

SEMINAIRE VIE DES AFFAIRESSéance du 8 juin 1990 (15^e séance)**JACQUES RIBOUREL PAR JACQUES RIBOUREL.**

(Le compte rendu a été rédigé par Michel Berry)

Etaient présents: M. Berry (C.R.G.), H. Bouchikhi (ESSEC), J. Driencourt (Studios de Boulogne), J. Girin (C.R.G.), C. Hocquard (C. G. Eaux), J. Kimberly (Wharton School+ C. R.G.) R. Laufer (HEC), C. Mamet (C. Mamet), M. Matheu (Annales des mines), G. Maugis (Boussois), J. M. Oury (C. G. Eaux), J. Padioleau (Sup de Co Paris), J. Ribourel (C. immobilière Phénix), C. Riveline (Ecole des mines), D. Tonneau (C. G. S.), G. van Wijk (ESSEC), M. Villette (Entreprise et Personnel).

Bref aperçu de la réunion

Jacques Ribourel présente les grandes étapes de sa carrière, de la création de la société Jacques Ribourel à la direction de la Compagnie Immobilière Phénix. Il débat ensuite du rôle des concepts, de l'organisation et des hommes dans la prospérité d'une entreprise de services. Après avoir expliqué ses motivations d'entrepreneur, il suggère les nouvelles formes de management que devraient à son avis rechercher les grandes entreprises.

Pour tout commentaire ou demande d'information contacter les animateurs du séminaire:

Michel BERRY
Directeur du Centre de Recherche
en Gestion de l'Ecole polytechnique

Jean-Marc OURY
Directeur de la Compagnie Générale des Eaux

1 rue Descartes 75 005 Paris Secrétariat tél: 46 34 34 38 52 rue d'Anjou 75 008 Paris

DE JACQUES RIBOUREL A PHENIX.

L'émigrant.

Jacques Ribourel: Arrivé en France il y a 25 ans comme rapatrié d'Algérie, j'ai découvert fortuitement l'immobilier. J'ai eu ainsi la chance d'apprendre la promotion immobilière et de découvrir que j'aimais ce métier.

J'ai rapidement eu des problèmes avec mon employeur, qui a pensé pouvoir faire plus d'affaires avec deux personnes moins payées que moi. Il faut dire que je gagnais à l'époque l'équivalent de 150 000 F actuels par mois. Habitué à un haut niveau de revenu pour gérer le patrimoine familial "en, j'ai décidé de m'installer à mon compte: j'ai créé Jacques Ribourel le 1er Janvier 1969 sur la côte normande, à Villers-sur-Mer, à 5 Km de Deauville.

J'ai profité de circonstances favorables: le gouvernement avait fait une dévaluation ramenant les capitaux vers l'immobilier. C'est ainsi que tous les intervenants qui concourent à la construction m'ont fait crédit, y compris les vendeurs du premier terrain. J'ai ainsi pu construire mon premier immeuble avec l'argent des clients.

Promoteur national.

Je me suis développé à Villers-sur-Mer puis sur toute la côte normande, de Courseulles à Honfleur.

En 1975 le marasme de l'immobilier dans la région parisienne poussa les promoteurs parisiens vers la côte normande: Jacques Ribourel y faisait beaucoup de publicité et les promoteurs eurent l'illusion qu'il y avait un grand marché. Sentant que le marché allait devenir difficile, j'ai décidé de construire en Languedoc, puis sur la Côte d'Azur. Ceci permettait en outre d'écrêter la saisonnalité des ventes. J'ai ensuite réalisé qu'il n'y avait pas une spécificité du site, le bord de mer, mais de l'usage: l'immobilier de loisir. J'ai alors construit à la montagne, profitant de l'essor des sports d'hiver.

J'étais donc devenu un promoteur national. Je pense toutefois que c'était une erreur avec la structure dont je disposais: je perdais beaucoup de temps en transport et il fallait s'accommoder d'une grande diversité de pratiques en matière de permis de construire. C'est d'ailleurs pourquoi j'hésite aujourd'hui à devenir un constructeur international comme on m'y pousse.

