à Cetelem Belgium) : 648,  
Dumeau, Éric (directeur général de Finalion) : 132,  
Dumortier, Philippe (consultant) : 644,  
Dunyach, Marcel (contrôleur de gestion puis directeur général d'Arval Italie) : 89, 285, 286, 944,  
Duportal, Marie (stagiaire à Fimestic) : 799,  
Duran, José-Luis (directeur financier de Carrefour) : 677,  
Elgar, Edward (musicien) : 442,  
Eos (l'Aurore des Titans) : 949,  
Essel, André (fondateur de la FNAC) : 324,  
Etaix, Catherine (directrice informatique d'Attijari Cetelem) : 715,  
Faidutti, Joëlle (responsable des cartes à Produits et marchés) : 17, 251, 387, 629, 631, 672, 784, 967,  
Faidutti, Gérard (son mari) : 387,  
Falstaff (héros de comédie) : 377,  
Farhouat, Raymond (directeur régional à Bordeaux) : 497,  
Fauvel, Virginie (responsable des études *CRM*) : 987,  
Feltesse, Marc (responsable du risque) : 568,  
Fernandez, Liliane (secrétaire de direction) : 342,  
Fernández Nieto, Luis (directeur des opérations à Banco Cetelem) : 411, 526,  
Ferranti, Claudio (chef d'agence à Bergame puis à Paris) : 569, 570,  
Fignon, Laurent (coureur cycliste) : 478,  
Fioravanti, Carlo (administrateur délégué de Findomestic) : 225, 251, 681, 687, 826, 886, 958, 964,  
Fioravanti, Beatrice (sa femme) : 225, 958,  
Fioravanti, Patricia (leur fille) : 958,  
Floriot, Marcienne (responsable des comptes permanents) : 953,  
Folliet, Nicole (responsable de la comptabilité clients) : 427,

Foucauld, Béatrice de (responsable de relations publiques) : 634,  
Fouchier, Jacques de (fondateur de la Compagnie bancaire) : 457, 989, 990,  
Fournier, Marcel (fondateur de Carrefour) : 68,  
Fournier, Jean-Claude (commercial grands comptes à Cofica) : 975,  
Foursy, Philippe (directeur général de Cetelem en Grèce) : 619, 620,  
Fouzanet, Isabelle (juriste) : 987,  
Franc, Philippe (directeur financier de Cofica puis secrétaire général de l'International) : 89, 973,  
Francés, Juan-Vincente (directeur régional à Fimestic) : 983,  
Francesca, Piero della (peintre) : 238,  
Franco, Carmen (professeur d'espagnol) : 571,  
François, saint (patron de l'Italie) : 238,  
Fred (perroquet symbole) : 185,  
Frère, Louis (président de Fimaser) : 982,  
Fricotin, Bibi (héros de bande dessinée) : 754,  
Fruchaud, Henri-Paul (coordinateur de l'International) : 89, 554, 555, 784, 883,  
Fuchs, Martin (directeur de Cetelem Belgium) : 673,  
Gaál, Judit (avocate) : 501,  
Gallo Nieto, Ana Isabel (responsable du risque et de l'assurance à Banco Cetelem) : 542,  
Gancel-Serre, Marie-José (communication interne) : 481, 897,  
Garcia, Gisèle (responsable du recouvrement à Fimestic, puis de Sosservi Espagne) : 987,  
Garcia de Castro, Carmen (responsable de la logistique à Fimestic) : 901,  
Garnier, Joseph (directeur juridique de Cofica puis de Cetelem) : 26,  
Garrigues, Florence (responsable de l'ingénierie du CRM) : 987,  
Gatti, Sonia (secrétaire de direction) : 343, 897,  
Gaudart, Marie-Josèphe (contrôle des actions *marketing*) : 278,  
Gaudin, Yves (directeur du réseau) : 691, 692,  
Gaulle, Charles de (président de la République) : 258,  
Gautier, Jean-Claude (responsable du risque) : 5, 174, 181, 393, 414, 415, 416, 761,  
Gazagnes, Gérard (chef de l'agence de Toulouse) : 628,  
