

Olivier Meige

**AU SUJET
DE LA CREATION
D'EXXEN**

Récits

« On ne saurait ajouter foi aux paroles que lorsque l'on est persuadé que leur objectif est de révéler et non de dissimuler. C'est la fausse apparence d'un comportement rationnel, beaucoup plus que les intérêts qu'il entend couvrir, qui provoque la fureur. Il n'est certainement pas "rationnel" d'agir raisonnablement lorsque la raison elle-même est utilisée comme un piège ; de même il n'est pas "irrationnel" de se servir d'un fusil pour se défendre.

Hannah Arendt, *Sur la violence*.

Le président Borenne

Le consultant a été choisi d'une manière tout à fait normale, comme cela se pratique très couramment au sein de la plupart des entreprises ; il n'y a vraiment rien eu d'exceptionnel dans cette histoire, au moins au début.

Alors que je venais d'arriver, j'avais besoin d'un regard extérieur sur la banque pour m'aider à y voir clair, pour débusquer les endroits où il y avait du « gras », des gens qui ne fonctionnaient pas dans le bon sens – enfin, c'est toujours le même problème : mettre tout à plat pour pouvoir ensuite redresser l'ensemble en utilisant les grands moyens. Et avec cette banque de style provincial, il a vraiment fallu employer les grands moyens.

Sirius, je les connaissais déjà pour avoir travaillé avec eux quand j'étais dans l'assurance ; ça fait trente ans maintenant. J'ai proposé l'offre au conseil d'administration de la banque, et trois semaines après ils sont venus présenter leur projet, leurs méthodes, les consultants qui feraient l'audit si on leur confiait la mission. J'avais invité deux autres cabinets, et à la fin, ça n'a pas été trop difficile de convaincre les membres du conseil de choisir nos amis de chez *Sirius Consulting*...

Il faut dire que le patron du cabinet a fait le numéro dont il avait l'habitude, très général – mais finalement, avec sa voix grave, sa haute taille imposante et sereine, le *speech* a emporté l'adhésion sans même qu'il ait eu besoin de rentrer dans la technique. Je me rappelle que pour conclure, il leur a raconté une histoire abracadabrante où il était question d'un grand vase en verre qu'un professeur de gestion montre à ses étudiants : « je le remplis de cailloux jusqu'en haut. Est-il plein ? – Oui, oui, bien sûr » répondent les élèves. Le professeur ouvre un sac et verse du gravier au-dessus du vase : les petits cailloux tombent partout entre les pierres. « Alors, cette fois-ci, est-ce que c'est plein ? – ah oui, certainement ! » Mais voici que le

professeur se met à verser du sable, et les grains s'insinuent partout entre les pierres et les cailloux. Même question, même réponse, même remarque, et alors le professeur vide un broc d'eau dans le vase et l'eau coule sans que rien ne déborde. « Plein n'est-ce pas ? – Bah ! on ne sait plus... mais oui, quand même... » Le professeur demande quel est le sens qu'il faut donner à l'exercice. Un élève dit : « ça signifie qu'on peut toujours en rajouter, compléter quelque chose qu'on croyait fini. – Pas du tout, rétorque le professeur, ça veut dire que si l'on ne fait pas les choses dans le bon ordre, en commençant pas les gros morceaux et en finissant par les petits, on ne peut pas remplir le vase, et c'est la même chose avec le management d'une entreprise... » Reiller racontant ses fables aux vieux costumes rayés qui tenaient le Crédit général, quel tableau !

Cependant, pour être juste, il faut dire que c'est quand même Messonnier qui a assuré l'essentiel de la démonstration. Pour ce genre d'exercice, il était rudement fort, je le reconnais. Peu importe qu'il ait eu un vocabulaire de deux cents mots et qu'il se soit contenté de jongler avec : l'important, c'était que les clients soient subjugués par le personnage. Et quand il était en forme, l'animal, ça marchait ! Il a dû en faire de l'argent pendant toute cette période où il débitait son discours rodé, prêt à l'emploi, toujours affûté pour plier n'importe quel auditoire de *businessmen*. Enfin, pour ce que ça lui a servi à ce pauvre Claude-Jean... Le jour de la présentation, je me souviens qu'il a sorti quelque chose de percutant aux membres du conseil d'administration, un truc sur les clients qu'une banque conserve et sur ceux qu'elle doit aller chercher :

« Remplacer un client, avait-il déclaré solennellement, ça peut coûter dix fois plus cher que de le garder. Ce qui signifie que la fidélité constitue votre capital le plus précieux ! »