La crise.

Entre 1975 et 1980 j'ai multiplié le chiffre d'affaires par cinq. Le Crédit du Nord, mon seul banquier, a alors envisagé une introduction en bourse, et a pris 50% de mon capital, dans l'idée de se retirer du capital au moment de l'introduction. Ce montage est rare: le banquier prend plus souvent 20% ou 51%. C'était une marque de confiance de sa part.

Malheureusement des événements imprévus provoquèrent la crise. Après les élections de 1981, les banques ont été nationalisées, dont le Crédit du Nord. Le nouveau président, je l'ai senti, avait des préventions contre moi. Très rapidement ce fut le combat entre nous deux.

Je fus convoqué à une réunion où le président m'informa qu'il allait demander un audit du groupe Ribourel par une société extérieure. J'avais pourtant tous les ans des évaluations faites par la banque, qui ressemblaient à des audits. Ce changement de dispositif annonçait, je le redoutais, un règlement de comptes. Les choses se sont effectivement très mal passées: l'audit conclut que j'avais 92 millions de pertes, dont 90 passées en provisions. Le président m'a alors demandé de céder mes parts pour 1 F, faute de quoi il porterait plainte pour abus de biens sociaux.

Je me suis alors fermé comme une huître car je ne voyais pas de raison d'être menacé de la sorte. Mon départ me

paraissait de plus préjudiciable pour mes collaborateurs.

Après un âpre conflit entre la banque et moi, le Président du Tribunal a nommé un mandataire qui a longuement entendu les deux parties. Estimant que les choses allaient vraiment trop dégénérer, le mandataire poussa à un accord: je laissai mon entreprise, le Crédit du Nord me payant la marque. Le Crédit du Nord vendit peu après Jacques Ribourel à Dumez.

J'ai eu une grande fierté après mon départ: Jacques Ribourel a continué à fonctionner pendant plusieurs années, devenant par la suite un de mes principaux concurrents. Je n'avais donc pas seulement fondé une société et bâti des immeubles: j'avais aussi formé 80 collaborateurs.

Avec l'argent reçu, j'ai pu régler les cautions personnelles consenties pour diverses entreprises.

Question: Quel était l'objet de ces cautions?

J. R.: J'avais des activités parallèles, gestion et syndic de copropriétés en particulier, dans lesquelles le Crédit du Nord n'était pas entré. Ces affaires allaient s'écrouler après mon départ. Comme je tenais beaucoup à respecter ma signature, j'ai remboursé toutes mes cautions. De sorte que le 14 juillet 1983 je n'avais plus rien, sauf ... l'expérience.

Nouveau départ: Catherine Mamet et Agences n°1.

J. R.: Le 1er janvier 1984 j'ai redémarré avec Catherine Mamet. Avec la qualité et la détermination sans faille de Catherine Mamet et mon expérience des loisirs, avec un concept nouveau, le promoteur femme, nous avons les atouts pour réussir. Nous avons d'ailleurs

obtenu sans problème les concours financiers qu'il nous fallait.

La progression de Catherine Mamet fut rapide: ayant commencé en 1984, alors que Jacques Ribourel vendait 3500 logements par an, elle en vend aujourd'hui 2000 avec une croissance annuelle de 20 %, alors que Jacques Ribourel va passer en dessous de 1000.

Nous avons aussi créé Agences n°1, une activité de franchise immobilière. Ce fut une aventure extraordinaire: grâce encore une fois à un concept nouveau, nous avons bâti un réseau de 400 franchisés. Nous l'avons vendu en 1989, au moment de notre rapprochement avec la Compagnie Générale des Eaux. Nous avons de même créé en 1989 Vacantel, qui organise la location et les échanges de logements de vacances.

A chaque fois, nous n'avons lancé une activité que si nous avions à la fois un concept et un homme ou une femme motivés par le concept.

