

JE NE SUIS PLUS CADRE

Thomas Lugos

raconter la vie

Comment une agence commerciale devient une entreprise sans âme ?

Elle était née dans l'après-guerre, par la volonté de deux amis de créer une agence commerciale. Agence qui – de bonnes idées en projets hasardeux, de fiascos en coups de génie, de désespoirs en renaissances – allait s'ancrer durablement dans le paysage commercial du pays et devenir une référence. Longtemps, on louerait sa réussite et son efficacité. Elle traverserait pas moins de 6 décennies en s'adaptant aux nouvelles règles du marché. De l'épicerie de quartier des années 50 aux arcanes de la grande distribution d'aujourd'hui. Leurs successeurs – leurs descendants, en fait – sauraient perpétuer l'état d'esprit voulu par leurs aînés et contribueraient, chacun à leur manière, à son développement.

L'un d'entre eux en particulier dirigerait l'affaire avec brio et ferait en sorte que sa société reste hors-norme, ne ressemble en rien à ce qu'il pouvait observer chez ses confrères et concurrents. Autrement dit, il ne travaillerait que sur la base d'une confiance mutuelle, ne voudrait pas entendre parler de flicage – tout juste s'il trouverait opportuns nos rapports d'activité ! Avec nous, il serait disponible et ouvert, indiquant chaque année un cap très clair. Jamais il n'adopterait les assommantes techniques de vente vénérées par tous les autres. Il se tiendrait à l'écart de ceux qui les manipulent et ne jurent que par elles. Il s'entourerait d'une équipe à son image, atypique en diable. Et c'est sans doute ce qui l'amuserait le plus, cette sorte de pied-de-nez fait au climat de défiance que déjà on respirait partout.

Rien d'homogène dans ce groupe, et c'est ce qui faisait son sel. Personne n'était profilé. C'était bâti de hasards et d'intuitions. Certes, quelques erreurs de casting mais sans trop de dégâts. Comme dans toute équipe, son lot de râleurs, de grandes gueules, de généreux, d'inconscients, de mégalos, de pétochards, d'allumés, de sages, de plus ou moins doués, avec quelques satellites débarqués d'on ne savait où mais adoptés. Rien de ce qui se voyait ailleurs.

Pourtant ça fonctionnait. Chaque année, d'assez bons résultats et l'analyse qui en était faite était raisonnable, tenant compte du contexte ambiant et ce que l'on exigeait de nous restant dans le domaine du possible. Du coup, on ne se démobilisait pas, on bossait sereinement et ça marchait plutôt bien.

Tout le monde – sauf bien sûr l'éternel pisse-vinaigre – y trouvait son compte.

La boîte gagnait de l'argent. Ses dirigeants ne s'oubliaient pas, c'est sûr, mais au moins ils savaient redistribuer et ça n'avait pas l'air de les rendre malades.

Si tu faisais le job, ton salaire évoluait et il n'y avait pas tout un cérémonial pour ça. On te laissait t'y prendre comme tu voulais, selon ton intuition. En fait, les choses se passaient comme elles devraient toujours se passer si l'obsession marchande n'avait pas enterré toutes les vraies bonnes raisons de vivre ensemble. Cela semble déjà d'un autre temps et pourtant c'est récent. Je crois qu'on était parmi les derniers – ça fait vieux con de dire ça, je sais, et j'en suis sans doute un ! – mais existe-t-il aujourd'hui ne serait-ce qu'une société où les commerciaux travaillent sans pression ? Et sans l'énorme boule au bide qu'ils ont le matin à l'idée de tous les abaissements qui les attendent dans leur putain de journée ?

Nous, on était bien, je n'idéalise pas. Je n'ai pas oublié les problèmes qu'il pouvait y avoir à cette époque mais ce n'était que des soucis ponctuels et ça n'avait rien à voir avec les infamies qui nous attendaient.

Personne n'avait envie que ça s'arrête. Seulement, on voyait bien ce qui se passait ailleurs. Et on croisait les doigts pour ne pas connaître le même sort que nos confrères. Ce qu'on ne voulait surtout pas, c'était tomber dans les mains de certains ayatollahs de la profession.

Certes, pendant nos bonnes années, il y avait eu des rumeurs de rachat. Fantaisistes le plus souvent. Mais le temps passant, notre boss d'alors ayant atteint l'âge où l'on se retire, on se doutait bien que tôt ou tard, ça finirait par nous tomber dessus !

Et effectivement, l'entreprise a été rachetée 2 fois en 5 ans. Une première fois, non sans remous. La seconde, 5 ans plus tard, fut fatale. Et alors, d'une société familiale sympa, nous sommes passés à une autre société familiale (mais dont les valeurs seront autres), puis à une énorme holding qui nous a menés direct dans le trou.

