

Pot de départ à la retraite du 15/12/2003

(No comment...)

Merci / très ému de participer à cette tradition

- rite de passage pour celui qui part
- rite de transmission de souvenirs donc d'identité pour ceux qui restent

D'autant plus heureux que ce soit Pierre Boucher qui ait rappelé mes premières années à Cetelem car quand je rencontre quelqu'un dans l'ascenseur, c'est toujours une remarque du genre : « Alors en voyage ? » ou « Quel est le prochain pays ? », alors que peut-être j'aimerais qu'on me rappelle le portefeuille acheteurs qui fut notre premier CRM ou le portefeuille-vendeurs qui fut notre première approche ordonnée du marché...

Il est de tradition d'occulter les erreurs, les bêtises, les faiblesses de celui qui s'en va. A moi donc de modérer tous ces compliments en rappelant que j'ai apporté à Cetelem quelques superbes idées : du plus loin à hier matin, le panonceau alu qui rayait les meubles, la conférence-vendeurs qui ne parvenait pas à se synchroniser entre le son et l'image, la Suisse où le minitel devait révolutionner la banque ou ce jeu d'influence personnelle auprès de Carrefour qui nous fit récupérer la Corée alors que nous en étions exclus, ce qui finalement nous valut la plus lourde perte jamais enregistrée dans un pays ! Comme quoi une poignée de mains (avec René Brillet, le patron Asie de Carrefour) en sortie d'ascenseur peut valoir 50 millions d'euros !

Pierre Boucher a rappelé qu'il m'avait embauché et je l'en remercie. Il est donc la première personne de Cetelem que j'ai rencontrée. Puis-je me permettre, mon cher Pierre, de raconter comment j'ai vécu cet entretien ? C'était en plein mois de mai 1968, il faisait beau mais pour se déplacer dans Paris c'était assez compliqué. La grève était générale et je n'avais plus d'essence dans ma voiture. On faisait du stop... Donc je suis arrivé en retard. Pierre Boucher était en train de lire *Le Monde*.

Plus tard, quand j'ai mieux connu Pierre Boucher, j'ai appris qu'il ne lisait pas *Le Monde* mais qu'il l'étudiait, qu'il le détaillait et comme *Le Monde* contient tout, il en tirait une vision éclairée et éclairante de l'environnement. C'était, c'est encore, la principale qualité de Pierre Boucher : sa compréhension des mouvements qui agitent les sociétés.

Ce jour-là, il était en train de lire le fameux article d'Edgar Morin sur « La Révolution des mœurs ». Un article absolument extraordinaire, le premier à avoir exprimé que ce qu'on vivait comme une crise socio-politique était en fait une mue dans les mœurs, une crise de génération.

Je venais moi aussi de le lire, donc nous n'avons parlé que de cela. Pas un mot de Cetelem et la discussion fut vive : je me souviens l'avoir contredit sur un certain nombre de points. En sortant de son bureau, je me dis que j'avais été idiot et que je pouvais faire une croix sur Cetelem ! Puis, quelques jours après, j'ai reçu un coup de fil et j'en ai pris pour 35 ans de Cetelem ! Sous les pavés, la plage, autrement dit le crédit conso... Merci Pierre Boucher d'avoir si bien deviné ce que signifiait pour moi Edgar Morin !

Donc, je suis entré à Cetelem le lundi 9 septembre 1968. Le mercredi 25 septembre, Cetelem devait lancer le même jour le BHV et les Inno en compte permanent, il n'y avait plus personne pour lancer un magasin auquel personne ne croyait, Carrefour à Créteil. Donc on y envoya le petit jeune avec ses deux semaines d'expérience.

A sept heures du soir, je reçus un coup de fil : c'était Francis Azoulay, le directeur commercial, le terrible directeur commercial : « Alors vous en avez ouvert combien ? » J'étais un peu crispé, je n'en avais ouvert aucun. Alors il me dit : « Vous savez, au BHV ils en ont ouvert 12 et à Inno Passy 7, et à Inno Montparnasse 5 ». Il raccrocha et cela valait condamnation ! A ce moment-là, je me suis dit qu'il valait mieux que je démissionne plutôt que de me faire virer.

Je devais avoir une sale mine, car Jean Delos, le directeur du magasin, un grand bonhomme qui finira sa carrière à Carrefour comme directeur des achats Monde, s'approcha du stand crédit : « Ça ne va pas ? Je reviens dans dix minutes : trouvez-moi un argumentaire de 30 secondes pour expliquer le produit ».