Gaztembide, Julio (chef du réseau de Fimestic) : 635,  
Gelezuinas, Patrice (responsable aux Relations humaines internationales) : 777, 885,  
Gelpi, Rosa-Maria (relations institutionnelles internationales) : 140, 508, 510, 511, 512, 784, 848, 903, 904,  
Geneletti, Mauro (responsable du partenariat et du *marketing* multicanal à Findomestic) : 937,  
Genon-Cathalot, Philippe (directeur de Cetelem à Taiwan) : 634,  
Giacometti (chef d'agence directe) : 704,  
Ginier, Claude (responsable de la planification) : 839,  
Giraldo, Antonio (responsable des relations humaines à Banco Cetelem) : 411,  
Giraud, Sylvie (partenariat AXA) : 134,  
Gobbi, Claudio (directeur de territoire à Findomestic) : 983,  
Godinho, Susana (responsable de la planification à Cetelem Portugal) : 332, 987,  
Gomes-Silva, Judith, (responsable du direct au Brésil) : 412,  
Gomila, Paul (responsable du risque en Argentine puis au Portugal) : 330, 338, 339, 791,  
Gonzalès, Olivier (directeur général de Cetelem Taiwan) : 428, 656,  
Gossart, Bertrand (responsable technique en Thaïlande) : 634,  
Goya, Francisco (peintre) : 417,  
Grosmanin, Alain (responsable du développement informatique) : 771, 885,  
Guidettus (préfet des études) : 179,

Guiraud, Christian (directeur général de Cetelem en Belgique, au Maroc, en Corée puis au Portugal) : 333, 334, 335, 336, 613,  
Guiraud, Josiane (sa femme) : 334,  
Guraï, Serdar (directeur général d'Anadolu Cetelem) : 498, 892, 935, 964,  
Gurdjieff, Georges Ivanovitch (philosophe) : 350,  
Györffy, Olivier (responsable monétique) : 820,  
Haberer, Claude (directeur du développement international) : 694, 863,  
Haciosmanoğlu, Murat (responsable du *marketing* à Anadolu Cetelem) : 896,  
Haessler, Stéphane (contrôleur de gestion à la zone Méditerranée-Baltique) : 987,  
Hardemare, Bernard d' (directeur général d'Attijari Cetelem) : 539,  
Hardy, Oliver (comédien) : 497,  
Haroun al Rachid (calife) : 950,  
Hébert, Pierre (inspecteur commercial) : 553,  
Henry, Patrick (responsable des opérations en Hongrie) : 447, 971,  
Hérail, Philippe (responsable des archives) : 546,  
Hervouët, Yvette (responsable de l'agence directe de Nantes) : 374, 628,  
Hésiode (poète) : 949,  
Holbein, Hans (peintre) : 984,  
Hollard, Pierre (directeur du *marketing* chez Darty) : 82,  
Holt, Tim (chargé d'études et de relations internationales) : 390, 459, 784,  
Holub (premier client tchèque) : 189,  
Homère (poète) : 949,  
Horák, Václav (membre du directoire de Cetelem CR) : 563,  
Houssette, Danielle (responsable de la facturation interne) : 678,  
Hubert, Jean-Pol (directeur général de Fortis credit card) : 760,  
Iben Mansour, Ali (directeur général de la Banque commerciale du Maroc) : 538,  
Idda, Lorenzo (président du Banco di Sardegna) : 681,  
Innocenti, Lorella (secrétaire de direction à Findomestic) : 344,  
Jacquelin, Christian (responsable de la distribution à Cetelem Brésil) : 428, 791,  
Jaeger, Jeanne (consultante en formation) : 649,  
Jaloux, William (responsable de l'agence directe de Reims) : 628,  
Janin, André (directeur d'agence à Lyon) : 621, 628, 648,  
Jean XXIII (pape) : 845,  
Jeanneton, Huguette (secrétaire de direction) : 342, 631,  
Jenzi, Giuseppe (co-directeur général de Findomestic) : 139, 141, 142, 642, 944,  
