

Yves Gillet

Un joli panier de crabes



*A ma femme
A mes enfants
A mes petits-enfants
A mes parents*

EXTRAIT

I

En cette fin d'octobre, les jours raccourcissaient de manière à la fois hallucinante et désespérante. Pour peu que la météo fût orientée à la pluie et que le ciel fût chargé de nuages sombres, dès le milieu de l'après-midi, on se croyait en pleine nuit. C'était le cas ce mercredi soir et, de mon bureau, je pouvais apercevoir les lumières de la ville qui avaient remplacé l'éclairage naturel du soleil. Il était à peine dix-sept heures quand Evelyne, ma secrétaire et assistante, se pencha devant la porte de mon bureau laissée en position ouverte.

– Chef, le patron veut vous voir. A sept heures dans son bureau !

– Le patron veut me voir ? Vous savez à quel sujet ? Et quels dossiers dois-je apporter avec moi ?

– Je n'ai eu que Pascale, son assistante. Mais elle m'a simplement dit que vous deviez venir les mains vides. Pas de dossiers !

Ça alors ! Pas de dossier ! Ce n'était pas dans les habitudes du patron. Dans sa recherche effrénée d'efficacité et de temps, le patron faisait préparer toute entrevue et exigeait toujours un dossier méticuleusement ficelé. Qu'est-ce que pouvait cacher cette attitude inhabituelle du maître des lieux ?

Le patron, comme nous l'appelions tous, c'était le Président de notre entreprise, la CAL. En plus clair, la Compagnie de l'Art et du Luxe. Spécialisée dans la fabrication et la vente d'articles de luxe et de cadeaux d'entreprise. Et lui, le patron, il s'appelait René Viel. Cela faisait à peu près six ans qu'il présidait aux destinées de notre société, dont le siège social était basé à Rouen. En cette période dite de crise, la CAL naviguait parfaitement, parmi les éléments déchainés, avec, à la barre, la main ferme de son Président.

Moi, je suis le DRH de notre Compagnie. Pour les non-initiés, le Directeur des Ressources Humaines. J'ai donc assez régulièrement l'occasion de rencontrer le Président, sur des sujets divers et variés, collectifs et globaux au niveau des relations sociales, ou plus individuels pour les problèmes concernant les

principaux dirigeants. Mais à chaque rencontre, le Président fixe l'ordre du jour, charge à moi de préparer les dossiers correspondants. Et un mémo résumant le problème et les différentes solutions proposées. Mais, ce jour-là, rien ! Les mains vides ! Alors, je courais au-devant d'une surprise, et les surprises, je n'aime pas bien cela ! Surtout avec René Viel ! Je me lançai donc dans le délicat exercice des devinettes et des pronostics pour devancer l'appel et les volontés du patron. Exercice périlleux et voué à l'échec dès le départ ! Il ne me restait plus qu'à attendre l'heure fatidique et prendre, malgré la chape de perplexité qui m'était tombée dessus, mon mal en patience !

Dix-neuf heures pile ! J'entrai dans le secrétariat où Pascale, habituée à l'exactitude des personnes connaissant le Président, n'attendait que moi, armée de son éternel sourire mi bienveillant, mi moqueur :

– Entrez, monsieur Sors, entrez ! Le Président vous attend !

Effectivement, la porte de communication était entrouverte. Je la poussai doucement, de manière à l'ouvrir complètement. René Viel se leva aussitôt et, contournant son bureau, vint à ma rencontre, la main tendue, dans une expression corporelle plutôt bienveillante, voire même chaleureuse.

– Bonjour, Hervé. Venez et installez-vous confortablement ! Comment vont les affaires, en ce moment ?

– Plutôt bien. Disons que, pour l'instant, nous n'avons pas de gros sujet sur le feu. Et, dans mes fonctions, c'est plutôt bon signe. Vous voyez, un gros sujet pour les commerciaux, c'est peut-être un contrat juteux en vue. Pour la recherche, c'est la possibilité d'une belle idée nouvelle, une innovation qui va tout révolutionner. Mais pour moi, dans les ressources humaines, un gros sujet, c'est le début des gros ennuis,... pour rester poli.

– Eh bien, qu'est-ce que vous diriez si je vous apportais, sur un plateau, un gros sujet à connotation positive, valorisante ?

– Monsieur le Président, je dirais que vous apportez un démenti aux propos que je viens de tenir. Mais j'en serais bien heureux et je prendrais, et plutôt deux fois qu'une !

– Alors, écoutez-moi et dites-moi ce que vous en pensez !

Là, il faut savoir traduire. Le Président ne me demanderait pas réellement mon avis sur l'idée qu'il était sur le point de m'exposer. Si c'était son idée, c'est qu'elle était bonne, et il n'avait certainement pas le moindre doute à ce sujet. Non, ce que je pouvais penser de son idée, c'était plus sûrement la manière que j'utiliserais pour la mettre en œuvre. En bonne traduction, je te dis ce que je veux, et tu m'expliques comment tu vas le réaliser ! Alors, comme pour un problème posé lors d'un examen, il fallait tout d'abord bien se concentrer sur l'énoncé et comprendre les objectifs du patron. Ouvrir grandes les oreilles et noter le

maximum des points auxquels le Président tenait !

– Comme vous n’êtes pas sans le savoir, mon cher Hervé, notre entreprise a bien fonctionné cette année 2012. Les résultats ont même été très bons. Nos objectifs, pourtant ambitieux, ont été largement atteints, nos actionnaires vont percevoir un dividende plus qu’honorable, les salariés vont profiter de ces résultats avec une participation et un intéressement record et nos dirigeants se verront attribuer des bonus tout à fait exceptionnels. En résumé, tout le monde va être content !

– Je ne peux que m’en féliciter, avec vous, chef !