La Générale des Eaux et Phénix.

En 1989, nous avons rencontré Jean-Marc Oury qui nous a proposé de créer en commun une entreprise à travers Maisons Phénix. Il avait du mal à faire les augmentations de capital qu'il souhaitait et nous pouvions lui apporter nos activités et notre expérience. La Compagnie Immobilière Phénix est ainsi née.

Aujourd'hui, les résultats sont meilleurs qu'espérés: au bout de seulement cinq mois, notre entreprise est enviée par les professionnels, le cours en bourse monte. La productivité des vendeurs augmenté de 40 % et j'espère l'augmenter de 250 % d'ici 1993. Le chiffre d'affaires de 1993 devrait être le triple de celui de 1989 et nous ferons un bénéfice de 50 millions de francs au lieu d'une perte cumulée d'un milliard sur les cinq dernières années.

L'ART DU CONCEPT ET LA MAGIE DE LA MARQUE.

Q. : Vous avez parlé de concepts nouveaux pour lancer de nouvelles activités. Qu'entendez-vous par là?

J. R. Quelque chose de très important. Le marché de l'immobilier de loisir est très particulier car il est soumis à

une très forte concurrence: l'achat d'un deuxième logement est une alternative à l'aménagement de combles et diverses améliorations de la résidence principale, les séjours à l'hôtel, les vacances à l'étranger, etc. En fait l'immobilier de loisir n'existait pas au départ: il a fallu le créer.

L'immobilier de loisir.

Pour démontrer la mécanique de l'achat dans l'immobilier en Normandie, j'ai fait faire en 1972 une étude systématique des comportements. J'ai constitué des groupes de dix personnes: dix anciens locataires ayant acheté, dix locataires n'ayant pas acheté, dix personnes venues dans un bureau de vente et n'ayant pas acheté, dix ayant acheté, etc. Tous ces groupes on discuté sous l'animation d'un psycho-sociologue; ils ont été filmés et enregistrés (à leur insu). Ceci nous a servi à élaborer les profils types des clients.

Il se passait environ deux ans entre le moment où l'on pensait pour la première fois à la Normandie et celui où l'on achetait. On rêvait d'abord d'une chaumière. Mais la chaumière de ses rêves n'existait pas: celle qu'on trouvait n'était pas chauffée, il fallait sans arrêt réparer les gonds du portail, la couverture du garage, tondre la pelouse (très important en Normandie), etc. De plus, dans les villes de bord de mer la saison ne durait que du 1er juillet au 31 août: passée cette date, il n'y avait plus de commerçants ni de cinémas, et donc plus d'animation, même à Deauville. Au bout de deux ans, on s'achetait une cage à lapins en centre ville pour se débarrasser du rêve.

C'est alors que j'ai inventé en 1976 le moyen de remonter en amont dans le processus de décision. Il fallait pour cela:

- permettre au client de se renseigner plus tôt, d'où l'accent sur la publicité;

- aller chez lui au lieu d'attendre qu'il vienne; c'est le concept de la vente debout (par opposition à la vente assise) qui a été beaucoup copié depuis.

Grâce à cela j'ai pu avancer dans le processus de décision des clients, mettre en place une organisation commerciale

court-circuitant le tissu local des intermédiaires de la vente et, surtout, avoir une vente et une production plus réparties tout au long de l'année.

La création de l'immobilier de loisir a en effet profondément modifié la vie en Normandie. Comme les appartements sont bien chauffés, les gens y viennent volontiers en dehors de l'été. Des commerçants restent alors ouverts toute l'année, ainsi que les cinémas et autres distractions. Aujourd'hui il y a parfois plus de monde à Deauville un week-end de janvier que le 15 août. C'est en cela que les concepts nouveaux jouent un rôle fondamental.

Catherine Mamet, promoteur-femme.