Jiménez, Carmen (responsable du *marketing* à Fimestic) : 246, 248, 411, 527, 528, 830,  
Joly, Claude (secrétaire général) : 193, 226, 301, 758, 818, 885, 925, 926, 942,  
Jónczak (électroménagiste à Gdansk) : 595,  
Jouve, Gérard (directeur juridique de Cetelem) : 144,  
Judalet, Serge (patron du centre d'autorisation Aurore) : 797,  
Julien-Labruyère, Elli (ma petite-fille) : 205,  
Julien-Labruyère, Marie (ma femme) : 18, 879, 881, 994,  
Kalman, Gyula (chargé d'études au Développement) : 987,  
Karsai, Istvan (responsable du risque international) : 328,  
Kertész, Imre (écrivain) : 965,  
Kim, Chloë, (secrétaire générale de Cetelem en Corée) : 634,  
Kim, Suhyun dite Sue (auditrice interne de Cetelem Corée) : 966,  
Klein, Roland (contrôleur général de Cetelem) : 394,  
Klemm, Csilla (responsable *marketing* en Hongrie) : 987,  
Kog, Elli (directrice générale de Pinto card et Pinto systems) : 213, 214,

Kok, Tom (directeur général de LeCard) : 599,  
Korver, Marc de (contrôleur de gestion) : 987,  
Koubek, Martin (contrôleur de gestion en Slovaquie) : 987,  
Krajčovičová, Zusana (juriste de Cetelem Slovensko) : 987,  
Kuczynski, Radoslaw (responsable informatique de la Pologne puis de l'Allemagne) : 733,  
Kudela, Thomas (responsable financier de Cetelem CR) : 987,  
Kuligowská, Monika (responsable du *marketing* cartes en Pologne) : 987,  
Labric, Radka (chargée d'études marketing) : 558, 987,  
Labruyère, Christine (analyste informatique à Halifax Cetelem) : 979,  
Lacoste, Xavier (coordinateur *CRM*) : 987,  
Lafarge, Jonathan (chargé d'études en scores) : 134,  
Lafferty, Michael (fondateur d'un groupe de presse et de relations publiques) : 88, 215, 889,  
Lafosse, Patrick (attaché de direction au partenariat) : 987,  
Lagache, Sylvie (responsable technique de la zone Asie) : 130, 791,  
Laillé, Jean-Louis (informatique internationale) : 771,  
Lampedusa, Giuseppe Tomasi di (écrivain) : 225,  
Lanoë, Jacques (premier directeur général de Fimestic) : 44, 45, 216, 527, 687, 724, 876, 878, 935, 953,  
Lanzac, Roger (animateur radio) : 69,  
László, Ildikó (contrôleuse générale en Hongrie) : 970, 987,  
Latarjet, Raymond (professeur de médecine) : 324,  
Laurel, Stan (comédien) : 497,  
Lazzeri, Alessandro (responsable du direct à Findomestic) : 937,  
Le Cohu, Isabelle (responsable des études à Findomestic) : 428,  
Le Gall, Michel (trésorier de la Compagnie bancaire puis secrétaire général d'Arval) : 138, 697, 698,  
Le Gouellec, Saïk (adjoint au contrôle vendeurs) : 279, 851,  
Le Maistre, Alain (attaché de presse) : 326, 784,  
Le March'adour, Jacques (directeur régional à Lille puis à Grenoble) : 582,  
Le Pensec, Josette (directrice d'agence à La Rochelle) : 447,  
Le Pichoux, Loïc (directeur technique de la zone Europe du nord) : 987,  
Le Tallec, Véronique (secrétaire de direction) : 768,  
Leclaire-Eymard, Valérie (responsable du *marketing* direct) : 987,  
Leclerc de Hauteclouque, Philippe (maréchal de France) : 171,  
Lee, Jessica (responsable du marketing à Cetelem Taiwan) : 987,  
Lee, Seung-ah dite Sophie (responsable des études à Cetelem Corée) : 634,  
Lendvai, János (directeur général de Magyar Cetelem) : 325, 935, 965,  