– Mais la belle histoire ne doit pas s’arrêter là. Des ambitions comparables doivent être affichées pour les années qui viennent, et, en premier lieu, pour cette nouvelle année 2013. Et, il ne suffit pas de viser haut, il faut aussi se donner les moyens d’accéder à ce niveau d’excellence recherché. Si nous avons des progrès à réaliser, c’est surtout dans la cohérence de nos objectifs et des moyens que nous mettons en œuvre, mais aussi dans la cohésion de notre direction. Et donc, tout part de notre Comité de Direction !

– Qu’entendez-vous par là ?

– Je vais y venir ! J’apprécie tous les membres de ce Comité de Direction. C’est normal, me direz-vous, car c’est moi qui les ai choisis et qui les ai nommés. Mais, par ailleurs, je ne vous cache pas que je sens des tensions assez vives entre ces différentes personnalités. Je n’arrive pas à savoir où sont ces tensions, mais je les sens. Et je n’aime pas ça ! Alors, il faut y mettre un terme ! Et ceux qui ne le comprendront pas iront exercer leurs talents ailleurs !

– Oui, mais,...

– Attendez que je vous expose mon idée ! J’ai l’intention de réunir ce Comité lors d’un séminaire strictement destiné à définir notre plan d’action 2013, dans un exercice que nos amis anglo-saxons ont pris l’habitude de nommer « team building ». Vous voyez ce que je veux dire ?

– Tout à fait. L’objectif est de faire vivre et travailler ensemble les membres d’une équipe. Souder le groupe pour le rendre plus efficient.

– Exactement. Alors, chacun présentera un bilan rapide de son activité, et surtout présentera les axes de progrès pour 2013. Et, à la suite de ces exposés individuels, on organise un débat pour intégrer ces objectifs particuliers dans un grand plan cohérent d’entreprise. En insistant sur la nécessaire cohésion de tous les acteurs : le jeu collectif sera visé à chaque instant et sera pour moitié dans les bonus de ces dirigeants. Et tout individualisme exacerbé, donc négatif, sera durement sanctionné, d’abord sur la fiche de paie, puis par un départ immédiat du fautif !

– Ça va en prendre plus d’un à contre-pied !

– Ah ! Vous voyez que vous êtes d'accord avec moi ! Et pour faciliter le passage du message, nous n'allons pas nous arrêter à un discours de menaces. Pour ce faire, j'ai décidé de joindre l'utile à l'agréable lors de ce séminaire. Et c'est là que vous intervenez !

– Moi ?

– Oui, vous. Vous allez m'organiser ce séminaire dans un lieu très agréable et valorisant pour les participants. Et pour ne pas rester à mi-chemin de l'effort, vous allez me prévoir une première partie réservée au travail, ce que nous avons déjà vu, et une deuxième partie plus ludique, au cours de laquelle, les membres du Comité seront rejoints par leurs conjoints préférés. Charge à vous de nous trouver un cadre sympathique, dans de bonnes conditions matérielles, et un emploi du temps adapté à cette population. Ou plutôt à ces deux populations ! Vous voyez ce que je recherche ?

– Je vois, je vois !

– Eh bien, si vous voyez et si vous n'avez pas d'autres questions, je vous laisse le soin d'y réfléchir et de me tenir au courant de la progression de ce projet. Vous avez compris à quel point je tiens au succès de ce séminaire ! C'est le point de départ de toute notre action pour l'année qui vient !

– Une seule petite question, monsieur le Président !

– Oui, je vous écoute.

– Pour le budget, car ça va être plus cher que les autres années...

– Ecoutez, je ne jette jamais l'argent par la fenêtre, vous me connaissez ! Disons que je vous demande de laisser libre cours à votre imagination et à votre créativité. Avertissez-moi quand même avant de signer les commandes et les chèques !

– Bien, monsieur le Président ! Ah ! Si, une dernière remarque. Vous avez prévu d'inviter les membres du CODIR et leurs conjoints. En vous comptant, cela fait neuf participants. Mais, pour ce qui est des conjoints, vous n'ignorez pas que deux dirigeants vivent seuls ?

– Lesquels ?

– Eh bien, notre Directeur des Achats, Jean-Louis Mercado, est célibataire. Et notre Directeur Financier, Hubert de la Pontille, est veuf. Son épouse est décédée il y a quatre ou cinq ans. Qu'est-ce que je fais pour eux ?

– Ma foi... Je crois quand même que le plus simple, c'est de rester sur la règle que nous nous sommes donnée. On invite les conjoints. Donc Mercado et de la Pontille viennent seuls. Sauf si vous apprenez qu'ils vivent maritalement, auquel cas vous ne vous arrêtez pas à la définition juridique du conjoint...

Les idées du chef étaient claires. Je me mis donc au boulot pour concevoir et

préparer cette manifestation. Cette mission particulière n'arrangeait pas mon emploi du temps car les affaires courantes n'avaient pas cessé. Mais, enfin, c'est vrai que ça me plaisait de sortir des sentiers battus, et je n'aurais pas pris le risque de décevoir le patron ! Après quelques ajustements avec le Président lui-même et avec l'auberge qui devait nous recevoir, le projet prit forme en vue d'une réalisation arrêtée à fin janvier.

Tout d'abord, le cadre. Après avoir visité plusieurs sites, je fixai mon choix sur Honfleur, et une petite auberge répondant au nom évocateur de « Castel de l'Estuaire ». L'auberge elle-même était abritée par un bâtiment de taille modeste, nous garantissant un séjour plutôt convivial, sans risque de nous retrouver perdus parmi des centaines de congressistes. Les murs étaient faits de vieilles pierres et le toit en chaume. La bâtisse se composait de pièces aux allures plutôt anciennes et la salle qui nous était réservée profitait même d'une grande cheminée qui participerait agréablement à l'atmosphère hivernale de notre séjour. Le corps du bâtiment était situé au centre d'un terrain assez vaste, dont la limite septentrionale était marquée par un muret de vieilles pierres. De ce Castel, on pouvait profiter d'une vue plongeante sur tout l'estuaire de la Seine.