Evidemment, c'est le genre de banalités valables pour n'importe quelle entreprise (on doit même pouvoir faire le calcul en posant le problème pour un couple, et on

trouvera à coup sûr des chiffres de cet ordre entre garder sa femme et en chercher une nouvelle...). Toujours est-il que Messonnier a réussi à leur faire avaler que grâce à ses services – l’audit suivi d’un accompagnement pour la mise en œuvre des préconisations en cas de fusion –, le « taux de satisfaction clients » grimperait de quinze pour cent, la productivité du personnel d’au moins dix, et les revenus des actionnaires de dix à quinze pour cent ! Du coup, mes chers administrateurs ont accepté sans la moindre difficulté qu’on travaille avec *Sirius Consulting*, d’autant que les deux autres cabinets n’ont pas particulièrement brillé : ce n’est pas qu’ils aient été mauvais en tant que boîtes d’audit ; simplement, leur démonstration a manqué de... – comment exprimer précisément cette différence ? – leur exposé n’a pas été assez convaincant, et je dirais aussi peut-être pas assez chaleureux.

Quant à Reiller, je le connais depuis plus longtemps encore, bien avant mes débuts avec *Sirius*. On n’a pas fait nos études supérieures ensemble, mais on a tous les deux la soixantaine – il est quand même un peu plus âgé que moi, très proche de soixante-dix – et la première fois que nous nous sommes rencontrés, c’était bien avant que je le fasse intervenir dans l’assurance, quand j’ai commencé dans l’audit financier. Il était spécialiste en gestion du personnel, ce qu’on a appelé un peu plus tard les « ressources humaines », et c’est lui qui m’a fait passer un entretien de recrutement pour entrer dans le groupe des Assurances de Paris. A l’époque, j’avais répondu à une annonce, et la boîte de chasseurs de têtes dont il était l’un des associés était chargée d’effectuer la sélection des candidats. Je me souviens qu’il y avait une espèce de test de personnalité qui se présentait sous la forme d’une série de questions, et il fallait choisir les réponses entre des couples d’adjectifs : d’un côté ceux dans lesquels on se reconnaissait le plus, et d’un autre ceux vis-à-vis desquels, au contraire, on se sentait le plus éloigné. Quand il m’a montré les résultats, j’ai bondi : ça ne ressemblait pas du tout à ce que je croyais être ! J’ai failli plier devant ses

arguments, parce que l'interprétation offrait toutes les apparences de la science, et puis de vagues souvenirs de cours de sociologie me sont revenus à l'esprit :

« A quoi ça rime cette manipulation, lui avais-je dit avec aplomb, vous ne croyez pas que je vais avaler de telles balivernes ! Vous prétendez extirper en dix minutes un savoir sur ma psychologie, des choses que je ne connaîtrais pas sur moi-même, mais c'est une pure construction qui ne renseigne que sur la façon dont vous m'avez imposé des choix de mots... En plus, c'est le type de discours qui ne peut pas être contredit, qui n'a pas de limite de vérité, et donc qui n'a aucune valeur scientifique... »

Reiller s'est un peu énervé en m'expliquant que mes réactions le confortaient dans l'idée que le test était pertinent, parce que ça montrait bien que j'étais quelqu'un qui n'accepte pas de se soumettre devant les faits, les règles, qui veut maîtriser tout ce qui passe à sa portée. J'ai répondu que son modèle d'évaluation n'était qu'un élément au service du rapport de pouvoir dans lequel nous étions insérés tous les deux, sans oublier derrière lui la pression de la compagnie d'assurances qui recrutait pour un poste de directeur financier :

« Le fait que vous rameniez toute l'épaisseur des choses à une prétendue vérité psychologique, c'est en soi un coup de force, monsieur Reiller, un argument qui renforce votre poids dans notre relation et me rend vulnérable. Cependant, je le vois comme tel et je ne l'accepte pas, ce rapport de force – et vous, vous ne pouvez pas faire en sorte que je ne vois pas les choses comme elles sont, réellement ! »

C'était assez culotté de lui envoyer tout ça à la figure, mais j'étais tranquille parce que même si j'avais envie de ce poste pour progresser, je n'étais pas du tout acculé ni dans le besoin : avec l'emploi qui était le mien dans l'audit financier, je capitalisais parfaitement pour ma carrière. Ensuite, il a voulu me faire accepter le texte que l'ordinateur avait sorti d'après mes choix d'adjectifs, ainsi que mon « profil managérial ». Naturellement, j'ai refusé :