Q. : En quoi "promoteur-femme" est-il un nouveau concept?

J. R. : Quand vous interrogez cent personnes, elles vous disent toutes: "Une femme? Elle pense aux détails". Cela économise des pages ou des minutes de publicité. De plus Catherine Mamet ne se cache pas: elle s'affiche au contraire et elle signe ses immeubles. Ce qui veut dire: Catherine Mamet n'a rien à cacher, elle n'est pas comme ces promoteurs masqués derrière des sociétés écran. Cela crée la confiance. C'est donc un très bon concept de communication.

Agence n° 1: la franchise dans les services.

Q.: Quel est l'intérêt du système de franchise Agence n° 1?

J. R.: Une franchise de services apporte une marque, une formation, une animation, un réseau. Une fois lancée, la franchise de services change le volume d'affaires de chacun. Mais nous avons eu beaucoup de mal à le lancer.

Q.: Pourquoi?

J. R. : Parce que ce concept n'existait pas dans la profession. Nous avons été obligés de convaincre les agents immobiliers d'enlever leur nom de leur devanture; c'est difficile à admettre pour un notable local. Il fallait aussi faire entrer

dans une logique commune des personnes à l'esprit indépendant. Il fallait enfin les convaincre que nos royalties seraient largement remboursées par le surcroît d'affaires. Nous avons dû vraiment nous battre pour y arriver.

Aujourd'hui, même après avoir cédé le réseau Agences n°1, il serait facile de développer un nouveau réseau car le concept a été créé: il suffit d'aller en face d'Agences n°1 pour demander à l'agent immobilier: "Voulez vous travailler avec nous ?".

La marque.

Autre intérêt: la création d'une marque donne de la notoriété et de la respectabilité. Cela permet de recruter des personnes de plus grande envergure: un HEC dira volontiers qu'il travaille chez HERTZ, pas chez le loueur du quartier.

Dans la promotion, la marque permet aussi de traiter un problème majeur: l'approvisionnement en terrains. La plus grande qualité d'un promoteur est de pouvoir dire non lorsqu'on lui propose un terrain. Comment y arriver? En ayant une armée de fourmis qui cherchent des terrains ou parce que les terrains viennent à lui tout seuls.

Imaginez alors que vous héritiez d'un terrain à Arcachon et que vous vouliez le vendre à un promoteur. Vous allez regarder la liste des promoteurs locaux pour leur proposer votre terrain. Pour vérifier qu'ils vous font des propositions intéressantes, vous allez chercher à contacter un promoteur national. Si, en vous promenant à Arcachon, vous voyez des panneaux publicitaires de Catherine Mamet, et si vous voyez des publicités dans Le Figaro et à la télévision, l'idée vous viendra naturellement de contacter Catherine Mamet. Voilà pourquoi elle reçoit de nombreuses propositions entre lesquelles elle peut choisir.

Q.: Une marque n'a pas toujours une image positive: Maisons Phénix, après ses difficultés, n'est-ce pas une marque lourde à porter?

J. R. : C'est ce que beaucoup pensaient. Mais, au contraire, c'est une marque fabuleuse: dans un village-expo tout le monde passe en premier chez Maisons Phénix et chez Bouygues car ce sont les références. Il ne faut donc surtout pas changer la marque mais faire en sorte qu'une fois entrés, les clients n'aient plus envie d'aller traiter ailleurs. Ce n'est plus qu'une question d'organisation.

LE COMMERCE OU COMMENT S'ORGANISER.

Q.: Mais encore?

J. R. : Voici comment j'ai analysé la situation de Maisons Phénix et ce que j'ai mis en place.

Eloge des baronnies.

Maisons Phénix maîtrisait très bien la fabrication du produit: grâce à de nombreux progrès techniques, elle avait atteint une productivité sans égale. Mais il fallait repenser toute l'organisation commerciale. Lorsque Maisons Phénix appartenait à Saint-Gobain, chaque direction régionale était filialisée, le directeur régional possédant de 40 à 49 % des parts.