Le cadre étant fixé, il fut possible de préciser les dates et le programme des réjouissances. Rassemblement du Comité de Direction le jeudi 24 janvier, en soirée, autour du traditionnel apéritif d'accueil. Tout le monde étant sur place, les travaux du Comité pouvaient commencer le vendredi aux aurores et se poursuivre sans interruption toute la journée. En fin d'après-midi, les conjoints rejoindraient le Castel et on pourrait passer à la phase « détente » du programme. Le samedi serait consacré à des loisirs collectifs, l'objectif du Président étant bien entendu de faire vivre tout ce beau monde comme une grande famille, dans la joie et l'harmonie. Et, le dimanche, liberté serait rendue à tous les participants.

Toute la charge de la préparation reposait sur mes épaules. En fait, cette phase-là ne me créait aucun souci, dès lors que le Président m'avait donné les moyens, en particulier financiers, de mettre sur pied cette réunion. J'en avais d'ailleurs profité pour faire quelques escapades depuis Rouen jusqu'au Castel de l'Estuaire et avoir un avant-goût de la gentillesse de nos hôtes, de la compétence de leur personnel et des talents du chef. Non, ce côté matériel de l'organisation me laissait tout à fait serein. Je l'étais beaucoup moins sur le déroulement dont je devais aussi assurer le succès. Les tensions dont avait parlé le patron étaient bien réelles. Et les acteurs de ce séminaire, les membres de notre Comité de Direction, étaient des personnalités bien marquées. Ambitieux, ils l'étaient tous, sans exception. Susceptibles dès lors qu'on touchait à leur domaine de responsabilité, et même jaloux de leur chasse gardée. Fiers de leurs prérogatives. Tous prêts à se défendre, avant même qu'on les attaque ! Et, pour couronner le tout, totalement

imprévisibles. En résumé, un magnifique panier de crabes !

Tout à fait investi de mon rôle d'organisateur dans le séminaire proposé, je me convainquis qu'il était incontournable de faire le tour des participants. J'avais une bonne excuse pour contacter chacun d'entre eux, celle du responsable du bon déroulement des événements, ostensiblement désigné par le Président devant mes collègues, en particulier pour la logistique de l'ensemble du week-end et le respect des horaires lors des séances de travail du vendredi. Il était évident dès le départ que l'emploi du temps serait serré et que toute dérive individuelle ferait capoter l'édifice. Mon intervention devenait donc légitime et même indispensable pour chacun des participants.

Le Président avait clairement établi le cahier des charges. Chacun, pour l'activité dont il était responsable, devait faire un rapide bilan de l'année écoulée, en affichant spécialement les réussites et les échecs, puis en déduisait des axes de progrès et ses objectifs et ambitions pour l'année future. Le tout, solidement argumenté et chiffré. En effet, la seule vérité aux yeux de René Viel, c'était ce qu'il avait coutume d'appeler, dans sa version anglo-saxonne, la bottom-line. En clair, la ligne du bas, celle qui donne le résultat, en millions d'euros. C'est au cours d'une des séances hebdomadaires du Comité de Direction, le mardi après-midi, que le Président avait exprimé ses attentes vis-à-vis des responsables d'activités et m'avait investi du rôle de Gentil Organisateur. Muni de ce mandat, je n'avais plus qu'à me lancer dans ma tournée des grands ducs. D'ailleurs cette expression trouvait une parfaite application dans ces circonstances où le Président se comportait en vrai monarque, devant un parterre de courtisans qui cherchaient avant tout à plaire au patron, dans le but évident d'en recevoir la récompense, sous forme d'honneur, de promotion, d'augmentation ou de bonus. Je ne me berçais d'aucune illusion, tous ces courtisans du Comité n'avaient en fait que deux objectifs personnels, la gloire et l'argent !

Dans ce contexte, il était bien normal qu'il apparaisse des tensions, les fameuses tensions contre lesquelles le Président voulait lutter en organisant ce séminaire. Je me fis la réflexion que c'était déjà bien qu'il les perçoive. Et, en mon for intérieur, je me dis aussi que c'était, sans aucun doute, son comportement de monarque, jouant avec les qualités et les défauts des courtisans, qui était à l'origine de ces tensions. Mais ça, il ne l'aurait jamais cru ni compris. Audacieux mais pas téméraire, je me gardai bien d'essayer de lui ouvrir les yeux !

Notre cher Président adorait jouer au monarque surpuissant, prêt à livrer ses arbitrages comme Saint Louis rendait la justice sous son chêne, prêt à offrir ses largesses à ceux qui satisfaisaient toutes ses volontés, prêt aussi à sanctionner, parfois brutalement, ceux qui l'avaient déçu, ou, pire, qui avaient osé se mettre en

travers de son chemin. Je le savais mieux que quiconque car j'avais moi-même, dans le cadre de mes fonctions, été le bras armé de René Viel pour négocier et signer la transaction qui avait mis fin à la collaboration de notre ancien Directeur des Achats. Il faut dire que René Viel était servi, au-delà de sa fonction qui lui accordait de nombreuses prérogatives, par un physique plutôt imposant. Sans doute voisin du mètre quatre-vingt-dix, il tutoyait probablement le quintal, le tout sous des allures de rugbyman particulièrement bien conservé. De fait, il avait toujours fait bien attention à ne jamais se laisser aller, alliant un régime assez strict et la pratique régulière du footing et du golf. Son corps d'athlète avait ainsi réussi à demeurer à l'abri de tout embonpoint et même du moindre bourrelet. Ajoutez-y une voix de stentor, grave, puissante, bien articulée, et vous obteniez un orateur de première qualité. Je l'avais vu un jour tenir une réunion avec plusieurs centaines de participants, où, bien que la sono ait été défaillante, il avait su se faire entendre, et comprendre, jusque dans les derniers rangs de l'assemblée. Aujourd'hui âgé de 58 ans, il siégeait à la tête de la CAL depuis un peu plus de huit ans. Auparavant il avait mené une carrière à dominante financière et juridique, en grande partie aux Etats Unis, dans des sociétés très internationales.