« Attendez, moi je n'ai rien à dire sur les résultats, c'est votre affaire. Ce n'est pas à moi à vous dire si ça correspond ou pas à ma personnalité... On n'est pas au commissariat de police en train de faire un dépôt de plainte, avec l'obligation de signer en bas à droite. Vous avez un test qui ne vaut rien, parce que l'expérience concrète en est complètement absente. Vous cherchez à me ranger dans des catégories toutes faites – “dominant”, “conforme”, “relationnel” – : c'est votre problème et c'est à vous d'assumer le procédé et ce qui en ressort... »

Finalement, j'ai appris plus tard que Reiller avait remballé les résultats du test me concernant, pour me présenter au président de la compagnie d'assurances comme le meilleur des trois candidats encore en lisse ! (avec une forte personnalité, des qualités de *manager* remarquables, etc.) Par la suite, il a même complètement abandonné sa méthode fumeuse d'évaluation des cadres, et mes réactions lors de l'entretien ont sans aucun doute contribué à ce reniement... Je crois bien que c'est depuis ce temps-là, malgré la différence d'âge, que j'ai gardé sur lui une sorte d'ascendant – et si j'étais porté vers les introspections, je parlerais volontiers d'« ascendant psychologique »...

A l'époque, il y a une vingtaine d'années maintenant, cela faisait trois ans que j'avais pris les commandes du Crédit général pour l'investissement et le commerce. On appelait encore souvent l'établissement « la banque *Ferret* », du nom de son fondateur au siècle précédent, une « grande maison » comme on disait alors dans les couloirs du siège parisien, avenue des Ternes – une « petite solitaire » pour les milieux d'affaires, qui la dédaignaient volontiers...

Quand je suis arrivé, j'ai tout suite compris qu'il fallait opérer une rupture, changer le nom, bousculer les habitudes : le réseau avait de bons résultats, mais je

sentais que ça ne durerait pas, qu'on ne pourrait pas rester indépendant longtemps. Et pour se faire absorber dans de bonnes conditions, la banque devait impérativement être remaniée : d'un côté il s'avérait indispensable d'améliorer la performance – en particulier augmenter le volume des prêts –, et par ailleurs je voulais qu'on s'engage dans un programme sérieux de réductions des coûts de structure et de personnel. J'ai d'abord viré trois adjoints directs qui m'auraient certainement mis des bâtons dans les roues s'ils étaient restés en poste à ce niveau, et puis j'ai commencé à serrer les boulons. Au plan stratégique, il fallait engager une réforme profonde du réseau, passer d'une organisation géographique à une logique par marché, afin de concrétiser beaucoup plus d'opérations avec moins de moyens, et ainsi améliorer et stabiliser le résultat net.

L'intervention de *Sirius Consulting*, je l'avais en tête depuis le début comme un carte à jouer au moment opportun, une parmi d'autres ; et lorsque la banque anglaise s'est mise à s'intéresser au CGIC, quand il m'ont demandé un audit, j'ai tout de suite pensé que Reiller pourrait sérieusement m'aider dans cette affaire (vu les sommes que ça coûte, une équipe de consultants spécialistes comme eux, il ne manquerait plus que ça ne soit pas utile dans des circonstances comme celles-ci !). Les anglais ne m'ont pas fait d'ennuis pour le choix du cabinet : la seule chose qu'ils voulaient, c'était un bilan complet des forces et des faiblesses de l'établissement, réalisé par un organisme d'audit financier indépendant et reconnu, d'eux en particulier. C'était le cas pour *Sirius* dont le groupe avait déjà réalisé des missions pour la *First International Bank*, la banque qui voulait nous racheter à cette époque-là. Pour l'indépendance, ce n'était pas exactement ça puisque Reiller et moi avons des liens depuis longtemps ; mais de toute façon, ce n'est pas cette relation qui a changé grand-chose à l'étude de *Sirius* : le constat aurait juste été un peu plus sévère que de raison si la mission s'était déroulé jusqu'au bout (je dis bien : « un

peu plus » et non pas « un peu moins », même si cela peut paraître paradoxal d'envisager un bilan plus négatif quand il est réalisé par un ami... Il faudra que je revienne là-dessus pour me faire comprendre).