Et là ce fut la folie. Je lui trouvai l'argumentaire, il prit le micro et ce fut la queue à mon stand crédit. La queue jusqu'à minuit... A la fin de la soirée, j'avais ouvert 17 comptes permanents, c'est-à-dire composté 17 fois dix chèques et j'avais de l'encre plein les doigts ! Lors de la choucroute pour tout le personnel qui suivit la clôture des caisses, Delos dit : « Il y en a un sur qui il faut prendre exemple, c'est le gars de Cetelem... »

Voilà, c'est comme cela qu'on ne démissionne pas, c'est comme cela qu'on plonge dans la piscine et je dois dire que de toute ma carrière, c'est mon plus grand exploit à Cetelem, tout simplement parce que je me suis rendu compte qu'il était bien plus agréable d'avoir un résultat immédiat que de rédiger de belles lettres de relance, job pour lequel j'avais été engagé et que je n'ai jamais fait ! Comme quoi les plans de carrière à Cetelem, ça n'a jamais existé, comme quoi c'est aussi une raison pour laquelle je m'y suis senti à mon aise. Mon côté spontanéisme à la Edgar Morin...

Le lendemain matin, j'allai voir Azoulay, fier de mes 17 chéquiers, il me félicita. Il savait passer du mielleux glacial au plus chaleureux. Ce qui le rendait un commercial hors pair. Comédien, roué, un maître en négociation. Une fois, il avait réuni un petit groupe pour préparer un entretien avec Gilbert Trigano, le PDG du Club Med. J'en étais le secrétaire et celui qui devait établir le dossier de présentation. Pierre Coutureau s'en souviendra. Francis Azoulay un moment se braqua sur un argument : tout le monde lui disait qu'on se ferait jeter, il insista et me demanda d'inscrire sa version dans le dossier. Ce que je fis... Le jour de la négociation, naturellement on se fit jeter sur l'argument. Et en pleine réunion, Azoulay dit d'un ton furieux : « Qui est le con qui a écrit ça ? » Je baissai les yeux, rageur, mais la sortie d'Azoulay avait fait basculer la négociation et finalement il emporta le morceau. A la sortie, il me prit le bras affectueusement : « Le con, bien sûr, c'était moi, mais quelquefois ça sert d'être con ! »

Ce « quelquefois ça sert d'être con », c'est une des plus belles leçons de commercial que j'ai reçues. Et je l'ai souvent appliquée ; comme lui, je me suis toujours méfié des dossiers trop bien préparés. Ils empêchent la bonne écoute et l'art d'être soi. La seule façon de gagner en négociation...

Il n'aimait pas beaucoup ceux qu'il appelait les « règles à calcul », c'est-à-dire les planificateurs qui venaient en réunion avec leur règle à calcul et qui commençaient à réguler les démarches commerciales sous prétexte de rentabilité ; il disait qu'il faudrait leur mettre un chapeau sur la tête pour qu'ils apprennent la vie au contact des clients. Francis Azoulay n'est plus là, mais je voudrais le remercier de m'avoir mis un chapeau sur la tête pour l'ouverture de Carrefour Créteil. Et permettez-moi de lui tirer un grand coup de chapeau...

Que cela soit pour Carrefour ou pour le Club Med, le produit phare était le compte permanent. Lors de ma formation, chacun me parlait du compte permanent et plus je rencontrais des gens, moins je comprenais. Jusqu'au jour où j'en ai rencontré l'initiateur ; en trois mots, il m'expliqua. Un brin d'humour, un brin de paradoxe et beaucoup de bon sens quotidien, c'est-à-dire jamais de chiffres, jamais d'écrit, jamais de rubans autour des mots, c'était Marcel Ciment, un des grands créateurs de Cetelem. On lui doit deux piliers de la maison : le recouvrement et le compte permanent. Dans ces deux domaines, nous avons tous été des « copieurs... » Merci, Marcel Ciment, de m'avoir montré le concret des choses.

Il est un autre grand ancien à qui je souhaite rendre hommage, c'est Jacques Pons. Le cousin Pons puisque c'est Pierre Boucher qui le fit entrer à Cetelem et je peux vous assurer que leurs embrassades chaque matin faisaient plaisir à toute la maison. Jacques Pons était un patron extraordinaire parce qu'il était chaleureux. J'ai travaillé avec lui dans ce qu'on appelait l'équipe de l'Agréé (avec Maurice de Talansier, Jean Rodier, Pierre Coutureau, Guy d'Aragon et aussi Marie-Jo Gaudart, Philippe Reynaud, Christian Guiraud, Joëlle Faidutti, Michèle Ragonneau, Viviane Dottin dite Dodo)... C'est la plus belle équipe que j'ai jamais connue à Cetelem : on était tous de vrais collègues et tous affairés à un seul but : sauver, je dis bien sauver une des dimensions essentielles de Cetelem qu'une partie de la maison voulait abandonner. Je crois d'ailleurs que c'est pour cette raison que nous éprouvions aussi fortement notre esprit d'équipe. Grâce aussi à Jacques Pons. Il nous appelait tous « vieux » : « Bonjour vieux, au revoir vieux... » On se moquait gentiment mais on adorait qu'il nous le dise ! Un moment, il fut l'homme Cetelem par excellence. Il était à la fois un connaisseur du métier sur le terrain et un excellent juriste, au sens où il projetait la règle et les pratiques dans le futur alors qu'on a toujours tendance à faire l'inverse, c'est-à-dire à conserver le passé. C'est pour cela qu'il fut, et de loin, le meilleur représentant que Cetelem n'a jamais eu auprès des tutelles politiques et institutionnelles.

