

TEMOIGNAGE DE RENE BRILLET

*Membre du Conseil d'Administration et ancien Directeur Général France et Asie
du Groupe Carrefour*

René Brillet débute sa carrière comme Officier Radio dans la marine marchande en 1968. Il entre en 1972 chez Carrefour et occupe successivement les postes de chef comptable en Italie et au Brésil, puis de Directeur de Magasin et Directeur Organisation et Méthodes, toujours au Brésil. En 1981, il rejoint l'Argentine comme Directeur Exécutif, puis dirige l'Espagne de 1982 à 1985 et la France de 1986 à 1995. En 1996, il est nommé Directeur Général Europe, puis Directeur Général Asie en 1998, poste qu'il occupe jusqu'au 28 février 2004. Il est actuellement membre du Conseil d'administration.

J'ai connu Jacques Defforey en 1972, en effet à cette époque il m'a proposé de prendre la responsabilité de la comptabilité de notre première implantation en Italie, tout en sachant que je n'avais aucune expérience de ce métier, c'était son intuition de penser que tout s'apprend sur le terrain, en réalité il m'a donné la chance de ma vie.

Puis en 1975 il m'a proposé de le suivre au Brésil, il avait pressenti que le Brésil deviendrait un enjeu historique pour le Groupe, un de ses amis (Patrick de Jenlis) l'avait informé qu'il y avait une opportunité d'ouvrir un premier magasin à Rio en dehors de la ville à Barra da Tijuca.

Le projet était vraiment isolé.

"Le dimanche nous allions en voiture compter le nombre de maisons autour du projet, très inquiets du potentiel du magasin"

Je me souviens des difficultés d'ouverture, ou il était très impliqué, très proche du personnel, suivant particulièrement les expatriés allant

les chercher personnellement à leur arrivée à l'aéroport de Rio avec sa Ford Willis, beaucoup d'humanité.

"Une anecdote en 1977, un jeune cadre expatrié s'impatientait de son évolution de carrière, il lui avait répondu vous avez 25 ans et

Avril 2009

vous êtes chef de rayon, le Président Fournier a 60 ans l'écart est de 35 ans et chez Carrefour il y a 6 niveaux entre vous et le Président vous devez passer 6 ans dans chaque niveau"

Plus tard dans les années 80 à deux reprises il m'a demandé de venir le rejoindre pour déjeuner à l'aéroport d'Orly pour m'annoncer une évolution de carrière, la première pour reprendre l'Espagne en difficulté à mon arrivée il avait demandé à un cabinet de faire une étude de Carrefour en Espagne, leur conclusion avait été " si vous restez en Espagne cela sera votre Viêt-Nam" Malgré cette vision très négative, il a décidé avec Denis et Marcel qu'il fallait rester, car nos difficultés étaient surtout causées par un mode de management très directif.

Vous connaissez aujourd'hui l'importance de l'Espagne pour le Groupe. A l'occasion de l'une de ses visites à Madrid il avait dit aux cadres "Dans quelques années, les cadres de Carrefour France, du Brésil et d'ailleurs viendront ici pour savoir comment vous avez fait".

En 85 même déjeuner à Orly, pour me proposer de reprendre la France, dans la feuille de route sa plus grande préoccupation était de ne pas faire croître le résultat trop rapidement, préférant privilégier le long terme et la qualité de la relation avec les clients, m'orientant sur l'écoute des clients, et du personnel.

A cette époque il était Directeur Général du Groupe m'accompagnant dans la politique de prix de vente et de communication, c'est à cette époque qu'il nous a incité à lancer Le Journal de Carrefour véritable lien avec les clients.

Un autre de ses enseignements qui m'a beaucoup servi, était le rôle du Chef de rayon en magasin, il souhaitait qu'il soit un véritable manager responsable de son personnel ses achats et ses prix de vente, ayant la maîtrise de son compte d'exploitation.

Malgré l'évolution technologique, il était convaincu que Carrefour devait conserver des structures de sièges légères, et faire une gestion à l'exception.

Par ailleurs il souhaitait que chaque magasin s'implique dans

Avril 2009

son environnement local, parler de chaque magasin et non du Groupe.

Nous avons fait avec lui de nombreux voyages au Japon pour apprendre le management participatif, l'écoute du personnel, la motivation.

Il a beaucoup contribué à mettre en place le Dessen, les Valeurs et les Politiques de Carrefour, cherchant toujours à valoriser l'identité de l'enseigne.

Christian Courcelle qui était Directeur Financier à l'époque, et qui a quitté le Groupe m'a suggéré quelques remarques de Jacques:

"Si je n'avais pas créé Carrefour, je pense que j'aurais été un excellent syndicaliste"

"Les commerçants de l'époque avaient tous une caisse noire. Mon frère et moi, au contraire, si on avait pu rajouter notre propre argent dans la caisse, on l'aurait fait car il aurait immédiatement été multiplié par le PER de Carrefour et on aurait gagné beaucoup d'argent"

"Chez Carrefour, lorsque l'on embauche un cadre, on le plonge aussitôt dans sa fonction. Il y a deux possibilités, soit il surnage et il continue soit il se noie et il s'arrête de lui-même"

"En général les gens ne souhaitent pas avoir d'associé car cela leur rend la gestion plus difficile. Moi je pense le contraire car lorsque l'on a un associé, il nous demande des comptes et cela nous évite de faire n'importe quoi"

"Conversation avec un DR au moment de son départ: maintenant vous prenez votre retraite et vous allez pouvoir vous reposer... il lui avait répondu: jeune homme je ne prends pas ma retraite, on m'a mis en retraite.

René Brillet, avril 2009