Parmi les nombreuses difficultés que j'ai dû surmonter quand j'ai pris le poste de président du CGIC, il y avait cette réticence largement dominante vis-à-vis de la « multigestion », c'est-à-dire le principe qui veut qu'on puisse offrir des fonds commun de placement et des SICAV provenant d'autres établissements, donc de la concurrence. Je parle de « réticence », mais c'était plutôt une véritable *ligne Maginot* contre ces idées nouvelles, de la part de l'encadrement supérieur de la banque et de presque tous les membres du conseil d'administration ! Bon, finalement, comme j'ai fait le ménage durant les premiers mois, comme j'ai réussi à convaincre aussi, la *Ferret* s'est engagée dans cette voie, avec l'appui des nouvelles équipes et des structures plus performantes qui commençaient à se mettre en place au sein de l'état-major de la banque. Il faut bien comprendre qu'avant, les réseaux bancaires préféraient monopoliser l'attention de leurs clients sur les « produits maison ». Encore aujourd'hui, la plupart des banques font le maximum pour éviter que leurs clients achètent des produits d'un établissement concurrent. Le problème, c'est qu'il y a eu la montée en puissance des centrales de vente de fonds collectifs, et surtout d'internet. Par conséquent, soit on répondait à la demande des clients en s'alignant sur cette concurrence, soit on faisait l'impasse sur la multigestion en s'exposant fortement à perdre de la clientèle... Moi j'ai choisi, ça été vite fait ! On me payait pour comprendre les évolutions du marché – mieux et plus vite que les concurrents, si possible –, et donc pour faire en sorte que les actionnaires s'y retrouvent et ne fassent pas partie de ceux qui se font marcher dessus...

En fait, j'avais déjà eu à me préoccuper de ce genre d'innovation quand j'étais dans l'assurance. Sur ce point, à l'époque, on était très en avance sur les banques. Vis-à-vis du conseil d'administration du CGIC, l'argument décisif a

d'abord consisté à bien leur faire comprendre que le recours à différents gestionnaires se présentait comme une tendance lourde, qu'il n'y aurait pas de retour en arrière vers des situations où l'on pouvait être tranquille « chacun chez soi » ; ensuite, que la multigestion n'était pas seulement un mode de distribution, mais aussi pour le client une façon de construire son portefeuille, avec une recherche d'optimisation et la réduction maximale de la volatilité des fonds. A partir de ce jour-là, de cette séance où j'ai réussi à leur faire rentrer ça dans le crâne, les membres du conseil m'ont laissé manœuvrer comme j'en avais envie. Je ne crois pas qu'ils aient eu à s'en plaindre, ni à l'époque ni par la suite, même si un certain nombre des membres du nouveau conseil n'avaient pas connu cet épisode.

Ensuite, dans le même temps où l'on a supprimé une partie des agences, on a mis en place un système de *banque directe* orienté vers la diversification des portefeuilles. Pour tout dire, je suis assez fier de cette opération, en particulier des produits qu'on a élaborés avec l'aide du consultant : des fonds clés en main, en quelque sorte des « fonds de fonds » qui sont des *profilés* avec un niveau de risque préétabli plus ou moins élevé, et composés de plusieurs sous-fonds soigneusement sélectionnés. On a eu rapidement une équipe spécialisée qui travaillait au siège sur la sélection des fonds extérieurs – c'était l'élite, des financiers de haut vol que j'avais recrutés personnellement, avec l'aide de Reiller, et qui ont été la fierté de la banque *Exxen* (le nom que j'ai choisi pour remplacer le Crédit général, sur le conseil de Messonnier). Ceux-là, on les payait très cher ; ils étaient l'avenir de la maison ! Leur travail consistait d'abord à passer en revue en permanence environ douze mille produits, pour en retenir la petite centaine qui constituerait notre proposition sur l'année. Les clients sont contents parce que le fonds est stable, la sélection toujours de qualité, et puis la rentabilité est assurée. Pour la banque, on peut s'estimer satisfait car le fonds se vend bien, avec une marge correcte.

Cela étant, j'avoue que je restais circonspect sur la position des clients – ça doit être mon côté « vieux jeu », à cause de l'âge, qui fait que je n'ai jamais vraiment réussi à me faire à ces constructions financières à plusieurs étages, complètement détachées de la réalité économique... D'ailleurs, j'ai fait réaliser une étude par un cabinet de psychosociologues pour savoir ce que les clients avaient en tête quand ils découvraient ce type de produits et qu'ils se décidaient à en acheter. Parce que finalement, ils n'ont aucune marge de décision, ou presque : ils ne savent pas quels sont les organismes de placement collectif qui composent le fonds, ni quel est le niveau réel de diversification de leur portefeuille ! Les clients peuvent poser des questions et bien évidemment, on leur répond ; mais sur le principe, ils se fichent pas mal de savoir où va l'argent et à quel type d'activité correspond leur placement : ils investissent sur la base d'analyses de rentabilité stéréotypées, et pour le reste, c'est la banque qui tient les rênes sur toute la ligne... Quand j'étais le président, on vivait vraiment une époque formidable !