Leneveu, Laurent (patron de la planification à Findomestic puis coordinateur informatique) : 428,  
Léonard, Henri (responsable commercial Distribution) : 648,  
Leroy, Sylviane (responsable de la réception au restaurant d'entreprise) : 345,  
Leung, Rida (secrétaire à la zone Asie) : 344,  
Lévi, Daisy (responsable logistique) : 628,  
Lévy-Lang, André (président de la Compagnie bancaire puis de Paribas) : 123,  
Loicq, Paul (responsable de la monétique au GEIE belge) : 774,  
Loureiro, Manuel (responsable de la logistique à Cetelem Portugal) : 332,  
Loustau, François (responsable informatique de Fimestic) : 634,  
Loyaerts, Gunald (membre du directoire de KBC) : 205, 212,  
Ludrovská, Alena (directrice générale de Cetelem CR) : 412, 502, 503, 504, 505, 935,  
Mac Kinsey (consultant) : 181,

Macé, Jean-Pierre (directeur de la zone Atlantique) : 617, 618,  
Machuret, Annie (responsable de l'antenne directe de Kremlin-Bicêtre) : 114, 628, 953,  
Mackin, Paul (directeur général de Halifax Cetelem) : 838,  
Maffei, Luciano (patron du réseau de Centro-Leasing) : 376,  
Malapert, Martine (responsable des relations humaines au réseau France) : 865,  
Maldonado, Salvador (responsable des relations extérieures de Fimestic) : 233,  
Mangez, Marc (président de Cetelem) : 103, 151, 152, 194, 195, 251, 824, 855, 972, 974,  
Mankiewicz, Joseph Leo (cinéaste) : 158,  
Manzi, Louis (responsable du risque à Findomestic puis du direct à Cofica) : 791, 885, 959,  
Maquinsus (marchand d'idées) : 179, 180, 184,  
Marcère, Éléonore (directrice d'agence à Belle-Épine) : 110, 987,  
Marchois, Bernard (responsable des archives) : 546,  
Marciuk, Jasmine (secrétaire de direction) : 897,  
Marie, Annie (secrétaire de direction) : 343,  
Marion, Gilles (directeur général de Cetelem Polska) : 578, 579, 978,  
Mariot, Jacques (consultant en créativité) : 651,  
Maroniez, Jean-Pierre (responsable des relations humaines internationales) : 566, 631,  
Márkus, Mária (directeur général adjoint de Magyar Cetelem) : 491, 565,  
Martin, Joëlle (devenue Faidutti) : 386,  
Martin, Ilaria (interprète des conseils de Findomestic) : 681,  
Martini, Stefano (responsable *marketing* à Findomestic) : 480,  
Martres, Jean (responsable technique à Cofica puis à l'International) : 930, 931, 936,  
Maruyama, Hiroshi (directeur général d'Orix Credit) : 611, 612, 615, 616,  
Masip, María-Jesús (responsable du risque et des études à Fimestic) : 411, 414,  
Massée, frère (compagnon du *Poverello*) : 618,  
Massicart, René (directeur régional à Marseille) : 978,  
Masson, Michel (responsable du développement et du partenariat) : 103, 251, 293, 302, 303, 459, 670, 744, 746, 804, 858, 964, 974,  
Maurice, Jean-Jacques (créateur de Cetelem Portugal puis responsable de la zone Asie) : 332, 661, 662, 877, 878, 935,  
Mazzei, Lapo (président de Centro-Leasing et de la Cassa di risparmio di Firenze) : 227, 681, 682, 683, 840, 841, 884,  
Mazzei, Filippo (responsable automobile à Findomestic) : 634,  
Méchinaud, Jacques (consultant en formation) : 650,  
Medgyessi, Péter (premier ministre de Hongrie) : 327,  
Ménard, Jeanne (adjointe à la coordination technique) : 632,  
Méra, Boris (président de l'UFB Locabail) : 913,  
Metz, Vincent (responsable de l'ingénierie financière) : 714, 897,  