Quand la Compagnie Générale des Eaux a acquis la société, ces patrons ont été considérés comme des barons trop indépendants et la compagnie a racheté leurs parts. Un processus de centralisation a alors été engagé, qui a enclenché le processus classique des mauvaises économies: réduction des dépenses commerciales, de la publicité, économie sur le produit qui entraîne des problèmes de qualité, etc. Par ailleurs le manque d'autonomie a fait partir les plus entreprenants.

J'ai rétabli des patrons par régions. J'ai donc à nouveau des barons. Mais j'ai aussi des ... ducs et des marquis: selon mon idée, personne ne peut manager en

direct plus de 5 personnes. Comme j'ai 19 régions, j'ai nommé des directeurs de territoire qui ont chacun quatre ou cinq régions en charge. Ils n'ont ni bureau, ni secrétaire, ni armoire: ils sont dans le bureau du directeur général, dans une de leur région ou dans leur voiture. Ils sont une partie du directeur général, sa courroie de transmission pour faire circuler l'information.

Le rôle des chefs.

Q. : Un chef pour cinq subordonnés! Dans mon entreprise, on dirait que cela laisserait beaucoup trop de temps aux chefs pour paralyser leurs collaborateurs.

J. R. : Certes, si c'est l'esprit de contrôle qui règne. Mais pas si vous créez une dynamique dans laquelle le chef appuie ses collaborateurs, les aide à se dépasser. J'approuve le modèle du chantier, exposé par Claire Hocquard¹, qui met en évidence le rôle de la détermination des acteurs qui se transmet tout au long de la chaîne hiérarchique. Dans cette conception je prétends qu'un chef ne peut valablement travailler, en direct, avec plus de cinq subordonnés.

Réfléchissez d'ailleurs à ceci: il y a vingt ans, il y avait un cadre pour cent ouvriers dans une entreprise classique du bâtiment; chez Bouygues un pour huit. Aujourd'hui Bouygues existe et pas les autres. Mais la productivité de l'ouvrier chez Bouygues était cinq fois supérieure à celle des entreprises traditionnelles. Chez Maisons Phénix, il y avait 210 vendeurs pour 19 cadres en avril 1989 et la productivité des vendeurs était de 1,1 ventes par mois; il y avait 190 vendeurs pour 48 cadres en avril 1990 et la productivité des vendeurs était de 1,51 ventes par mois.

Q.: Vous connaissez cependant toutes les personnes de votre entreprise.

J. R. : Oui et je fais des visites très fréquentes dans les régions et sur les chantiers. Quand je participe aux

¹ Voir "Le modèle du chantier", Claire Hocquard, Gérer et Comprendre n° 17, décembre 1989. Voir aussi "Une théorie de l'identité", séminaire "Vie des affaires" (avril 1989)

réunions, je donne mon avis mais je dis que cet avis n'engage pas le directeur régional: c'est lui le patron et il peut, mieux que moi, prendre en compte les spécificités locales.

Q. : Les participants vous croient-ils?

J. R. : Oui, pour une raison simple: ils savent que le directeur régional peut quitter l'entreprise à tout moment s'il estime ne pas pouvoir mener sa politique.

Diviser la vigilance.

Mais changer les structures de commandement ne suffisait pas: encore fallait-il donner aux vendeurs les moyens de travailler efficacement.

J'ai analysé leur activité. Ils passaient 60 % du temps sur le terrain, 20 % à la vente et 20 % à l'administration des ventes. Le vendeur devait être une sorte de génie polyvalent: vendeur, urbaniste, juriste, financier, conseiller matrimonial; mais il se noyait entre tous ces rôles.

J'ai alors réparti les rôles: vendeur de maisons, vendeur de terrains, gestionnaire des ventes. Le vendeur de maisons fait sa vente plus rapidement, le vendeur de terrains est plus compétent et la gestion des dossiers est mieux suivie. J'ai même créé une fonction nouvelle: un service des ventes non acceptées.