*

La première fois, notre société est « reprise » par un groupe familial réputé solide, qui en fait l'un de ses pôles d'activité. Nos repreneurs n'ont pas

d'équipe commerciale et voient là une belle opportunité de nous faire distribuer leurs marques, en plus de celles que nous commercialisons déjà. On reste une cellule autonome, mais placée sous son contrôle. On se dit qu'on aurait pu tomber plus mal. On nous réunit pour nous présenter la nouvelle Direction. Je revois précisément la scène. Tout le personnel est là : le sédentaire, l'itinérant. Tension entre les murs de la grande salle. Méchant trac pour tout le monde.

Teneur du discours : ce rachat constitue pour nous une chance. Ce serait dommage si on ne comprenait pas ça. On va désormais jouer dans la cour des grands. Et on fera des envieux. Il ne serait pas étonnant que, sous 5 ans, l'on soit parmi les premiers nationaux. Mais va falloir se donner sans retenue tout en faisant quand même attention à nos comportements.

On apprend alors qu'un nouveau staff sera nommé et que la transition se fera en 2 ans. C'est long et court à la fois, 2 ans. Pas une fois, on ne pensera à s'organiser pour le cas où ça tournerait mal, c'est dire les dispositions dans lesquelles on est. On n'a pas trop été à l'école du vice. On fait encore confiance. Et puis on nous répète que c'est la bonne attitude, faire confiance.

Le nouveau patron est jeune .Il a dans les 35 ans austères. C'est la première fois de ma vie qu'un de mes supérieurs (quelle stupide expression !) est plus jeune que moi. Mais bon, lui, c'est un héritier, ça change la donne. À ses côtés – et là ça commence à devenir bizarre – on nous annonce un crack qui a fait ses preuves. Ce sera le bras droit. Marketing et commercial : la totale. Sauf que le crack en question, on le connaît déjà, du moins de réputation, parce qu'on a déjà eu affaire à ses vendeurs sur le terrain et à chaque fois, on l'a mis en échec. Pour d'autres sociétés, il a promu des gammes de produits concurrents des nôtres, mais bien qu'il ait mis le paquet, rien n'y a fait. A la fin, il a dû reprendre ses invendus car les dates limites étaient dépassées. On a bien rigolé avec ça. C'est tout de suite moins drôle d'apprendre que c'est lui qui va maintenant décider de la façon de s'y prendre pour réussir.

Un troisième larron est nommé directeur commercial en remplacement du précédent qui marchait à la confiance et à l'affectif, et à qui il ne sera pas facile de succéder. Le nouveau est chargé de nous apporter la rigueur qui, semble-t-il, nous fait défaut. Autant le dire tout de suite pour ne plus y revenir, il apportera l'exact contraire : des décisions fantaisistes, aucune

vision à terme, des calculs souvent faux et à revoir, etc. Avec lui, nous aurons droit à des consignes contradictoires, nous observerons des tentatives de manipulation à grosses ficelles, et l'adoption du tutoiement pouvant servir la sounoiserie. Il y aura aussi les formules insidieuses comme : « La confiance n'exclut pas le contrôle » ou « Vous n'êtes plus là pour faire du tourisme commercial »... Ce Monsieur passera beaucoup de temps sur les statistiques et très peu sur le terrain où il se sentira bien moins à l'aise. On le soupçonnera de nous appeler de temps à autre à l'improviste pour nous déstabiliser, lui dans son bureau avec le dossier sous les yeux, en choisissant le moment où nous sommes occupés à autre chose, quand ce n'est pas à zigzaguer sur la route entre les poids-lourds, histoire de ne pas arriver en retard à un rendez-vous. Il y aura des mails trafiqués et modifiés avant d'être transférés. Des « oublis » de primes, des objectifs révisés à la hausse en cours d'exercice, etc. Au fond, quand je repense à lui, je me dis que notre manière de travailler, notre style, notre état d'esprit lui auraient bien convenu s'il avait écouté un peu sa conscience, mais il se sentait investi d'une mission. Pour nous superviser, on l'avait soit disant débauché d'une boîte américaine réputée sans faille. Choc des cultures. De l'ancienne direction, (celle de la période heureuse avec bons résultats, bonne ambiance, sérénité, succès, etc.) il ne reste plus que notre bientôt ex-directeur commercial, notre presque père (ou grand frère). Mais il est sur le départ et ne souhaite être plus ennuyé – et on le comprend. La plupart du temps, quand on se voit, nous sentant inquiets, il dédramatise et essaie de nous faire voir les choses autrement. Sauf qu'on le sent bien (car lui n'est pas un faux-cul) : il n'y croit plus et ne porte pas dans son cœur les nouveaux dirigeants.

Reste aussi le petit-fils d'un des fondateurs mais lui, sa fortune faite depuis longtemps, se fait discret. Super discret, même. Pour ne pas dire fantomatique.