Michel, Martine (responsable des salons à la Compagnie bancaire) : 345,  
Miclon, Chrystèle (responsable du *marketing* particulier à Cetelem Belgium) : 987,  
Migraine, François (directeur général de Cofidis) : 432, 964,  
Milia, Luigi (responsable du risque à Findomestic) : 927,  
Milou (chien de Tintin) : 25,  
Mitterrand, François (président de la République) : 267,  
Monet, Claude (peintre) : 144,  
Monnet, Jean (père fondateur de l'Europe... et charentais !) : 913,  
Monnier, Patrick (directeur régional à Nantes) : 983,  
Montaigne, Michel de (écrivain) : 650,  
Monteiro, Alice (responsable du recouvrement à Cetelem Portugal) : 332, 536,  
Morel, François (chef d'agence fictif) : 462,

Morgan, John (directeur général de Lombard) : 900,  
Morin, Edgar (sociologue) : 258,  
Moysant, Jean-Claude (chargé d'études à la Compagnie bancaire) : 369,  
Mozart, Wolfgang Amadeus (musicien) : 326,  
Müller, Bernard (président de Cetelem) : 187, 188, 251, 252, 253, 255, 296, 522, 727, 824, 855, 885, 974,  
Mulleris (officier) : 179,  
Muñoz, Mariano (responsable commercial à Fimestic devenu administrateur délégué de Merkamueble) : 634,  
N'Gatce, Léon (comptable puis commercial à Cetelem CR) : 562,  
Nastasie (héroïne de comédie charentaise) : 694,  
Naux, Bernard (président de Cofica) : 251, 826, 959, 964,  
Ng, Sharon (directrice financière de LeCard) : 600,  
Neiertz, Véronique (ministre de la Consommation) : 366,  
Neyret, Frédéric (directeur du risque en Thaïlande) : 857,  
Nicolas III (pape) : 73,  
Notin, Claude (directeur général de Cetelem Argentine) : 330, 337,  
Noubel, Philippe (directeur général d'Arval) : 128, 304, 316, 964,  
Olivier, Catherine (responsable de l'institutionnel à la direction juridique) : 499, 500,  
Ols, Louis (responsable de l'organisation) : 978,  
Omnès, François (directeur d'agence à La Rochelle) : 447,  
Orobchenko, Igor (chargé de formation) : 953,  
Ottaviano, Gregorio d' (responsable des relations extérieures de Findomestic, président d'Eurofinas) : 233, 234, 235, 847, 985,  
Oudghiri, Khalid (président de la Banque commerciale du Maroc) : 538,  
Özilhan, Tunjaï (président du groupe Anadolu et du patronat turc) : 894, 981,  
Pacheco, José-María (chef du réseau de Fimestic) : 635,  
Paci, Ivano (président de la Cassa di risparmio di Pistoia e Pescia) : 681,  
Pangerl, Ian (responsable du *marketing* direct à Cetelem CR) : 987,  
Pantaleoni, Marco (directeur général de Credirama) : 630,  
Paoletti Perini, Massimo (directeur général de Centro-Leasing) : 376, 377, 378, 379, 380,  
Paoletti, Roberto (responsable auto à Findomestic) : 975,  
Park, Eun-Sook dite Eunice (responsable des relations Carrefour à Cetelem Corée) : 204,  
Pasqualoni, Piero (adjoint commercial à la zone Méditerranée-Baltique) : 987,  
Paul (saint) : 522,  
Pecchia, Lionello (directeur de territoire à Findomestic) : 607,  
Péray, Marc (responsable de l'informatique internationale) : 420, 964,  
Perec, Georges (écrivain) : 6, 7, 474, 475,  
Pérez, David (chef du réseau de Fimestic) : 635,  
Pérez, Zaida (membre du comité de direction de Fimestic) : 411,  
Perreman, Arlette (secrétaire de direction à Cetelem Belgium) : 344,  
Pessoa, Fernando (écrivain) : 391,  