Sur l'ensemble du projet de redressement de la banque, je n'avais pas beaucoup de soutien en interne, plutôt tout un tas de types mauvais et sur la défensive, des aigris poussiéreux qui n'attendaient qu'une seule chose : que je me casse la gueule... Pas de chance les gars, j'ai réussi mon coup et je vous ai tous écrasés comme des cloportes. Ensuite, ils sont venus me manger dans la main ces minables ; il y en a même que j'ai virés (en passant le mot dans le milieu bancaire qu'il s'agissait de brêles inemployables) et qui par la suite m'ont demandé de les aider à retrouver un poste : ah quel pied ! Pas plus de chance pour ceux-là.

Heureusement, avec Reiller et sa bande, j'avais le soutien qu'il fallait de manière à tenir le choc dans l'aventure. Pour la partie strictement financière, la mise au point des nouveaux produits – en fait, sur toutes ces questions, je n'y connaissais pas grand-chose –, Reiller m'a envoyé les consultants de sa filiale, *Sirius Fund*

Management, SFM, une boîte spécialisée dans la gestion des placements en valeurs mobilières, une société très cotée, agréée par la Commission des opérations de Bourse. L'affaire a si bien réussi qu'à la fin du projet, j'ai demandé à deux managers de SFM d'intégrer mon équipe de développement de la multigestion, pour assurer la continuité. Vu les salaires et avantages que je leur ai proposés, ils n'ont pas refusé. La banque a toujours eu une excellente relation avec SFM, et ça tenait évidemment à l'amitié qui me liait à Reiller depuis de nombreuses années.

Par la suite, ils m'ont convaincu de mettre au point de nouveaux produits financiers basés sur un panachage des styles de gestion des fonds : il s'agissait de commercialiser des SICAV qui comprenaient une dizaine de secteurs différents – grandes valeurs américaines, marché japonais, obligations internationales, etc. –, chacune gérée par un spécialiste. On offrait donc un service de « gérant de gérants », et j'avoue, encore une fois, que je me demandais comment les clients faisaient pour ne pas perdre pied devant des montages pareils ! Reiller et moi n'avons rien inventé ; ça se faisait déjà ailleurs, par exemple en allant se mettre sous le droit irlandais. Le patron de SFM m'a expliqué que dans la plupart des formules, chaque gérant est lié par un mandat de gestion sur la partie du portefeuille dont il est responsable, et le client peut suivre au jour le jour l'évolution des différents compartiments qu'il a souscrits... C'était intéressant, ça évitait de se lancer dans toutes ces conneries liées aux nouvelles technologies de la communication, qui allaient bien finir par dégringoler complètement un jour ou l'autre – comme l'histoire l'a bien montré dans les années qui ont suivi.

Mais on ne m'enlèvera pas de la tête que les cabinets de consultants passent leur temps à essayer de créer les problèmes qu'ils se proposent de résoudre par ailleurs : ce sont eux qui en rajoutent en permanence pour qu'on sophistique les choses, en parlant au nom des clients, au nom des marchés, au nom des concurrents – d'où la

nécessité de faire appel à leurs compétences, bien entendu ! Enfin, ce n'était pas trop grave pour *Exxen*, qui pouvait toujours bénéficier du matelas constitué par le Crédit général en son temps... Et puis avec Reiller, je ne risquais rien : c'était une relation de longue date, très sûre, et en plus je le sentais venir à tous les coups... Sacré Reiller ! quel requin celui-là – mais il a toujours eu affaire à plus fort que lui quand il jouait avec moi ! Dommage qu'ensemble on n'ait pas pu mener à son terme l'étude de *Sirius* sur le CGIC... L'arrêt prématuré m'a laissé sur une impression d'échec, ce qui n'est pas dans mes habitudes. En fait, c'était dû uniquement à la disparition de Messonnier, parce que mon plan avec Reiller a parfaitement réussi : l'essentiel était d'éloigner les anglais, et là-dessus, on a atteint notre objectif.