Q. : Les annulations de ventes sont fréquentes?

J. R. : Oui, dans notre profession il faut compter une vente effective pour trois ventes signées: l'acheteur change d'avis et use de son droit d'annulation; il ne trouve pas de terrain à sa convenance; ou encore son crédit lui est refusé.

J'ai créé un service des ventes non acceptées parce qu'un client non solvable peut devenir solvable quelques mois plus tard ou parce qu'il peut trouver entre temps un terrain qui lui convient, etc. Les personnes chargées de suivre ces dossiers font un véritable travail commercial et non administratif et sont rémunérées comme des commerciaux.

J'ai aussi rendu les critères d'acceptation plus exigeants afin de ne pas multiplier les annulations. En particulier, avant l'acceptation finale du dossier, le gestionnaire du dossier doit visiter l'acheteur, étudier sa situation et s'engager sur le dossier afin d'éviter les cas de non solvabilité flagrante. De même, le responsable des travaux doit visiter le terrain pour vérifier que la maison pourra y être construite sans problème; il doit s'engager sur la faisabilité de l'opération.

Q.: Tous ces changements ne risquent-ils pas de perturber vos clients: ils vont avoir affaire à de nombreux intervenants désormais!

J. R.: Je vous l'ai dit: le client, c'est nous qui le faisons en partie: il suffit de lui vendre notre nouveau concept. Le client achetait le terrain avant la maison. Maintenant nous lui faisons acheter la maison avant le terrain. Nous lui expliquons que nous avons désormais de remarquables spécialistes en terrains et que c'est mieux ainsi: il n'a plus affaire à un vendeur qui a intérêt à lui vendre n'importe quoi.

Q.: Au total, c'est l'organisation qui assure la vigilance de votre entreprise?

J. R.: Exactement: il nous faut une vigilance fondée sur l'organisation. Et, bien sûr, sur les hommes.

LES HOMMES.

Q.: Comment trouvez vous les hommes de talent que vous souhaitez?

J. R.: On pourrait dire que je les fabrique. Je pense que les hommes sont naturellement bons mais qu'ils ne peuvent s'exprimer que sous certaines conditions. Mon rôle est de créer ces conditions.

Créer la confiance.

Je crois avoir une qualité en matière de gestion des hommes: leur donner confiance. Et c'est assez extraordinaire de voir comment les hommes peuvent se dépasser quand ils ont confiance en eux.

Jean-Marc Oury: Tous les hommes sont bons, c'est un raccourci: je me souviens vous avoir entendu dire quelquefois que vous ne pouviez pas tirer grand chose telle ou telle personne.

J. R.: Cela peut arriver avec ceux qui trop confiance en eux pour que je leur apporte quelque chose de plus!

Q.: Vous même, avez vous confiance en vous?

J. R.: Quand je suis dans mon domaine de compétence, j'ai effectivement confiance en moi. C'est pour cela d'ailleurs que je peux transmettre cette

confiance à mes collaborateurs. Mais en dehors de mon domaine de compétence, je n'ai pas particulièrement...

Catherine Mamet: Je peux vous dire qu'il a immensément confiance en lui!

Les vertus de la pédagogie.

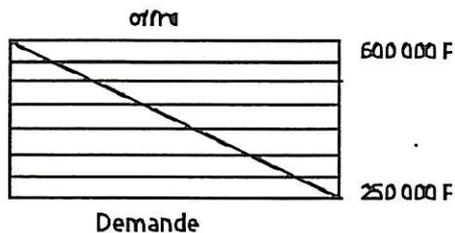
J. R.: Pour transmettre la confiance il faut aussi être pédagogue pour expliquer clairement ce qu'on attend des gens.

Ainsi, les vendeurs sont souvent démoralisés quand ils perdent une vente. Et comme les ventes avaient beaucoup baissé chez Phénix, le moral des vendeurs était au plus bas. Voici comment je leur ai expliqué ce que j'attendais d'eux.