Petrica, Roberto (chauffeur à Findomestic) : 606,  
Pey, Jacques (coordinateur informatique international) : 864,  
Peyrat, Michel (directeur général d'Arval, président de Cofica puis responsable des filiales françaises) : 251, 297, 310, 311, 312, 313, 515, 601,  
Piazza, Angelo (directeur commercial de Findomestic) : 139, 240, 850,  
Pibrac, Guy de (chargé de communication) : 655,  
Piche, Gisèle (secrétaire du comité d'entreprise) : 343,  
Pinés, Juan-José (directeur de l'informatique de Fimestic) : 902,

Pizzini, Christine (chargée de communication) : 655,  
Plach, Christine (secrétaire à Cetelem Deutschland) : 344,  
Poitou, Yves (responsable du centre d'autorisation espagnol) : 810,  
Polyeucte (martyr arménien) : 772,  
Pompidou, Georges (président de la République) : 548,  
Pons, Jacques (directeur général de l'Agréé) : 276, 304, 351, 352, 353, 354, 355, 434, 476,  
493, 690, 716, 858, 917, 938, 939, 940, 941, 968,  
Pozdyshev, Vassili (directeur général de Cetelem Grèce) : 161, 784, 987,  
Pozdyshev, Luba (sa femme) : 162,  
Prada, Mercedes (responsable de la coordination informatique de Fimestic) : 640,  
Prémont, Jean-Baptiste (responsable des services financiers à Carrefour) : 85,  
Prévert, Jacques (poète) : 243,  
Prieto, Juan-Carlos (contrôleur général de la zone Atlantique) : 783,  
Puchol Carrión, María Paz (responsable de la télématique à Fimestic) : 640, 641,  
Purkyně, Miroslav (directeur du Trésor puis membre du conseil de surveillance de Cetelem  
CR) : 191, 192,  
Puyrazat, Annie (secrétaire de direction) : 129,  
Rabelais, François (écrivain) : 650,  
Racine, Jean (écrivain) : 151,  
Raffaëlli, Michel (patron de la zone Amérique) : 21, 330, 813, 944, 964,  
Ragoneau (paysan typé des Charentes) : 135,  
Ragonneau, Michèle (responsable de la gestion du personnel) : 135,  
Raguet, Armelle (chargée d'études à la direction internationale) : 634, 784,  
Rauturier, Christiane (chef de l'agence directe d'Angers) : 375, 628,  
Raybaud, Yves (responsable de la communication interne) : 93, 308, 309, 823, 953,  
Raynaud, Pierre (consultant en psycho-linguistique) : 369,  
Reffay, Philippe (directeur financier de Cetelem) : 299, 766,  
Régimbeau, Georges (directeur général de Cetelem au Portugal puis au Brésil) : 414, 415,  
416, 535, 761, 811, 812, 944,  
Relot, Renée (responsable du stand Cetelem au Carrefour de Créteil) : 652,  
Renault, Guy (responsable du contentieux spécial) : 256,  
Reynaud, Philippe (chargé d'études) : 270, 271, 272, 273,  
Ribeiro, Georgette (responsable *marketing* cartes au Portugal) : 987,  
Riboust, Michel (patron de l'informatique) : 206, 207, 208, 209, 210, 211, 251, 421, 582, 761,  
770, 796, 824, 853, 880, 912, 936, 953,  
Rimbaud, Arthur (poète) : 486,  
Riquier, Denis (responsable de la logistique) : 814,  
Robet, Jacques (directeur régional à Reims) : 627,  
Robiaud, Philippe (consultant) : 977,  
Robinet, André (le « carnet d'adresses » du Partenariat) : 671,  
Robson, Dennis (secrétaire général de Halifax Cetelem) : 680,  
Rodier, Jean (patron du risque puis de la comptabilité) : 47, 356,  
Rodriguez, Marie-Lyne (secrétaire) : 343,  
Rodriguez, Pedro (directeur général de Cetelem Thaïlande) : 203,  
Rodriguez, Custodia (sa femme) : 162, 879,  