Bien sûr, il avait suivi de près l'évolution du projet de séminaire, me demandant de le tenir au courant à chaque orientation ou choix possible. Je dois cependant reconnaître que, dès lors qu'il était au courant et donc à l'abri de toute surprise, il s'était montré beaucoup moins interventionniste que je ne l'avais craint au départ. Honfleur lui convenait parfaitement, agréable compromis entre l'éloignement nécessaire à une réflexion hors du quotidien et une proximité facilitant la mise en œuvre et les rassemblements. En une petite heure d'autoroute, chaque membre du Comité et chaque conjoint invité pourrait passer rapidement du quotidien rouennais au séjour du Castel. Rassuré sur les qualités d'accueil, de séjour et de gastronomie de notre auberge, il n'intervint que sur un point, pour choisir la chambre qui lui serait réservée, et par conséquent à son épouse.

– Vous ne connaissez pas ma femme, Hélène. Mais je dois admettre qu'elle a sacrifié toute sa vie à ma carrière. Heureusement qu'elle était là pour s'occuper de nos trois enfants ! Elle m'a suivi, sans jamais soulever la moindre objection, à Paris, à New York, à Seattle, à Chicago, avant de venir échouer ici à Rouen. Je voudrais donc, pour une fois, lui renvoyer l'ascenseur. Alors, vous lui choisissez la plus belle chambre avec, si possible, vue sur l'estuaire de la Seine.

Pour une fois son vœu n'était pas trop difficile à exaucer. Mais je préfèrai m'en assurer, de visu, et profitai d'une de mes virées à Honfleur pour visiter les chambres avec notre hôtesse, Aurélie Trémeneq, et pour lui exposer mon problème. C'est donc elle qui me proposa la suite, dite royale, du Castel, qui répondait à toutes les exigences du patron. De grandes dimensions, elle était

magnifiquement meublée et décorée et, surtout, elle bénéficiait d'une terrasse particulière, terrasse dont la vue plongeait directement sur un large panorama de l'estuaire. Je dois avouer que je me sentais soulagé lorsque je pris la route du retour, ce soir-là !

Ayant réglé le cas du Président, je me mis en piste pour faire le tour des invités. A tout seigneur, tout honneur, je commençai par notre DGA, notre Directeur Général Adjoint, Robert Kalten. Ce titre lui valait la position officielle de numéro 2 dans la hiérarchie de la CAL. En particulier, lors des rares absences de René Viel, c'était lui qui tenait les rênes de la maison. Pouvoir dont il ne cherchait pas véritablement à abuser. Il faut dire qu'il s'était retrouvé dans cette situation à la suite du rachat par la CAL de l'entreprise familiale de cadeaux de luxe dont il était le propriétaire et dont il avait hérité de son grand-père. Les négociations de rachat avaient fixé un prix qui mettait Robert Kalten à l'abri du besoin jusqu'à la fin de ses jours, mais elles avaient prévu par ailleurs une place pour l'intéressé au sein de l'organigramme de la nouvelle société, juste en dessous du Président. En échange des débouchés commerciaux et de l'usine d'Elbeuf, Kalten recevait un pactole et une rente au sein de la CAL. Au-delà de l'intérêt personnel de Kalten, ces dispositions favorisaient la transition pour les clients et pour les salariés de cette petite entreprise. Ainsi, le nouveau DGA avait apporté son expérience de plus de trente ans à la tête de son entreprise et, petit à petit, était devenu une sorte d'éminence grise pour René Viel. N'ayant ostensiblement aucune ambition personnelle et exprimant un bon sens à toute épreuve, il était le seul dont le Président sollicitait et écoutait les conseils. N'ayant aucun champ de responsabilité opérationnelle en propre, il n'avait pas de présentation à préparer pour Honfleur. Son rôle se bornerait à participer aux débats de fin de séance et à la mise en forme des objectifs globaux futurs.

Venant de fêter ses 65 ans, il avait atteint l'âge où tout le monde s'attendait à le voir partir, en faisant, selon l'expression consacrée, valoir ses droits à la retraite. Dès lors, cette perspective avait commencé à susciter les convoitises. A mon humble avis, au moins quatre des membres du Comité de Direction louchaient sur sa place. Mais ma vision personnelle les aurait tous déçus. D'abord, rien n'était écrit quant à la date de départ de Kalten, à 65 ans ou plus tard. Ensuite, il n'était pas assuré que le Président chercherait à le remplacer dans un poste, qui avait été taillé sur mesure pour l'ancien patron de la société absorbée, et qui de surcroît pouvait donner de mauvaises idées d'accéder au poste du patron à la place du patron. Enfin, même s'il lui venait à l'idée de pérenniser cette fonction, il n'était pas dit que René Viel n'irait pas chercher, à l'extérieur, un postulant connu de lui et dont la fidélité ne pourrait être mise en question. Mais ces idées personnelles, je

me gardai bien de les partager avec quiconque, et surtout pas avec ceux qui y pensaient pour eux-mêmes et bâtissaient des châteaux en Espagne !