Personnellement, j'ai toujours pensé qu'on avait eu tort d'arrêter le travail des autres consultants, même avec cet événement fâcheux en cours de route. Ce sont des choses qui arrivent dans la vie ; c'est triste, cruel pour les proches, mais le monde continue à tourner et les affaires se poursuivent. Si d'un côté on s'attendrit, de l'autre on a des clients ou des concurrents qui ne s'arrêtent pas, eux, et alors on fait du tort à plein de gens : les actionnaires, les salariés, qui n'y sont pour rien, qui eux aussi sont confrontés à des drames dans leur entourage et auxquels pourtant on demande de continuer à jouer leur rôle pour le bien de l'entreprise... Et puis tout compte fait, que *Sirius* n'ait pas pu remettre son rapport, ça n'a pas changé l'évolution des choses sur le fond : j'ai continué mon opération de serrage de boulons, une affaire de longue haleine qui n'allait pas être stoppée par un unique contretemps, fût-il si affreux. Pour Messonnier, bien sûr, c'est une fin plutôt misérable, qu'il ne méritait pas, qui d'ailleurs ne lui ressemblait pas du tout : avant son accident, je ne l'avais pratiquement jamais vu boire une goutte d'alcool dans les déjeuners que nous avons ensemble assez souvent, et même le soir, quand on avait des *briefings* tardifs et qu'on allait ensuite dîner tous les

deux à l'*Etoile d'Akkar*, un restaurant libanais près de la porte de Champerret (tout de même, quand pour finir la soirée je l'emmenais au *Marchand de Venise*, où j'avais mes habitudes, il prenait un whisky à chaque fois, mais alors surtout pas deux !). Enfin, c'est ainsi : il y a des gens qu'on croit connaître alors qu'ils cachent en eux une faille secrète, une faiblesse profonde qui ne cesse de croître avec les années. La petite tâche noire s'agrandit, s'ouvre sur un abîme refroidi ; et quand l'âge a poussé à leurs extrémités les contradictions les plus tenaces de la personne, il ne reste plus de place que pour le silence...

Le plus pénible, c'est quand il a fallu que j'appelle sa femme. Après un quart d'heure d'hésitation, seul dans mon bureau, j'ai fini par attraper le téléphone. Au moment de lui parler, je me suis senti complètement vide, absent. J'ai manqué de courage et elle a dû s'en rendre compte ; je bredouillais – anxieuse, elle m'a coupé la parole pour m'interroger :

« Quoi un accident ? Que... que voulez-vous dire ? »

J'ai lâché qu'il était mort, et ce mot a résonné plusieurs fois dans ma tête, comme si un fou me l'avait crié à l'oreille. Oh oui, c'est quand même plus facile d'annoncer à un subordonné qu'il est licencié, plus facile encore de prendre en solitaire une décision douloureuse qui frappera tout un tas de gens, quand on n'est pas à leur hauteur pour voir l'effroi envahir leurs yeux ! Là, c'était tout l'inverse : le hasard, la malchance, un accident ; et par le jeu des pouvoirs et des amitiés, il me revenait d'endosser le costume du messenger pour révéler ce malheur que je n'avais pas organisé – pour une fois... Elle s'est mise à pleurer à l'autre bout du fil, ce qui était prévisible, et je ne savais pas quoi dire pour qu'elle s'arrête.

« On fera tout ce qu'il faut, Edith, vous pouvez compter sur moi... Vous... vous ne manquerez de rien... »

Quand j'ai raccroché, le téléphone me transmettait une plainte incessante mêlée de larmes, un long gémissement sur lequel je n'avais plus aucune prise.

Après l'arrêt de la mission de conseil, mon objectif était que nous allions encore plus loin dans la modernisation de la banque, et pour passer la vitesse supérieure, il n'y avait qu'un moyen à l'époque : internet. Eh oui, internet, ça paraît si évident de nos jours ! Les agences devaient être complètement subordonnées, voilà quel était le secret ; et un client qui engagerait un contact sur le réseau pourrait bientôt le reprendre dans n'importe quelle agence au point où il l'avait interrompu... Reiller et moi avons fait un voyage aux Etats-Unis afin de voir concrètement comment certaines entreprises s'y prenaient pour accélérer leur fonctionnement grâce au *Web*. On avait ramené plein d'idées intéressantes qu'on s'efforçait de mettre en application chez *Exxen*. C'est vrai que même juste un an avant que je quitte la présidence, moi-même je considérais que je n'avais pas à ouvrir mon ordinateur ni à recevoir des *e-mail*, que ce n'était pas le rôle d'un dirigeant... J'ai bien changé d'avis sur la question !