- Il s'est construit 137 000 maisons individuelles en 1989; l'objectif de Maisons Phénix est d'en construire 5 000. Il y a donc 132 000 maisons que nous ne ferons pas et il n'est pas nécessaire de vous noircir la vie à chaque fois que vous perdrez une vente.

- Notre objectif est de faire 5 % du marché. C'est réaliste car dans l'Aisne, où les corbeaux se couchent sur le dos pour ne pas voir la misère du monde, nous faisons 10 % du marché.

• 79,86 % du marché est constitué de maisons de moins de 400 000 F. C'est là qu'il faut attaquer. J'explique cela à mes vendeurs par un schéma, qui montre qu'à 600 000 F l'offre est élevée mais la demande nulle et à 250 000 F la demande est élevée mais l'offre nulle:



Les vendeurs ont bien compris.

J. M. Oury: Ce qui frappe chez Jacques Ribourel, c'est son respect de l'organisation qu'il a mise en place et son aptitude à mobiliser les hommes. Les transformations radicales apportées chez Maisons Phénix suscitaient de grandes

angoisses. Or il a su changer la culture de l'entreprise sans provoquer de départs.

Etre ferme.

J. R.: Il faut aussi être ferme: face à un changement, les hommes ont deux attitudes possibles. Ou chacun se dit: "Une réforme de plus, attendons la suivante!". Ou au contraire les acteurs adhèrent au changement. Pour cela, il faut que chacun sente que le mouvement est mené avec une détermination sans faille.

C'est pourquoi je travaille comme jamais depuis que je m'occupe de Maisons Phénix: ainsi, mardi matin j'étais à Strasbourg et j'ai déjeuné dans l'avion pour être à Lyon à 14 H ; mercredi matin j'étais à Tours, puis à Toulouse, etc; samedi et dimanche je visiterai des chantiers et j'irai dans des expositions-vente. Je m'implique et chacun comprend que c'est parce que je crois à mon affaire et que je suis déterminé à la réussir. C'est cela aussi qui crée la mobilisation.

L'ENTREPRENEUR ET SON IDENTITE.

Q.: Ce que vous venez de nous dire peut paraître assez banal: il faut avoir des idées nouvelles, mettre en place une bonne organisation et miser sur les hommes: c'est ce que disent tous les patrons. Or ces principes semblent mieux marcher chez vous que chez beaucoup d'autres. Avez-vous un truc?

Les atouts de l'émigrant.

J. R.: Catherine Mamet dit que j'ai, en fait, peu d'idées, mais que je les applique. C'est peut-être cela mon truc: ces idées en apparence assez banales, je les applique et je ne me contente pas de les énoncer.

Q.: Ne pensez vous pas que votre atout c'est de ne pas avoir de racines de sédentaire? Si les responsables n'arrivent pas à appliquer ces idées "banales" c'est parce que cela remettrait en cause des identités ancrées dans des appartenances sociales, dans une éducation.

J. R.: Je vous suis tout-à-fait. On donne aux diplômés, les polytechniciens

par exemple, un statut, une éducation, des racines en somme, qui filtrent leur appréhension des problèmes. Je suis arrivé en France sans bagages, même pas le certificat d'études, et sans statut social. Cela m'a certainement aidé à regarder les problèmes sans aliénation particulière.

Ma culture familiale a aussi joué un rôle décisif: arrière-arrière petit fils d'un Alsacien émigré en Algérie au siècle dernier, j'ai été nourri de la conception des pionniers, selon laquelle le seul capital important dont on dispose, c'est celui qu'on a dans la tête. C'est pour cela que j'ai pu redémarrer sans problème en 1983.

Hasard et prospective.

Q.: Le hasard a joué un rôle important pour vous. Comment avez vous rencontré la Compagnie Générale des Eaux?

J. R.: De façon extravagante. La C. G. E. avait acheté la S. G. E. à Saint-Gobain et avait récupéré dans cet ensemble Maisons Phénix. Publicis

suggéra de prendre contact avec Catherine Mamet. Il y eut des discussions mais les parties ne sont pas arrivées à un accord.