Lorsque j'arrivai à son bureau, dont la porte demeurait la plupart du temps grande ouverte, Robert Kalten m'invita à entrer d'un petit signe amical de la main.

« Entrez, Hervé, entrez et installez-vous confortablement ! Que me vaut l'honneur de la visite de notre DRH préféré ?

– Oh ! Je ne faisais que passer vous voir dans le cadre de la préparation de notre séminaire à Honfleur.

– Mais c'est vrai que vous avez l'honneur et la responsabilité, toujours dangereuse, de faire en sorte que sa Majesté René Premier soit pleinement satisfaite par cette manifestation qui lui tient tant à cœur ! Bon, ne m'écoutez pas, je rigole ! Mais c'est quand même vrai que cet exercice avec notre patron n'est pas exempt de tout risque. Allons, trêve de plaisanterie et de mauvais esprit digne d'un jeune potache, en quoi puis-je vous être utile ?

– Ecoutez, Robert, les risques dont vous me parlez, je les ai repérés dès que le Président m'a confié cette mission ! Et l'honneur aussi, il est vrai. Mais justement, en vue d'éviter les écueils qui ne manqueront pas de surgir çà et là, je fais le tour de tous les participants. En commençant par vous, compte tenu de votre expérience et du bon sens qui vous caractérise. En résumé, mettez-vous à ma place et dites-moi tout ce qui vous paraît important, à faire ou à éviter, dans ce rôle qui m'est dévolu.

– Oh ! Je crois que je n'ai pas grand-chose à vous apprendre ! Mais si, mais si. Ne faites pas le modeste ! Pas avec moi ! Vous savez, dans cette société, on dit que je suis le numéro 2. Mais que signifie le numéro 2 dans une monarchie ? Par contre, si je ne suis pas au cœur de l'action et de la bataille, comme se plaisent à le dire nos chers collègues qui se shootent à l'hyperactivité et à l'adrénaline, moi, j'ai le temps de regarder et d'observer. Vous comme les autres ! Et ma conviction, c'est que vous vous en sortirez, et par la grande porte !

– Je vous remercie, mais j'ai quand même envie de vous entendre sur le sujet.

– Puisque vous y tenez... Alors, je vais essayer de ne pas vous décevoir ! La seule chose, selon moi, dont il faut bien mesurer l'importance, c'est la manière dont fonctionne la Direction de notre chère entreprise. Je ne vous apprendrai rien si je vous dis que je compare ce Comité de Direction à Versailles. Et, quand je dis Versailles, je veux parler de la belle époque de notre grand Roi Soleil ! Nous sommes dirigés par un monarque qui me fait penser à Louis XIV ; et ne le prenez pas pour une critique, car notre cher René possède beaucoup de qualités. Malgré d'autres discours qui s'arrogent les mérites des succès de la CAL, notre Président a une part prépondérante dans les résultats financiers de notre société. Mais, c'est vrai, il a un fonctionnement assez directif et, en retour, attend que ses adjoints se

comportent comme des courtisans, même s'il ne voudrait jamais l'admettre. Et ce rôle de courtisan, ils le tiennent merveilleusement bien ! Ils savent parfaitement allier compétences, professionnalisme, implication dans le boulot et... flatteries, bassesses et coups bas. Le danger, pour vous, il est là ! Faites en sorte que les mauvaises réactions de ces courtisans chevronnés ne transforment pas ce séminaire de « team building » en arène sanglante.

– A ce point ? Mais comment faire ?

– Vous ne pourrez pas tout prévoir. Mais, il y a des circonstances qui favorisent ce genre de mauvais comportements. D'abord, les exposés individuels, où chacun essaiera de se mettre en valeur et de mettre le voisin en porte-à-faux. Ne laissez rien au hasard sur ce point. Sous prétexte de préparer le bon déroulement de la journée de travail, le respect d'un emploi du temps qui sera tenu, et d'aider les orateurs dans la logistique sur place, faites-vous remettre tous les exposés et les aides visuelles et autres tableaux qui devront être projetés en séance. Je laisse à votre perspicacité le soin d'y détecter toutes les bombes à retardement et autres mines antipersonnel. Cela vous permettra par ailleurs de préparer la synthèse et le débat et d'en remettre le pilotage au Président. Comme cela, vous ferez d'une pierre deux coups : vous coupez l'herbe sous le pied de vos orateurs prêts à envenimer l'ambiance et vous apportez une aide inattendue mais précieuse au patron. Un bon point pour vous !

– Je vous remercie du conseil, et je saurai l'utiliser même si ce n'était pas mon but premier !

– Mais écoutez surtout mon deuxième conseil. Il concerne les loisirs...

– Les loisirs ?

– Eh oui ! Durant les séances de travail, le vendredi, ils resteront professionnels. Moyennant ce conseil de préparation, il vous sera assez facile de piloter votre population. Par contre, les verres et les petits fours...

– Les verres et les petits fours ?

– Oui, c'est comme ça que j'appelle la partie informelle de ce genre de manifestation. Quand chacun va là où il veut, discute avec l'interlocuteur de son choix, avec son verre dans une main et un petit four dans l'autre. Il peut s'adresser en aparté à monsieur X sans que madame Y l'entende, tout en espérant que Z qui est un peu plus loin entendra ses propos et les rapportera à madame Y. C'est là que partent les médisances, les faux scoops et les vrais mensonges, en résumé tous les coups bas ! Ensuite, quand un bruit circule, allez savoir qui l'a lancé avec de noirs desseins et qui ne l'a que naïvement retransmis ? Dans notre cas, ce sera d'autant plus difficile à contrôler que la population de nos chers dirigeants sera diluée dans celle, totalement inconnue, des conjoints. Si vous voulez passer un message incognito, vous le lâchez devant le conjoint de votre cible, qui n'en

mesurera probablement pas la portée mais qui se fera un devoir de le répéter par la suite à la cible. Et vous pouvez être sûr, en plus, que la plupart des conjoints auront reçu des missions d'espionnage pour ce week-end ! Vous savez, toutes les bonnes vieilles méthodes de renseignement et de désinformation que nous découvrons dans les vieux films d'espionnage du temps de la guerre froide, ils les connaissent et ils les appliquent au quotidien, nos chers camarades !