Et puis il y a notre P.D.G. qu'il ne faut pas oublier. Ce serait dommage. Une femme, elle aussi en fin de carrière, qu'on a toujours connue vu qu'elle se trouvait dans les murs bien avant nous. Notre ex-patron l'aimait bien. Il l'a nommée quelques années qu'il ne parte. Sans doute pensait-il qu'elle serait la garante d'un état d'esprit. Elle a contribué, c'est vrai, à une certaine époque au succès commun, mais tout ça est déjà loin. On croit bien la connaître – on s'imagine qu'elle sera de notre côté, qu'elle n'oubliera pas

d'où elle vient et à qui elle le doit. On est loin de se douter qu'elle se fera plus tard exécutrice de basses œuvres.

Pour l'instant, lors de ce premier rachat, personne ne se doute qu'il y en viendra un autre, bien plus cinglant et radical. Pour l'heure, c'est juste le langage qui change et qui devient guerrier. Ce qu'avant nous appelions notre « clientèle » devient le « front de vente ». Front de vente qui ne doit plus revendre au mieux la marchandise que nous lui fournissons mais s'en débarrasser le plus rapidement possible. Les courriels se terminent désormais par « Pour info et action ». Quand on lance un nouveau produit, c'est « d'opération commando » qu'il s'agit. Comme tous les commerciaux, nous utilisons déjà le mot « objectif » mais il prend là un sens nouveau. Plus martial.

Au début, on tique un peu mais sans plus. On pense qu'ils vont vite se calmer. Ils viennent de reprendre la boîte et de nommer le nouveau staff. Ils ont investi lourd. Ils ont les crocs. Il faut bien qu'ils nous le fassent sentir, des fois que l'on compterait se laisser aller à une « rente de situation », ce qu'on nous dit d'ailleurs (en faisant style que c'est de l'humour). Message à notre attention, nous qui sommes depuis très (trop ?) longtemps dans les murs. Car c'est ça leur problème : la plupart d'entre nous sont là depuis un fameux bail. Pas loin de 20 ans en ce qui me concerne. Et eux, nos repreneurs, ils n'ont jamais vu ça. Dans aucune des sociétés commerciales dans lesquelles ils ont sévi. Leur conception, c'est qu'un commercial doit être jeune, niveau bac + 3 ou 4 et bien formaté et docile. Il doit faire une pige de 3, 4 ans, pas plus. À fond et sans la ramener. Après quoi on lui conseille de frapper à une autre porte, pour son évolution personnelle, affirme-t-on devant lui, mais c'est pour en prendre un « plus frais » et moins cher, prévoit-on dès qu'il a le dos tourné.

Nous les quadras, les quinquas, on dérange à mort ! On connaît tout du marché et de ses acteurs mais eux, là où il y a de l'expérience, ils voient de la ringardise. Un frein au changement, comme ils disent. Ils ne parlent jamais devant nous de nos avantages mais on voit bien que ça leur flanque des ulcères et des démangeaisons.

De notre côté, on les trouve ringards, surtout quand ils tentent un mot d'esprit. Et puis y a quelque chose qui cloche dans le choix de leurs fringues, de leurs cravates, dans leur port de tête.

Ils ne savent pas trop comment ils vont s'y prendre pour nous « cadrer » (on les imagine bien dans leur sacro-saint « Comité de Direction » en train d'y réfléchir). Finalement, ils décident d'appliquer sur nous ce qu'ils ont toujours fait ou vu faire ailleurs. Je me demande encore si à ce moment ils pensaient réellement que ça allait marcher. Je ne le crois pas. N'empêche, ils tentent quand-même le coup, faute d'imagination. C'est qu'ils sont dans leur logique : depuis le début, ils croient sincèrement qu'avant leur arrivée, nous n'étions rien. On nous l'a dit d'ailleurs, à moi et à quelques autres : « Tu vas voir : on fera de toi un véritable directeur régional. » Poste que j'occupais depuis 12 années ! Sans rien connaître du terrain, ils pensent sans rigoler qu'ils ont tout à nous apprendre. Ils ont des méthodes. Apprises dans leurs écoles. Entre gens d'élite. On leur a dit qu'elles étaient les meilleures, alors ils s'y accrochent. Le problème est que ces méthodes-là, elles sont connues et appliquées dans quasiment toutes les autres boîtes et nos clients en ont ras-le-bol. Ils en ont marre de se trouver face à des petits robots en costards. Mais va leur expliquer ça, à ces élus. Va leur dire. Et surtout va le leur faire comprendre !

C'est là qu'on va rentrer dans leur période « scolaire ». Ce sera agaçant. Surtout pour ceux qui comme moi ont de si mauvais souvenirs des salles de classe et de l'ennui en atmosphère confinée. Et c'est reparti, à bientôt 50 berges, avec les cahiers, les petites fiches à remplir, les emplois du temps, les matières, les appréciations, les notes, les félicitations. On s'attend à relire : « En progrès... Peut mieux faire... Elève doué mais dissipé... » Pour un peu, j'allais devoir déranger mes parents dans leur retraite pour leur faire signer mon carnet ou bien ils seraient convoqués à une réunion de parents d'élèves.