Quelque temps plus tard, un membre d'Agences n°1 me prévint qu'on copiait Catherine Mamet. Je suis allé voir et j'ai découvert qu'un promoteur dans la mouvance de la CGE avait repris terme pour terme l'approche de Catherine Mamet. Elle fut le lendemain chez son avocat et le surlendemain dans le bureau de Jean-Marc Oury. Après une phase d'intimidation ("J'ai l'habitude de gagner tous mes procès!", " moi aussi!") l'idée vint à Jean-Marc Oury de nous proposer de travailler au rétablissement de Maison Phénix. Nous lui avons fait confiance; nous étions aussi convaincus que l'image mythique de la Compagnie Générale des Eaux était un puissant atout.

Q. : En 1983, vous avez malgré tout rebondi très vite. Est-ce le fait du hasard?

J. R. : Non, car je ne me contente pas de vivre au jour le jour.

Entre la première réunion avec le nouveau président du Crédit du Nord et la fin de l'histoire, il s'est passé plus d'un an et demi. J'ai eu le temps de réviser mes plans. De même, après notre accord avec Jean-Marc Oury, nous avons vendu Agence n° 1; mais nous avions prévu de la vendre de toute façon en 1990.

En fait, je vis en permanence avec un horizon à cinq ans. Au fur et à mesure que surviennent les événements, les pièces se mettent en place. A mon avis pour saisir les opportunités avec profit, il faut faire en permanence de la prospective.

Entreprendre pour se réaliser.

Q. : Qu'est-ce qui vous fait courir? L'argent? Avez vous reconstitué votre capital depuis 1983?

J. R. : Oui, mais ce n'est pas cela qui me fait courir.

Lorsque j'ai repris Maisons Phénix, mes amis m'ont dit que j'allais échouer. Lorsque je leur expliquais ma stratégie, je les ébranlais évidemment. Mais ils me disent que je pourrais gagner beaucoup plus d'argent avec l'énergie que je

dépensais en faisant autre chose que m'occuper de Maisons Phénix.

A quoi bon? Réussir Phénix, voilà un défi qui me stimule! Plus on me dit que je n'y arriverai pas, plus cela me motive. Mon action, c'est pour moi le moyen de me réaliser et même à certains moments de me sublimer. Comprenez vous cela?

Pour un nouveau management.

Q. : Votre relation avec la C. G. E. préfigure-t-elle une nouvelle forme de la vie des affaires?

J. R. : Je le pense. Aujourd'hui, dès que quelqu'un acquiert une véritable compétence, il se met à son compte: le modèle de la carrière dans une grande organisation ne fait plus recette.

Les grandes entreprises ne devraient donc plus avoir que des cellules dirigées par des patrons dotés d'indépendance et participant au capital. Je ne suis pas le seul de mon espèce à la C. G. E., qui est en train de devenir une "PME de PME" selon l'expression chère à Jean-Marc Oury.

L'entreprise devient alors un empilage de personnes ayant des qualités éminentes sur des créneaux particuliers. Ce n'est pas toujours facile à faire admettre car certains trouvent que les entrepreneurs associés sont beaucoup trop rémunérés. Mais je suis convaincu que ce sera la seule manière pour les grandes entreprises d'attirer des personnes de talent.

Q. : Quelles qualités voyez-vous aux managers de ces empilages?

J. R. : Tout en étant des généralistes, ils devront pouvoir dialoguer avec des entrepreneurs aux compétences pointues. Ils devront avoir une grande maîtrise des montages financiers. Enfin ils devront trouver le ton juste pour gérer leurs entrepreneurs: un excès de rigidité fera fuir les meilleurs, un trop grand laxisme entraînera les entreprises dans l'aventure.

C'est ainsi de nouvelles formes de management et de nouveaux profils d'entrepreneurs et de managers qu'il nous faut inventer pour créer l'entreprise de l'an 2 000.