Merci Jacques Pons de m'avoir permis d'être un de vos « vieux » et de m'avoir appris ce qu'est la force d'une équipe.

En 1983, c'était le trentième anniversaire de Cetelem et Gérard de Chaunac me demanda d'en piloter les manifestations. J'eus alors avec lui une très forte complicité. Il faisait confiance à mes propositions, je faisais confiance à son instinct mêlant le relationnel et l'institutionnel. C'est exactement comme cela que se fit l'Italie. En quelques réunions où comptait avant tout le flair. Les modernes seraient effrayés si je révélais que la plus grande réussite de Cetelem a été décidée en quatre réunions sur un protocole d'accord de six pages (trois en français, trois en italien) et sur un concept – celui de l'usine clefs en mains – dont toutes les têtes d'œuf de la maison-mère disaient qu'il était tellement fou qu'il aboutirait à l'échec et qu'il fallait donc laisser la majorité des pertes futures aux Italiens (ils proposaient un maximum de 25 % et Chaunac fit approuver 35 % alors que j'étais parti sur 50 %). Je rappelle cela comme un gentil petit message aux maisons-mères qui manquent singulièrement de mémoire...

La réunion-type avec Chaunac, comme d'ailleurs plus tard avec Lapo Mazzei qui lui ressemblait (l'un de truffe noire, l'autre de truffe blanche) que j'ai toujours considéré aussi comme un père adoptif, c'était : « Bon, vous croyez à l'idée ? Sûr ? » Il vous regardait dans les yeux et disait : « Alors, on y va. » « Vous croyez à l'Italie ? Sûr ? Alors on y va. Mais pas au sud de Rome ».

Puis deux mois plus tard : « Vous croyez au sud de Rome ? Sûr ? Alors on y va. »

Merci Gérard de Chaunac et merci Lapo Mazzei pour m'avoir appris, par votre exemple, à faire confiance aux jeunes.

Donc on y est allé. Et on a porté l'usine à Florence. Au plan de l'aventure d'entreprise, ce furent les plus belles années de ma carrière : bâtir de rien ce qui allait devenir une *success story*. C'est pendant ces mois – qui devinrent ensuite des années avec le grand développement de l'international que j'ai vraiment connu Michel Riboust. Et que j'ai apprécié en lui un vrai collègue. Il était la tripe de Cetelem et Cetelem était sa tripe. Cela se sentait quand il parlait du moteur de l'usine.

J'ai adoré travailler avec lui, j'ai adoré m'appuyer sur lui et je sais qu'il a adoré participer à la construction de l'international. Il suffisait d'un regard, d'une réunion de deux minutes au petit matin, on se comprenait et on faisait. Jamais je n'ai discuté un de ses choix techniques, jamais il ne m'a laissé tomber en rase campagne. Dès les premiers jours de l'Italie, il y a eu des hauts et des bas, des dépressions du type « on n'y arrivera jamais », qu'on soignait au chianti dans une *trattoria* de Florence. Et, avec Paolo Zanchetta, on a monté le moteur de Findomestic. Toujours avec l'idée de simplifier et d'améliorer. Les Italiens avaient donné un surnom à Michel Riboust : ils l'appelaient Robuste et tout ce qu'il faisait était robuste.

On prétend que je n'aime pas l'informatique. C'est une légende. Certes, je n'y comprends rien et ne veux surtout pas y comprendre quelque chose. Mais j'aime me sentir en confiance avec les informaticiens et j'ai aimé travailler avec Jean-Louis Lailé, avec Paolo Zanchetta, avec Juan-Jo Pines, avec Ton Tas, avec André Bonfiglioli, avec Vaclav Horak.

Et bien sûr avec Michel Riboust. Ils étaient tous différents mais ils avaient tous en commun le fait d'être capable d'ouvrir le capot du moteur et d'instantanément le réparer, par eux-mêmes.