Il y a eu cadres qui, parmi nous, ont cru à ces méthodes, qui les ont appliquées illico à leurs équipes, avec même un brin de zèle. Je me souviens de leur changement de discours. C'est toujours étonnant de découvrir celui que tu croyais connaître. Ce ne sont que de petites trahisons mais elles te surprennent quand même. Tu écarquilles un peu les yeux, puis tu préfères tourner la tête dans une autre direction.

Fort heureusement, ils seront minoritaires et nous, les autres cadres, au lieu d'y mettre du nôtre, on va râler, renâcler, rechigner et ça ne prendra pas, leur truc. Finalement, ils reculeront un peu, nos professeurs agrégés de commerce. Nos résultats plaideront pour nous et ça les forcera à nous

laisser travailler tranquilles. Ils nous ficheront la paix. Surtout quand on leur fera comprendre qu'on s'est rendu compte qu'ils ont « maquillé » certains chiffres dès le départ et que malgré cela, on a pulvérisé les objectifs qu'ils nous avaient fixés.

Un autre bémol dans cette période, et de taille : l'arrivée de l'informatique. Jusque-là, on y avait coupé, mais c'était un miracle. On était les derniers, je crois bien. L'informatique deviendra notre « œil de Moscou », avec le cortège d'inepties que peut procurer l'outil si son utilisateur en fait sa bible. Bien sûr, on te dira d'emblée que ce n'est pas pour te fliquer, non pas du tout, mais dans la même phrase, on peut aussi te demander ce que tu faisais tel jour à tel endroit. Bientôt, il sera préférable d'avoir bien mis une croix dans la bonne case qu'avoir conclu un bon accord avec un client. Tu seras mieux jugé si tu as bien fait ta connexion à temps que si tu as bien vendu. Ben oui, vendre, quoi ! Faire notre métier, ce pourquoi on était tous là, non ? Par chance, il nous sera épargné ce qui est arrivé à d'autres, à savoir nos voitures équipées de systèmes de géo-localisation, ces fameux G.P.S. qui font que tu es pisté pendant tes heures de travail de la même façon que le délinquant à qui on a collé un bracelet électronique. Est-ce acceptable ? Non, mais c'est une pratique répandue et qui séduit beaucoup les petits chefs. Le petit chef sait à quel moment tu es parti de chez toi, à quel moment tu es rentré ; il connaît le temps exact de ta pause-déjeuner ; il peut calculer la capacité de résistance de ta vessie.

Mises à part ces contrariétés, notre vie professionnelle est encore supportable. Il suffit de ne pas prêter attention à ces fausses bonnes idées que la direction nous pond de temps à autre. Ou à cette réflexion entendue de la bouche du numéro 2 avec des trémolos dans la voix : « Ah ! La société dans laquelle j'étais avant, c'était bien. Les commerciaux y étaient managés à la schlague et ça filait droit, fallait voir ça ! » Mais pourquoi n'y es-tu pas resté, pauvre frustré, si tu t'y sentais si bien ? On ne t'a pas sollicité, nous. On vivait très bien sans toi. Ce qui te gêne, c'est que tu n'auras jamais d'autorité sur nous parce qu'on savait avant même ton arrivée que tu étais un brasseur de vent. Un illusionniste. Tu as su te vendre au nouveau patron. Tu lui as plu. Vous parlez la même langue, celle de l'élite autoproclamée, même si vous naviguez de plantage en plantage. Mais (et c'est inné chez vous) vous savez vous approprier la réussite des autres et leur faire

endosser vos échecs.

Non, ce n'est pas encore invivable – il faut juste ne pas trop s'énerver. Par exemple, quand on nous propose des concours individuels de vente alors qu'on louait hypocritement notre collectif, la force de notre groupe. Une vraie famille, qu'ils disaient ! Nous les cadres, on leur dit qu'on n'est pas chauds pour demander ça à nos équipes. Ils nous disent qu'on a tort, que ce sera très bien, au contraire, pour les stimuler. Et le truc se fait malgré nous. Ils présentent ça aux commerciaux comme s'il s'agissait d'un véritable trésor à découvrir. Passons, là encore, sur ceux qui se disaient contre et qui joueront le jeu à fond.

Le résultat vient quelques semaines plus tard et ils n'en reviennent pas, nos beaux dirigeants, de voir l'heureux gagnant – un bon mec, vraiment (10 ans de boîte environ) – refuser son beau voyage sous les Tropiques en disant que ce n'est pas dans notre état d'esprit. Il propose que la valeur de son prix soit répartie entre nous : vilaine grimace du staff qui se voyait bien attiser les jalousies et injecter une bonne dose de rivalité à tous les étages. On peut encore tenir si l'on supporte que soit constamment dénigré le travail que l'on a fait avant. Toutes ces années à créer des marchés, à les développer, à convaincre, à tenir nos engagements, à se multiplier. Pour ma part, j'ai calculé que, pour ce boulot, j'avais parcouru plus d'un million de kilomètres en voiture – 25 fois le tour de la planète !