L'une des premières choses que j'ai lancées en rentrant des USA, avec le soutien de *Sirius*, c'était la mise en place d'un système de tutorat pour tous les cadres supérieurs de la banque : une équipe de jeunes spécialistes des réseaux qui les aidaient à découvrir le *Net* et les possibilités de la nouvelle économie. Evidemment, c'était un bon moyen pour repérer ceux qui étaient dans le mouvement et ceux qui traînaient les pieds... Là-bas, aux Etats-Unis, il y avait déjà des entreprises, même industrielles, qui à ce moment-là avaient trente pour cent de leur activité sur le *Web*, et surtout qui avaient multiplié par dix, vingt ou trente en un ou deux ans leur chiffre d'affaires en *e-business* ! Et en plus avec une progression globale des bénéfices absolument sidérante !

Avec Reiller, on a visité une grosse boîte qui fabriquait des emballages ; ils achetaient presque toutes leurs fournitures sur le réseau, avec une concurrence plus large et pour toutes les usines à la fois. Résultat : vingt pour cent

d'économie sur les coûts d'achat. Pour les ventes, ils avaient créé un site internet, avec une réorganisation complète des méthodes de travail, l'introduction de jeunes experts, etc. Du coup, le bilan commercial était passé de cinquante mille dollars par mois à cent millions ! Il faut dire que l'entreprise avait mis le paquet en créant partout des groupes de *e-progrès* où les salariés, pilotés par des recrues de la direction générale, étaient chargés de « casser leurs vieilles méthodes », d'innover et surtout de faire croître leur activité... Personnellement, je trouvais ça assez malin de se servir d'internet de cette façon, pour bousculer les équipes et les forcer à donner le maximum : en fait, ça n'avait rien à voir ! Puisque la *toile* démultiplie les possibilités commerciales, on pourrait considérer au contraire que les gens vont travailler avec moins d'efforts, que leur rendement va augmenter sans qu'ils se remuent davantage... Eh bien non, pas du tout ! Eux, les américains, ils en profitaient pour presser encore plus le personnel ! Et ça marchait ! Internet, ce n'est pas seulement un changement technique, c'est une révolution des mentalités : il y a ceux qui sont conquis, qui sont prêts à se défoncer, et puis il y a tous les autres. Pour ceux-là, mon sentiment est que l'introduction du *Web* a révélé crûment, d'une manière radicale, leur incapacité à se mettre au service d'une entreprise moderne, où chacun doit être actionnaire à son niveau et avoir le souci de la croissance, du chiffre d'affaires – et pas seulement celui de son salaire et de sa carrière personnelle, comme si c'était quelque chose d'acquis pour la vie, sans aucun rapport avec le profit de l'entreprise.

On a aussi été voir une grande compagnie américaine de la cote Est, où le patron nous a expliqué comment il avait mis en place auprès de son vice-président un « *corporate initiative group* », un escadron de jeunes cadres chargés de moderniser les filiales, toujours par le biais du *Net*. Leur boulot : débusquer les initiatives et les généraliser à l'ensemble de l'entreprise. C'était vraiment la chasse aux gains de productivité ! Le *boss* avait des

méthodes expéditives qui m'ont épaté : par exemple comme il avait décidé que les notes et rapports devaient désormais passer sur le réseau interne et non plus sur papier, il a fait supprimer tous les photocopieurs du siège ! Extraordinaire, non ? Pour lui, l'information électronique représentait la possibilité d'augmenter considérablement les profits, avec un jeu totalement ouvert, en temps réel ; mais là encore, j'ai bien compris qu'il s'agissait d'abord d'un nouveau levier pour mettre toutes les structures « sous tension », comme on dit dans les livres de management. Enfin tout ça, ce sont des histoires anciennes ; maintenant c'est bien connu, on fait cent fois pire et plus personne ne trouve à redire, un peu les syndicats tout de même, par principe, mais vu leur poids, leur influence...

« C'est tous les jours, nous avait-t-il confié, et toujours avec de nouveaux moyens qu'une direction d'entreprise doit combattre la bureaucratie interne, sans quoi celle-ci croîtrait inexorablement jusqu'à étouffer les forces vives qui génèrent le chiffre d'affaires, comme un cœur qui serait enveloppé progressivement par la graisse... »

J'avais trouvé son discours absolument formidable, très au-dessus de tout ce que l'on entendait en France depuis de nombreuses années.