– J'adore vos jolis contes de fées ! Mais comment combattre ce fléau, cette ambiance de guerre froide ?

– Ce ne sera pas facile, je vous l'accorde. Mon conseil, qui ne vous garantira d'ailleurs pas à 100 % contre ce risque, c'est de leur laisser aussi peu de temps vraiment libre que possible. Sous la louable intention de bien vous occuper d'eux, remplissez leur emploi du temps, et dirigez au maximum leurs pas : faites des plans de table, pour faciliter l'intégration des conjoints ; organisez des visites guidées plutôt que de les laisser flâner à leur gré ; éliminez les temps libres, et prévoyez une animation avec les responsables de l'hôtel...

– Plus facile à dire qu'à faire car il restera des moments incontrôlables, comme l'apéritif.

– C'est vrai, mais je fais confiance à votre créativité. Surtout, il faudra surveiller la formation de petits groupes, genre conspirateurs, et vous y intégrer de manière naturelle, voire désinvolte. Prévenez votre épouse de votre mission de surveillance, car vous ne pourrez pas jouer les chevaliers servants auprès d'elle pendant tout ce week-end. Ou mieux, si elle se plaît à entrer dans votre jeu, faites-la participer à votre rôle d'espionnage.

– Oh ! Je crois que ça devrait lui plaire ! Et mettre un peu de piment dans ce merveilleux séminaire !

– Eh bien, vous voyez ! Non seulement je vous aide dans votre boulot, mais, en plus, je vous apporte un joyeux divertissement, à vous et à votre épouse ! Que demande le peuple ?

– Robert, je ne sais comment vous remercier ! J'ai vraiment bien fait de commencer mon tour par votre bureau. Et, si je peux être certain de ne pas vous gêner, je vais même ajouter une cerise sur notre gâteau, à la gloire de notre panier de crabes.

– Allez-y, je vous écoute.

– Eh bien, figurez-vous que d'aucuns, que je ne nommerai pas car je ne suis pas sûr d'en connaître la liste exhaustive, commencent à tirer des plans sur la comète, en l'occurrence sur votre départ et sur la nomination d'un nouveau DGA. Et là, rien que l'idée de devenir le chef de tous les autres leur donne des ailes, vous ne pouvez pas savoir !

– Je m'en doutais un peu. Ces braves gens m'auraient déçu si ça n'avait pas

été le cas. Mais, je crois que ça va me donner l'occasion de rigoler un peu. Si, comme je le pense, vous ne faites pas partie des candidats à ma succession...

- Ça, vous pouvez en être sûr et certain ! D'abord, je ne m'en sens pas les compétences et puis, rien que l'idée de les avoir comme subordonnés et de devoir passer mon temps à éviter les peaux de bananes qu'ils auront gentiment abandonnées sous mes pieds, à devoir arbitrer entre eux, tout cela me dissuaderait de maintenir ma candidature. En fait, je pense que ce serait le cadeau le plus empoisonné que l'on pourrait me faire !

- Vous êtes sage et je ne peux que vous donner raison. Alors, pour en revenir à ma proposition, je suis prêt à vous faire partager ce qui pourrait devenir une partie de franche rigolade. Pour être franc, nous nous sommes mis d'accord, avec René, pour un départ en retraite dans deux ans. Ensuite, il n'a pas l'intention de me remplacer. Sauf s'il rencontre, d'ici là, un autre vieux singe, comme moi, sans ambition personnelle, mais capable de lui parler sans arrière-pensée. Comme vous voyez, ce n'est pas gagné, car il n'accepte pas facilement qu'on lui parle de manière directe ! Et mon parti, c'est de n'en parler à personne. Vous êtes et resterez mon unique exception, et je vous demande la plus grande discrétion sur ce sujet. N'est-ce pas ?

- Vous avez ma parole !

- Donc, de ma part, ne rien dire. Pas de mensonge, mais pas d'infirmité ou de confirmation non plus ! Vous verrez, ils feront le reste. Ils tisseront le filet dans lequel ils se prendront les pieds, les mains et les ailes ! Alors, je vous fais confiance, ne dites rien non plus, et ce sont eux qui écriront l'histoire. Laquelle ? Je n'en sais rien du tout, et c'est tout le charme de la manœuvre ! Restez muet, écoutez, et rigolez !

- En attendant ces bonnes parties, est-ce qu'il y a des aspects plus personnels ou matériels, sur ce séjour à Honfleur, que vous désireriez évoquer avec le Gentil Organisateur que vous avez devant vous ?

- Oh ! Non ! Je vous fais confiance. Ma femme, Marie-Jeanne, est retraitée et a toujours eu une vie simple. Elle n'est pas difficile et sera de toute façon satisfaite par la chambre, les repas, l'organisation. Ce n'est pas elle qui vous mettra des bâtons dans les roues. En fait, elle n'est pas habituée à ce type de mondanités et en a plutôt peur a priori. Je n'ai pas osé lui décrire l'état d'esprit de nos chers collègues, mais je pense que je devrais le faire. Oui, c'est ça, je vais lui en parler. Il me paraît honnête de prévenir quelqu'un qu'on fait plonger dans une piscine que la piscine contient des alligators déguisés en sirènes. Ah ! Je suis content de mon expression ! C'est bien cela, des alligators déguisés en sirènes ! Surtout, quand ils commencent à chanter, surveillez leurs belles dents bien affûtées !