Il faut se boucher les oreilles quand ils disent que c'était facile, qu'on n'avait aucun mérite, que c'était du velours. Ben oui, bien sûr, quand tu vois se jouer un bon concert, tu n'as pas forcément assisté aux répétitions et tu ne sais pas par quelles affres les musiciens sont passés avant de te livrer une partition sans fausses notes et dans le bon tempo.

Peu de temps après leur arrivée, nous avons eu un audit – cette sorte de bilan fait par des experts qui observent la stratégie d'une société, sa méthode, son organisation, les compétences de ses cadres et qui livrent un rapport dans lequel ils donnent leurs préconisations pour améliorer les résultats et la rentabilité. Eh bien, le discours de notre auditeur (un élégant à chaussettes blanches et mocassins à glands) était de la même veine : tout ce que nous faisons était facile. Nos produits étaient bien distribués et se vendaient tous seuls. Ce genre d'analyse ne peut être faite que par quelqu'un qui ne sait rien du terrain. Quand tu t'y connais un peu, tu sais que

tout se gagne pied à pied, que c'est un travail de chaque instant d'entretenir un tissu commercial. Bien sûr, le résultat de l'audit était tout vu : on gagnerait beaucoup à être informatisés ; ça tombait bien, justement, notre expert connaissait des gens qui vendaient des systèmes parfaitement adaptés. Une chance ! D'où notre informatisation.

Il nous faudra supporter de constamment entendre parler de « valeurs » par des gens qui n'en respectent aucune, qui tirent la couverture pour eux. 5 années ont passé comme ça. La tournure que prenaient les choses étaient regrettables mais demeuraient supportables. Et puis on se fait à tout, paraît-il. Peu à peu, on a fait le deuil de la boîte qu'on avait chérie. On ne s'y amuse plus, on n'y prend plus de plaisir mais on reste quelques-uns à très bien s'entendre, voire même à devenir amis.

Les réunions que nous apprécions tant, avant, virent à la corvée. Elles ne servent plus qu'à mettre certains en scène. Numéro 2, par exemple, qui nous fait à chaque fois son sketch bien rodé sur les parts de marché qu'il connaît par cœur. Très bien, et alors ? La nana du marketing compte nous passionner avec des constats que nous avons faits depuis 15 ans au moins. Et de saupoudrer le tout de mots anglais pour paraître plus pro. Et leur joyeuse bande de s'auto-féliciter et de s'étonner que nous n'applaudissions pas à la fin de leur petite représentation. Comme, par exemple, pour ce nouveau logo, qu'ils dévoilent d'un coup en attendant de notre part vivats et hurrahs qui ne viennent pas. Ou pour ce petit film pathétique, sur fond de musique d'ascenseur, avec coucher de soleil et envol de canards sauvages, censé nous mettre de la vaillance au cœur avant de repartir travailler dans nos régions.

On sentait bien que tout ce cinéma, tous ces artifices n'auguraient rien de bon. Tout cela nous semblait tellement éloigné de la réalité et des exigences du terrain que ça en devenait ridicule. Alors on se contentait de hausser les épaules et d'espérer des jours meilleurs.

Après, le marché du travail étant ce qu'il était (ce qu'il est), ajoutées à ça la sinistrose et la peur ambiantes, personne ne songeait sérieusement à quitter son poste.

Mais dans l'ombre, pas très loin de nous, d'autres y pensaient à notre place.

*

N-2 avant le baisser de rideau

Je suis en clientèle. Mon téléphone sonne – je le saisis et m'entends annoncer par l'un de mes compères que nous sommes de nouveau à vendre. Bien sûr, je n'y crois pas. Je lui dis que si c'est une blague, elle n'est pas terrible. Il ne déconne pas. C'est incompréhensible. Il y a quelques jours encore, on nous assurait que nous étions sur la bonne voie quant aux projets de développement de la société. OK ! Fallait en mettre un coup encore et ne pas s'endormir sur nos lauriers, mais bon, ça, c'était devenu une sorte de ponctuation pour chaque message. Et il est rare qu'un patron demande à ses sbires de lever le pied – enfin moi, je n'ai jamais entendu ça.

Encore à vendre ! Comment le comprendre ? Et comment le prendre ? On ne s'est pas tout à fait remis du rachat précédent. On s'est juste un peu blindés contre les inepties citées un peu plus haut – on ne s'est toujours pas faits à la condescendance avec laquelle nous sommes traités.

Là, ce sont les coups de fil qui affluent. Des collègues. De nos jeunes équipiers hyper-inquiets. Que leur dire pour les apaiser ? Moi-même, j'appelle tous azimuts : « Qu'est-ce qui se passe ? »

Une réunion nationale est prévue au siège dans quelques jours. Nous y serons tous. Toutes les explications nous y seront données. D'ici là, notre directeur commercial nous demande de garder la tête froide. Sauf qu'on sent assez bien la panique dans sa voix. Il n'y a plus qu'à réserver nos billets de trains, d'avions, nos chambres, à préparer nos sacs et patienter. Difficile à vivre, le temps qui nous sépare de cette réunion. Innombrables les coups de fils passés entre nous, et à travers eux les conneries que l'on pourra entendre et dire, chacun déversant allègrement ses angoisses dans la cervelle de son prochain.