Je me souviens d'un moment grave de ma carrière. C'était en Belgique et on s'était engagé localement à livrer une carte Visa à KBC dans des délais courts. Il en allait de la crédibilité de Cetelem et du maintien du partenariat. Tout le monde me dit que c'était impossible, à Bruxelles, comme à Paris. C'était hors de portée des équipes informatiques, c'était déraisonnable, sous-entendu j'étais déraisonnable ! Donc c'était impossible.

Un lundi matin, je me décidai à téléphoner à Michel Riboust. Cela faisait déjà deux ans qu'il était retraité. Je lui expliquai la situation. Il ne me promit rien du tout. Trois mois après, il avait rendu possible ce qui était impossible. Il avait soulevé le capot, il avait simplifié les problèmes, sa seule présence avait donné confiance aux équipes.

Ce jour-là, ce fut la revanche des tontons flingueurs sur les maîtres d'œuvre et les maîtres d'ouvrage, ce fut la revanche de l'esprit PME sur celui des grands sièges dans lesquels tout le monde se perd. Merci, Robuste, de m'avoir appris à faire des choses impossibles.

J'ai voulu rendre hommage aux grands anciens parce que ce sont eux qui ont fixé le cap et donné l'élan. C'est comme la métaphore de l'aile du papillon : vous savez celle qui au bout du compte parvient à déclencher un cyclone. Il suffit d'une orientation légèrement décalée pour que tout aille à l'échec, il suffit d'un bon mouvement initial pour que le succès soit assuré. Et la différence entre les deux est infime. Le jour où nous avons fêté le 50^e anniversaire de Cetelem (le vrai, celui du Bois de Boulogne), j'avais eu dans l'après-midi un problème de contrôle-vendeurs qui m'avait été remonté par Jean-Michel Stourdzé, le Gemini Cricket de Cetelem, une incompréhension à la fois des équipes du pays et des grands spécialistes du *corporate*, sur un sujet pourtant basique. C'était comme en Belgique, personne n'avait rien vu parce que tout le monde s'était contenté de belles analyses théoriques. Ce soir-là, j'ai rencontré Guy d'Aragon, le créateur avec Jacques Pons du contrôle-vendeurs. Et j'ai failli lui demander s'il serait d'accord pour s'expatrier ! C'est là que m'a submergé l'idée que le premier mouvement d'aile du papillon est essentiel à la suite et qu'on a toujours tendance à l'oublier.

J'aurais pu citer d'autres grands anciens, Jean Chicoye par exemple qui était si proche de ses jeunes cadres. Ils avaient tous en commun de vouloir créer quelque chose de grand. Pour cela, jusqu'au bout ils gardèrent leur enthousiasme et leur sens du concret. Et jamais, ils ne se laissèrent séduire par les sirènes de leur maison-mère. Je pense à l'extraordinaire symbole que représente le *Mackinsus* écrit par Gérard de Chaunac. Comme par hasard, il s'agissait d'informatique, comme par hasard il s'agissait de consultants externes – super intelligents qui en annexe de leur rapport avaient suggéré des cours de lecture rapide pour améliorer la rentabilité des cadres du groupe, de façon à ce qu'ils puissent lire Proust et Saint-Simon en une soirée – comme par hasard il s'agissait d'une maison-mère qui déjà souhaitait se substituer à sa fille ! Je sens bien que les quelques personnes de la maison-mère qui sont dans la salle sont en train de se dire que décidément je n'en manquerai pas une, jusqu'à la dernière minute ! Mais qu'elles se rassurent, je vise tout autant la maison-mère qu'est devenue Cetelem pour ses multiples filles : un des plus importants messages que je retiens des grands anciens est celui de la véritable décentralisation, à tous les niveaux. Merci à eux tous pour ce sens de l'identité qu'ils m'ont légué.

Depuis quelques semaines, j'ai reçu beaucoup de signes d'amitié de votre part à tous. Et je vous en remercie. Merci même à ceux qui, me regardant au plus profond des yeux, me demandaient si tout allait bien, comme si la retraite était une maladie honteuse !

Il est de tradition de dire en deux mots ce qu'on compte faire de sa retraite. Cela n'étonnera personne si je parle des Charentes, de ma maison d'édition ou de mon festival de musique. Mais je crois que cela n'étonnera aucun des collègues qui me connaissent bien si j'ajoute que je ne souhaite pas m'enfermer en Charentes, car j'ai toujours considéré que c'est la confrontation qui est féconde : la connaissance approfondie des Charentes m'a

permis de mieux comprendre l'international, la fréquentation de l'international m'a permis de mieux apprécier les Charentes.

Eh bien, je vais continuer : je vais prendre – en bénévolat et à mi-temps – la direction internationale d'une ONG de micro-crédit. J'y vois un prolongement à ce que je crois être la mission du crédit à la consommation, c'est-à-dire l'amélioration du confort de vie de tous, j'y vois aussi des croisements possibles avec les forces vives de Cetelem.