- Arrêtez, Robert ! Je ne vais plus pouvoir les regarder sans observer leur

dentition. Tiens, vous venez de me donner une idée d'animation du week-end à Honfleur. A propos de sirènes, on pourrait organiser un karaoké ?... Mais non, je plaisantais !

– J'adore votre humour, Hervé. Bien, si vous en avez terminé, je vais vous souhaiter une bonne soirée. Et bien du courage !

– Bonne soirée, Robert ! Et grand merci pour vos conseils. Dommage qu'ils ne soient pas tous comme vous !

– Vous avez tort ! Ce sont leurs défauts et leurs grandes dents qui les rendent si efficaces, pour le plus grand bien de notre chère entreprise !

Le deuxième se présenta un peu par hasard. Alors que je revenais à mon bureau après avoir participé à une réunion avec une délégation syndicale, j'entendis mon prénom prononcé dans mon dos, manifestement dans le but de me détourner de ma trajectoire initiale. Je me retournai mais ne vis personne. La seule porte ouverte, celle d'où venait probablement cette interpellation, était la porte du bureau de Kader Mimoun, notre directeur des Productions. Je revins donc sur mes pas et, à son attitude, j'eus immédiatement confirmation que c'était bien lui l'auteur de cet appel.

– Vous m'avez appelé, Kader ?

– Oui, c'est bien moi. Excusez cette façon un peu cavalière, mais j'aurais aimé discuter quelques instants avec vous. Pas nécessairement tout de suite, car je pense que nous en aurions pour une petite heure, mais au moins pour prendre rendez-vous...

– Ecoutez, je dois repasser à mon bureau pour noter quelques points relatifs à la réunion dont je sors, avant que ma mémoire ne me fasse défaut, car nos chers camarades syndiqués n'oublieront rien, eux. Si vous me laissez un délai de grâce de quinze à vingt minutes, je peux vous consacrer tout le reste de l'après-midi. Alors, c'est vous qui décidez.

– Pas de problème pour moi. Prenez votre temps, je vous attends.

Vingt minutes plus tard, je revenais sur les terres de Kader. Comme son illustre homonyme, vainqueur du marathon aux Jeux Olympiques de Melbourne, Mimoun était d'origine algérienne. Et sa ressemblance avec le grand coureur de fond ne s'arrêtait pas là. Petit, maigre comme un clou, je le soupçonnais aussi d'aligner les kilomètres de course à pied dans les bois et les bocages de notre chère Normandie. Il avait gardé, à 57 ans, une allure souple, légère qui lui permettait de mettre en valeur les vêtements qui lui allaient comme à un mannequin. Costume gris, aux plis impeccables, chemise blanche, cravate toujours dans les tons bleus. Et par-dessus tout, il arborait en permanence le même sourire agréable d'homme heureux.

Par contre, son antre ne donnait pas la même impression d'ordre et de netteté. Le bureau était encombré de nombreux dossiers, sans doute les problèmes et incidents de production du moment. Pareillement, la table, qui avait sans doute été prévue pour des réunions et séances de travail avec collègues ou subordonnés, était totalement enfouie sous des piles de classeurs et de chemises. A croire qu'il avait oublié que les armoires étaient prévues à cet effet. Mais peut-être étaient-elles déjà remplies ? La seule option qui me restait, c'était le fauteuil qui faisait face à son bureau. Il me fit signe de m'y installer, mais, clairement, je n'avais aucune autre alternative, si je voulais m'asseoir à peu près confortablement !

– Oui, Hervé, j'aurais aimé vous parler de ce séminaire à Honfleur. Si j'ai bien compris, c'est vous que le patron a chargé de son organisation, je ne me trompe pas ?

– Ça tombe bien, car j'avais prévu de vous rencontrer à ce sujet. Comme tous nos collègues du Comité de Direction, bien entendu. Alors, qui commence ?

– Eh bien, monsieur le DRH, tirez le premier ! Et je compléterai avec toutes les questions que je voulais aborder, si vous n'avez pas répondu par avance à mes interrogations.

Pendant une bonne heure, nous avons fait le tour de tous les points que Kader devait prévoir d'aborder lors de son exposé. Rapidement, la marche et les performances passées de ses usines, avec les réussites et les améliorations souhaitables. Puis, les ambitions pour les années à venir, en matière de production, de coûts de production, de sécurité, d'environnement et d'organisation du travail. Pour finir par les options possibles en matière d'investissements, en fonction des débouchés prévisibles. Il faut avouer que les problèmes que devait affronter Kader Mimoun n'étaient pas simples par nature, mais en outre ils étaient complexifiés par la diversité des produits, par l'éparpillement géographique des usines et par les incertitudes sur les politiques commerciales. Par exemple, la vérité en France devenait une hérésie dans d'autres pays, et vice-versa. Kader était en effet à la tête de dix sites de production, dont quatre en France, et six à l'étranger, en Inde, en Indonésie, en Argentine, en Espagne, au Royaume Uni ou en Afrique du Sud. Et les productions, résultat du rachat d'entreprises extérieures très diverses, concernaient des activités aussi différentes que la parfumerie, le travail du cuir, la bijouterie ou les cadeaux d'entreprise. Bien entendu, les problématiques mais aussi les incidences économiques, variaient d'un pays à l'autre, sur des sujets aussi variés que le coût de la main d'œuvre ou le droit du travail, la fiscalité ou les contraintes environnementales, sans oublier les incertitudes liées au change entre monnaies différentes. Et à cela s'ajoutaient des contraintes matérielles au quotidien avec les

ressources en main d'œuvre qualifiée et les facilités de transport. Mais Kader était un vieux de la vielle. Parti d'une entreprise de travail du cuir rachetée par la CAL, il avait fait ses classes sur le terrain, dans les usines d'Argentine, d'Espagne et de Limoges, avant de prendre la responsabilité globale de toutes les productions en 1995. Bientôt vingt ans de direction dans un domaine que ses collègues du Comité dénigraient volontiers, mais surtout dans un domaine que personne d'autre n'avait envie d'affronter. Les incidents liés à des machines qui tombent en panne ou à des ouvriers qui se mettent en grève, ça n'attirait pas les ambitions. Sans oser se l'avouer, les autres pensaient qu'il y avait là plus de coups à prendre que de gloire à espérer.