Vient la réunion. Au lendemain d'une nuit blanche pour la plupart d'entre nous. Et là, ce que l'on nous révèle est édifiant. C'est une vulgaire dispute familiale qui a sonné le glas de la société. Au cours d'une assemblée, certains des membres de la famille auraient manifesté leur désir de céder leurs actions au plus offrant. Les résultats, les perspectives de la boîte, les gens qui y travaillent, ils s'en fichent complètement. Eux, ils ont besoin d'argent pour le réinjecter ailleurs ou pour se la couler douce, c'est selon. Alors ils vendent sans délai.

Ce genre de choses devrait rester confidentiel, au moins pour un temps, mais c'est en général le contraire qui se passe. Des acquéreurs potentiels se sont déjà fait connaître. Parmi eux, l'un des ayatollahs dont j'ai précédemment parlé ...

Cette histoire de dispute familiale, on peine à y croire. On n'imagine pas que des entrepreneurs d'un tel calibre se soient conduits aussi légèrement. Explication : quand un galant épouse une fille de bonne famille ou l'inverse, des précautions sont prises par les beaux-parents. Tu épouseras ma fille, jeune homme, c'est entendu. Mais le mariage sera célébré sous contrat, on ne sait jamais. Que du bon sens : un patriarche ne se laisse pas plumer par un jeune loup.

Nos grands entrepreneurs auraient investi des millions sans se soucier du consentement de leurs sœurs, frères et associés ? Ils n'auraient pas signé de contrat, pas prévu le possible recul de leurs partenaires ? On nous certifie que c'est pure vérité ; jamais nous n'aurons le moyen de le vérifier.

Donc, les « traîtres » de la famille se vendent au plus offrant et le plus offrant, c'est un grand groupe qui rachète le tout pour dépecer la société afin de ne garder qu'une seule activité et revendre les autres. Dont la nôtre, et nous ne sommes plus que coquille de noix sur l'océan. Ce n'est cool pour personne. Hormis ceux qui ont réalisé la vente et qui comptent leurs avoirs.

Passons sur la période où l'on nous laisse miroiter l'hypothèse où notre jeune patron reprendrait l'affaire, à l'aide d'autres partenaires – des Russes, des Thaïlandais, des Américains, des Polonais, un Auvergnat, etc. On entend tout et n'importe quoi. C'est l'occasion de réviser notre géographie. On n'est plus très nombreux à y croire. Et ce n'est plus un retournement de situation qu'il faudrait, c'est de Lourdes ou de Fatima que pourrait venir notre salut. En attendant, le patron continue de nous demander plus d'efforts, comme si maintenant les choses dépendaient de nous.

Bien sûr, et malgré les promesses faites et les faux espoirs entretenus jusqu'à la veille du dénouement, la sentence tombe aux premiers jours de l'an.

Celui qui décroche le pompon est bien entendu le pire d'entre eux ! Celui dont nous avons toujours entendu parler dans les plus vilains termes. Un cauchemar pour ses sbires (on avait pu le voir tout sourire aux côtés du Président, à la garden-party de l'Élysée du temps où il y en avait une). En un week-end, pendant que le peuple se gavait de dinde aux marrons et de

bûche arrosés de bulles, il a réuni et rajouté quelques millions d'euros de plus pour remporter l'affaire

Lui, c'est un bon. Une sommité. Il a repris beaucoup de sociétés par le passé et en général, sa technique, c'est l'écrasement de l'adversaire. Comme au catch. Quand l'adversaire demande grâce et que l'arbitre a compté jusqu'à 10, il resserre encore sa prise. C'est un tueur. Quant à ceux qui bossent pour lui, on a souvent eu l'occasion de les croiser et ils nous faisaient pitié, les pauvres diables ! Voilà qu'on va être des leurs maintenant.

Bon à ce stade-là, il est grand temps de nous syndiquer. Et c'est ce qu'on fait. Du moins les cadres parce que bizarrement et malgré notre insistance, les plus jeunes s'y refusent. Un mélange de truille et de manque de confiance en une aide extérieure, certainement. Je reconnais que l'on n'avait jamais pensé à ça, avant. On a connu l'époque où, en cas de problème, on toquait à la porte du patron (qui d'ailleurs était constamment ouverte), on en discutait avec lui et la solution surgissait toujours de ces entretiens.

Nous nous sommes donc syndiqués et cela nous autorisera à envoyer des délégués aux nouvelles. Il y aura les réunions avec la Direction et les entretiens avec l'Inspection du Travail. Leur représentante s'indignera avec nous et nous lancera : « Ah mais vous allez voir : ça ne va pas se passer comme ça ! » Oui, oui... On va voir.