Rodriguez-Duarte, Adrián (chargé d'études) : 780,  
Rognant, Jean-Jacques (directeur général de Cetelem Polska puis *Geschäftsführer* de Cetelem  
Deutschland) : 305, 463, 464, 657, 658, 732, 734, 735,  
Rosa, Guy (directeur général de Cetelem Corée) : 817,  
Rossi, Carlo-Maria (secrétaire du conseil de Findomestic) : 622, 985,



Rotelli, Georgette (secrétaire de direction) : 348,  
Royer, Loïc (responsable du risque à Taiwan puis en Thaïlande) : 791,  
Rubianes, Manolo (directeur général des services financiers de Carrefour en Espagne) : 266,  
Saint-Maur, Thierry (directeur général de Cetelem Serviços) : 623, 791,  
Saint-Simon, Louis de Rouvroy, duc de (mémorialiste) : 119, 121,  
Sainz, Catherine (responsable des études et relations presse) : 233,  
Salmon, Bruno (directeur général) : 251, 290, 668, 693, 804,  
Salomone, Chiaffredo (directeur général de Findomestic) : 158, 239, 439, 480, 487, 490, 844, 881,  
Salus, Luc (responsable du risque à Fimestic puis patron du GEIE belge) : 136, 137,  
Sanamthong, Apimuk (directeur commercial de Cetelem Thaïlande) : 787,  
Santos, Manolo (responsable du partenariat à Fimestic) : 788,  
Sarancic, Tatjana (chargée d'études) : 86, 87, 88,  
Sato, Lumy (responsable du risque à Cetelem Brésil) : 412, 520,  
Saugeay, Maryjane (secrétaire de direction) : 342, 798,  
Scatigna, Angelo (responsable du réseau à Anadolu Cetelem) : 895,  
Sciara, Antoine (inspecteur commercial) : 648,  
Schubert, Franz (musicien) : 325,  
Sciascia, Leonardo (écrivain) : 143,  
Scriabin, Alexander (musicien) : 735,  
Sebaste, Francesco (responsable du *marketing* à Magyar Cetelem puis en Grèce) : 971,  
Senoullus (préfet des études) : 179,  
Simon, Leonardo de (directeur commercial d'Anadolu Cetelem) : 891,  
Simones, Wagner (responsable de l'informatique brésilienne) : 695,  
Slunečková, Petra (responsable du juridique à Cetelem CR) : 412,  
Solinas, Angelo (président du Banco di Sardegna) : 682, 683,  
Sordoillet, frères (fondateurs des magasins Conforama) : 77, 78,  
Sordot, Marc (chef de territoire puis responsable du *marketing*) : 565,  
Speranza, Eduardo (président de Findomestic) : 225, 681, 978, 981,  
Speranza, Uberta (sa femme) : 225,  
Stanoski, Adriana (directrice d'agence à Cetelem Brésil) : 987,  
Steinberg, Saul (peintre) : 18,  
Steinhauslin, Jean-Luc (directeur financier de Findomestic, président de Cetelem CR puis patron de la zone Méditerranée-Baltique) : 96, 97, 98, 99, 100, 251, 428, 560, 784, 916,  
Steinhauslin, Lupo (son fils) : 96,  
Stourdzé, Jean-Michel (responsable des relations commerciales et du compte Carrefour) : 33, 85, 251, 301, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 582, 631, 729, 730, 731, 784, 994, 995, 996,  
Stourdzé, Francine (sa femme) : 994,  
Stroscia, Carlo (responsable des Relations humaines à Findomestic) : 430, 842, 949,  
Svevo, Italo (écrivain) : 984,  
Szepesi, Jozsef (responsable du risque à Magyar Cetelem) : 971,  
Tač, Peter (directeur général de Cetelem Slovensko) : 888,  
Talansier, Maurice de (responsable des relations commerciales) : 241, 242, 243, 251, 356, 582, 784, 804, 942, 947,  
Tardy, Frédéric (chargé d'études et responsable des relations internationales) : 425, 552,  