A la fin de cette revue, j'insistai sur les tableaux de synthèse à présenter et sur les points à proposer dans le débat quand il faudrait donner une cohérence à l'ensemble des plans d'action et, probablement faire des arbitrages entre objectifs non compatibles. C'était suffisant pour alimenter les craintes de Mimoun :

– J'espère bien que les arbitrages ne se feront pas tous en faveur des Achats ou des Ventes ! Comme d'habitude ! A entendre ces beaux parleurs, ce sont eux qui font gagner l'argent de la CAL. Et nous, à la Production, nous ne sommes que des esclaves au service de leurs majestés ! En un mot, de la m...

Après tout, c'est bien vrai, c'est nous qui fabriquons les produits qui permettent le chiffre d'affaires. Et eux, que font-ils pendant ce temps-là ? Des ronds de jambes, des grandes discussions au coin des meilleures tables, pour finir par promettre la lune aux clients, en nous laissant le soin de rendre possibles les productions et les délais de livraison qu'ils ont fait miroiter pour obtenir les commandes dont ils se glorifient !

– Kader, vous noircissez le tableau, vous ne trouvez pas ? Vous savez bien que toutes les activités sont complémentaires. Il faut des acheteurs pour obtenir les bonnes matières au bon prix, il faut des industriels comme vous pour produire nos produits en temps et en qualité, et il faut des vendeurs pour faire notre chiffre d'affaire. Et, je vais même ajouter qu'il faut même des Ressources Humaines pour recruter, former et faire partir. Et, the last but not the least, comme dirait notre cher Président, pour vous payer !

– Vous avez raison, mais, comme vous le savez, ce n'est pas la DRH que je visais !

– Je vous en remercie. Pour changer totalement de sujet, en ce qui concerne l'organisation matérielle du séjour à Honfleur, vous avez des remarques, des questions, des desiderata... ? Votre épouse nous rejoindra bien, j'espère ?

– Ma femme sera là. Comme vous le savez, Louise est médecin, pneumologue pour être plus précis. Il lui arrive de prendre des rendez-vous le samedi matin, mais ce ne sera pas le cas ce week-end. Par contre, elle a des patients jusque vers

19 heures et n'arrivera à Honfleur que vers 20H30. Et elle va découvrir quelque chose de nouveau ! Je l'ai quand même prévenue que certains ne sont pas aussi rigoureux et..... honnêtes que des ingénieurs ou des médecins !

- Allons, allons ! Ne vous faites pas plus méchant que vous n'êtes ! Vous connaissez Honfleur ?

- Eh bien, aussi surprenant que ça puisse paraître, non ! C'est à une heure de Rouen et nous n'y sommes jamais allés. Nous sommes ravis de pouvoir combler cette lacune, pour une ville si renommée !

- Alors, j'espère que vous ne serez pas déçus par notre journée du samedi ! Bon, pour en terminer là, tout vous paraît clair sur votre rôle et sur ce que vous devez préparer ?

- Tout est clair ! Je n'ai plus qu'à me mettre au boulot !

- Alors, bon courage..... Et bonne soirée.

Le hasard voulut que le suivant soit Hubert de la Pontille. Notre Directeur Financier avait 54 ans et avait assez mal vécu la longue maladie de son épouse. Cette dernière, après une lente et pénible agonie de plusieurs mois, était décédée quatre ans plus tôt alors qu'elle avait à peine dépassé la quarantaine et laissait derrière elle deux grands adolescents de quinze et dix-sept ans. Hubert de la Pontille en avait été inconsolable et s'était totalement réfugié dans son activité professionnelle, bien aidé en cela par son fils Ludovic et par sa fille Marion, qui avaient acquis une autonomie assez étonnante pour leur âge et qui avaient, en prime, pris en charge la gestion domestique. L'univers de notre DF se composait dorénavant et exclusivement de la CAL et de ses deux enfants. Ces derniers étaient aujourd'hui des étudiants studieux, l'un en faculté de médecine, la seconde en classe préparatoire aux écoles commerciales. Donnant à la fois satisfaction et même fierté à leur père, ils lui permettaient de se consacrer encore plus à ses tâches financières. Ce vendredi matin, je le rencontrai au distributeur à boissons chaudes et profitai de cet instant de quiétude pour l'accompagner jusqu'à son bureau, gobelet de café en main.

Comme nos emplois du temps nous le permettaient, nous avons pu nous livrer au petit exercice de préparation du séminaire. Son domaine d'activité, comme le mien d'ailleurs, l'amenait à intervenir dans toutes les activités opérationnelles de la CAL, depuis les achats jusqu'aux ventes en passant par les opérations industrielles de production. Etant le maître des budgets et des dépenses, suivant tous les flux de trésorerie tant à l'entrée qu'à la sortie, il était un peu l'arbitre et le juge des actes et des paroles de ses collègues du Comité de Direction. Ses sentences étaient donc toujours redoutées. Par ailleurs, il n'était un secret pour personne qu'il n'éprouvait aucune ambition personnelle, et n'était pas considéré comme un concurrent