Faux espoir encore quand l'Autorité de la Concurrence posera ses conditions à notre repreneur, nous laissant croire un temps que l'acquéreur va reculer puisqu'il semble avoir plus à perdre qu'à gagner dans l'histoire. Sauf que lui ne voit pas les choses comme ça. Lui, ce qu'il veut, c'est éliminer un adversaire. Le liquider, l'effacer, le dissoudre à la façon « Tontons Flingueurs ». Mais en moins drôle et sans la fameuse gnôle qui rend aveugle mais qui fait rire. Par conséquent, il ne reculera pas. Ça lui coûtera ce que ça lui coûtera, mais il ira jusqu'au bout.

Une année encore se déroule ainsi. Elle s'avère être la dernière. Mal être pour tous. Inquiétudes. Questions. Débandade. Mensonges à grosses ficelles. Illusions pour certains et pour moi-même dans mes moments de faiblesse, je dois le reconnaître.

Naturellement, on continue de prendre nos bagnoles le matin pour aller visiter nos clients. Conscience professionnelle oblige. Certes on est encore

rémunérés pour ça, mais on continue surtout parce qu'on fait ça depuis toujours et parce qu'on aime encore ce qu'on fait, même si désormais c'est d'un amour fané.

Une anecdote significative me revient : ce mail que nous recevons, nous demandant de bien mettre nos dossiers au clair pour que nos successeurs ne soient pas trop embêtés. Élégant, non ?

Rien ni personne n'ont pu empêcher l'inéluctable. Le requin nous a bel et bien bouffés et les articles paraissent pour l'annoncer. Des articles qui présentent l'opération comme un succès – et ça nous fait mal de nous voir traités comme un stock ou je ne sais quoi. C'est d'ailleurs par la presse professionnelle que nous l'apprenons officiellement car personne de la Direction encore en place n'aura le cran pour le faire.

Et là, c'est à n'y rien comprendre ou au contraire à être clairvoyant. C'est notre patron, donc celui qui jurait ses grands dieux qu'il allait nous sauver qui est chargé de liquider sa propre boîte. Aidé en ça par notre PDG, l'ancienne, la pseudo-garante de notre état d'esprit d'avant. Les deux font la paire.

Ils travailleront de concert pour que le licenciement soit le moins onéreux possible et dégage d'avantage de plus-value. Lors des réunions entre la Direction et les délégués du personnel, ou encore lors de vifs échanges de mails, ils iront jusqu'à se dire vexés quand on met en doute leur parole, les pauvres chéris... Il ne faut pas les vexer. Mais, eux toucheront prochainement l'énorme bénéfice de leur vente.

Et puis ne pas oublier notre « Directeur Marketing et Commercial », la peinture, le professeur ès tout. Celui qui lors de notre premier rachat disait qu'il était toujours préférable de se trouver du côté des acheteurs, se situe à présent à l'exact opposé, et sans rigoler. C'est une chance qui se présente, d'après lui. A nous de savoir la saisir... Il parle pour lui. Lui, il saura. Il se comportera telle l'anguille. C'est sa vocation.

Là, on part dans le grand cirque du reclassement. Parce que notre repreneur ne peut pas faire autrement. Des clauses de reclassement sont toujours prévues dans ce type de transaction. Sauf qu'elles sont en général piétinées et engendrent tout un processus stérile, qui a tout d'une mascarade.

Des sociétés font leur beurre de ces situations qui, pour d'autres, sont des drames. Cela répond en partie à la question que l'on se pose sur la passivité des institutions (Ministère et Inspection du Travail). En fait, l'argent est

simplement déplacé. Là où il se perd des emplois, d'autres se créent. Certains petits malins se font passer pour des conseillers et facturent lourdement leurs prestations. Le hic, c'est qu'ils n'ont aucune obligation de résultats – ils servent surtout à dédouaner les sociétés liquidatrices et à les blanchir en cas de procès intentés contre eux.

Les cellules de reclassement et tout ce genre de trucs, c'est le cirque absolu. Du baratin, du pipo dispensé par des illusionnistes. C'est ça : des illusionnistes. Comme ceux qui d'un chapeau font jaillir lapins et pigeons. Une fois leur numéro terminé, sans que l'on comprenne leur truc, ils disparaissent dans un nuage de fumée mais n'oublient pas d'emporter la recette de la soirée.

C'est mon tour de passer par le cabinet qui est censé s'occuper de mon reclassement. D'évidence, personne n'y croit : ni mon hôte, ni moi – mais lui fait comme si. Je suis reçu dans un entresol de Montparnasse – une ancienne loge de concierge ? – dans laquelle flotte une odeur de moisi. La déco est spartiate. Ça sent la récup, tout ça. C'est surprenant et ça détone avec le clinquant des annonces vues dans les magazines et avec leur nom qui sonne américain et dynamique comme tout.