Tas, Anton (responsable de l'informatique en Belgique) : 771,  
Tati, Jacques (cinéaste) : 271,  
Tayar, Eid (grands comptes à Cetelem Brésil) : 987,  
Taylor, George (directeur commercial de Halifax Cetelem) : 442, 443, 445,  
Taziz, Aziza (directrice financière d'Attijari Cetelem) : 715,

Tessier, Jean-Jacques (directeur général d'Eurocredito puis de Credial en Italie) : 516, 629,  
Thavoan, Aree (DRH de Cetelem Thaïlande) : 231,  
Thireau, Francis (directeur général de Cetelem Belgium) : 864,  
Toldi, Mathias de (chargé d'études) : 987,  
Tolstoï, Dimitri Andreïevitch (écrivain) : 151,  
Tonnella, Guy (consultant en communication) : 646,  
Trif, Laurence (responsable des relations avec Mastercard et Visa) : 782,  
Trigano, Gilbert et André (fondateur du Club Méditerranée et créateur des caravanes  
Trigano) : 79, 324,  
Triolet, Elsa (écrivain) : 548,  
Trogoff, Guillaume de (responsable du risque de la zone Atlantique) : 987,  
Trussant, Jean-François (patron de la comptabilité et responsable du « lobbying ») : 590, 591,  
592,  
Tvrda, Sylvie (responsable du risque à Cetelem CR) : 412, 987,  
Ulacia, Javier de (directeur général de Cetelem Argentine puis d'Eurocredito) : 18, 95, 140,  
406,  
Ulacia, Katy de, (sa femme, peintre sous le nom de Katy de La Sotilla) : 18, 162,  
Vaïter, Patrick (chef historique des « expertises » puis du CRM) : 636, 637, 709, 871, 912,  
Valenti, Paolo (premier directeur général de Findomestic) : 237, 238, 239, 304, 522, 687, 763,  
764, 829, 985,  
Van der Meiren, Jean-Marc (directeur de Soreco) : 632,  
Van Joolen, Michiel (directeur général de Cetelem Nederland) : 598,  
Vasarely, Victor (peintre) : 369,  
Vassal, Jean-Pierre (responsable de l'école de formation de Cetelem) : 659,  
Vattasingha, Morakot (secrétaire à Cetelem Thaïlande) : 344,  
Verbelen, Ludo (directeur commercial de Fortis credit card) : 760,  
Vérité, Sonia (secrétaire de direction) : 343,  
Victor, René (inspecteur commercial) : 127, 275, 497,  
Vignard, Franck (responsable du risque à Cetelem Serviços) : 987,  
Villemagne, Paul (président de Cardif) : 675,  
Villeneuve, Pierre (directeur général de Cardif) : 675,  
Villepin, Arnaud de (directeur général de Halifax Cetelem puis responsable des produits et  
marchés) : 307, 445, 624, 728, 861, 862,  
Villeroy de Galhau, François (président de Cetelem) : 837,  
Vilpateur, Sandra (trésorière de la Fondation Cetelem) : 694,  
Voisin, Pierre (journaliste) : 495,  
Weiss, Carlo (directeur général de Compass, puis de Fiditalia et enfin de Fingerma) : 984,  
Witucki, Maciej (responsable du partenariat à Cetelem Polska) : 634,  
Wu, Laura (responsable commerciale à Cetelem Taiwan) : 987,  
Wurtz, François (responsable du risque en Suisse, Belgique, République tchèque et  
Allemagne) : 31, 154, 176, 177, 285, 791,  
Wurtz, Édith (sa femme) : 155,  
Yamamoto, Masaaki (planificateur à Orix) : 614,  
Ye, Jiang Qun dite Emma (chargée d'études à la zone Asie) : 780,  
Yıldız, Erdem (planificateur à Anadolu Cetelem) : 987,  
Zagli, Andrea (trésorier de Findomestic) : 422,  
Zak, John (responsable de l'agence de São Paulo) : 596,  
Zanchetta, Paolo (patron de l'informatique à Findomestic) : 421, 812, 936, 985,  
Zingaro, Claude (communication interne) : 93,