Celui qui me reçoit semble pressé de se débarrasser de moi. Plus vite ce sera fait, mieux ce sera et ses émoluments seront les mêmes. Alors, passées les présentations, il attaque par des petits coups de vice, des questions-pièges qui ont sans doute pour objectif de me faire passer pour une bille. C'est une habitude désormais bien ancrée dans les mœurs. La dévalorisation de ton travail et si besoin est, de ta personne. On te jette en te reflant la culpabilité. C'est de ta faute, un point c'est tout. Des millions d'euros se baladent au-dessus de ta tête, tu n'es vu que comme une charge, jamais comme une valeur et ce serait à toi de modifier ton comportement. Il y va un peu fort, mon donneur de leçon et je le lui fais sentir. Et puis j'ai, maintenant 50 berges, je n'en suis plus à ma première interro-surprise. Je lui sors ma gueule des mauvais jours, je souris ironiquement et je ne lâche que très peu de mots. Le minimum. Je vois trop les ficelles et ça ne l'arrange pas. Voilà qu'il veut me la jouer sévère. OK. Je lui renvoie la balle. On expédie un entretien glacial. Je me soumetts quand-même aux tests, histoire de voir si je serais capable de faire le travail que j'ai fait depuis plus de 20 années.

Bon autant le dire tout de suite, notre reclasseur aura un résultat de zéro, sur

une vingtaine de dossiers et donc d'autant d'hommes et de femmes. C'était couru. Mais, au bout du compte, notre repreneur a les mains propres : il pourra dire qu'on nous a proposé des opportunités et que nous n'en avons pas voulues. Nous avons beau avoir rendu chaque année de bons résultats, nous restons une jolie bande d'incompétents sans ambition.

C'est cuit. Aucun de nous ne sera repris. Pour ma part, je ne l'envisageais pas mais je n'oublierai pas la détresse de certains, qui pourtant auraient su s'adapter, et qui allaient se trouver dans des situations difficiles. Aucun de leurs appels ne sera entendu : quand on veut tuer une entreprise, il faut aussi tuer sa mémoire. Pas de témoins.

Nous nous rendons une dernière fois au siège pour rendre notre matériel : téléphones, ordinateurs, dossiers etc. J'ai l'impression que doivent avoir ceux qui subissent une garde à vue dont ils ne comprennent pas le motif. Ce jour-là, le patron laisse à d'autres le soin d'effectuer la sale besogne. Il s'enferme dans son bureau, n'en sort surtout pas pour nous saluer. Quand nous en avons terminé, nous nous apercevons qu'il a filé.

Des offuscations de l'Inspection du Travail, nous n'en entendrons plus parler et nous verrons même bientôt, apposée au bas du document qui entérine notre fin, la signature de la personne qui nous invitait à ne pas nous laisser faire. La lettre de licenciement est édifiante. Vue de l'extérieur, elle paraît raisonnable et argumentée. Vue de l'intérieur, et en ayant la connaissance du marché, c'est un ramassis de fausses raisons.

Je passe sur les négociations de nos conditions de départ. Pas difficile d'imaginer le combat que cela a pu être. Au début, ils nous auraient bien remerciés avec une poignée de mains et une autre de cerises.

Je rends hommage à nos délégués du personnel d'avoir lutté comme ils l'ont fait et d'avoir obtenu ce qu'ils ont obtenu pour nous, pour eux. Il leur a fallu affronter la mauvaise foi, le mensonge, la rétention d'informations, le maquillage des données et se faire assister d'un huissier pour y parer.

Nous avons tous (exceptés 2 d'entre nous qui ont souhaité poursuivre en justice) fini par signer le protocole et empocher nos chèques et avantages.

Il s'agit d'indemnités. S'il y a indemnités, c'est bien qu'il y a eu préjudice. Et en effet, comment voir les choses autrement ? Même si cela aurait été difficile, on aurait pu dès le début tout accepter si notre acheteur avait eu dans l'idée de reprendre notre société pour y injecter des moyens et la

développer. Quitte à en changer les méthodes. Mais jamais il n'en a été question. Je l'ai dit et le répète : le truc de notre Ayatollah, c'est de détruire, à la manière de ces promoteurs immobiliers qui rasant un quartier populaire plein de vie pour y rebâtir du nouveau à des prix prohibitifs, quitte à chasser tous ceux qui ont fait l'âme des lieux.

On a perdu nos boulots. On a ramassé ce que l'on nous donnait en compensation. Au fond, est-ce vraiment compensable ? Être achetés, c'est pas joli-joli et on le réalise. Mais avait-t-on le choix ? Qui de nous aurait pu jouer les Don Quichotte jusqu'à épuisement ? Et les moulins de Cervantès n'existent plus – restent seulement des moulins à fric, des moulins à enrichir les plus riches en expédiant chaque jour plus de gens à la charge de la collectivité.

Après ça, il ne restera plus à chacun de nous qu'à faire le deuil de cette sale histoire et rassembler ses forces pour rebondir ailleurs. Nous échangerons de temps à autre des nouvelles. Il y aura les épreuves de l'inscription à Pôle-emploi, la recherche de nouveaux postes, la création d'entreprises pour certains... La dépression pour d'autres.

Pour moi, ce sera une période de rancune, une autre de soulagement, de réflexion... puis viendront les projets. Dont certains aboutiront.

Comme l'écriture de ce texte.