En dehors du tutorat que j'ai commencé à faire fonctionner, un peu sur ce modèle de groupe d'élite américain, j'ai aussi lancé la distribution multi-canaux, pour améliorer la gestion de la « relation clients », la « GRC » comme disait Messonnier : d'abord un système de transaction par internet, qui a fonctionné très vite à plein ; ensuite, une plate-forme téléphonique qui a géré les appels entrants et sortants (on pouvait faire toutes sortes de statistiques pour le marketing) ; après, la consultation depuis les téléphones mobiles venue compléter l'offre de services d'*Exxen*...

Et puis mon bébé, mon idée personnelle, c'était un grand programme de formation sur le réseau interne de la banque. On a modernisé ce réseau, avec *Sirius Consulting*,

et les salariés pouvaient rechercher dessus plein d'informations professionnelles, mais aussi artistiques, culturelles, des *news*, etc. Bref, ça marchait, ils se connectaient par paquets, chaque semaine un peu plus. Et donc sur cette base, les jeunes de chez Reiller m'ont concocté une formation « maison » qui tournait essentiellement autour de l'apprentissage du *Net*, les changements que cela allait entraîner dans nos activités, etc. L'affaire a donné assez vite de bons résultats. Cela étant, les salariés n'avaient pas vraiment le choix : ils savaient tous qu'il fallait s'y mettre, et qu'en plus on pouvait très bien repérer s'ils étaient connectés ou pas sur le *e-training* – c'est ainsi qu'on a appelé le programme de formation sur le réseau –, combien de temps, s'ils avaient répondu aux questionnaires à la fin de chaque session, etc.

Quelquefois, le soir, quand j'avais un moment de libre avant de partir, j'allumais l'ordinateur et je regardais le fichier de contrôle : je pouvais voir toutes les statistiques sur l'avancement de la formation, par sites, par catégories de personnels, par métiers ; on pouvait même obtenir un suivi individuel, agent par agent. S'ils avaient su ça... Ce que je préférais, c'était me lancer des petits paris, pour moi tout seul, sur le nombre d'agents qui étaient au-dessus d'un certain temps passé en sessions de formation. Je me disais par exemple : « pour le mois dernier, combien de cadres ont suivi au moins les trois quarts des sessions ? » J'essayais de me fixer sur un chiffre, par recoupement avec les résultats que j'avais déjà obtenus, et hop ! j'envoyais la requête. Et là, dans les dix secondes, un bel histogramme apparaissait sur l'écran – c'était magique ! Ca m'impressionnera toujours, ces possibilités immenses dont on dispose aujourd'hui avec l'informatique en réseau. Quel fantastique outil de maîtrise sur les processus qu'on dirige !

Quand je commençais à me plonger dans les tableaux de bord du *e-training*, c'était tellement passionnant que j'en oubliais l'heure. Le soir, l'étage était vide et silencieux ; j'étais enfin seul dans mon grand bureau, avec de la

musique classique en fond sonore, quelque chose qui me calmait comme une cantate de Bach ou un morceau baroque. En général, je m'offrais un petit Armagnac que je dégustais tranquillement en pianotant sur l'ordinateur... Ma femme finissait par m'appeler en me disant qu'elle allait se coucher, qu'elle n'attendrait pas que je rentre. La plupart du temps, je m'excusais gentiment en lui disant un gros mensonge – « je terminais un dossier urgent pour le conseil de demain matin, je partais à l'instant, etc. » –, je sonnais le chauffeur, j'éteignais et je m'éclipsais. A regret, il faut bien l'avouer.

On a donc parfaitement réussi notre coup, Reiller et moi : de mon côté, j'ai fait échouer le raid de la *First European Bank* au moyen de différentes manœuvres ; du sien, il a brillamment défendu l'option de la prise de participation dans la nouvelle banque *Exxen* par *Sirius Global Services*, le groupe international auquel appartenait sa division conseil, *Sirius Consulting*. Toute cette opération nous a demandé un déploiement d'énergie considérable, mais on y est arrivé ! On les a tous pliés à notre volonté ! J'emploie l'expression « différentes manœuvres » et il faut que je dise un mot là-dessus : dans cette stratégie, on avait placé la sortie du rapport « orienté » que Messonnier avait commencé à mettre au point. Ce que Reiller avait demandé à Claude-Jean, c'était de réaliser un audit le plus sévère possible sur le CGIC, le fonctionnement des structures, la rentabilité, les possibilités de développement, le positionnement face aux évolutions de la concurrence, etc., de telle façon que la *First* soit moins intéressée après la mission d'évaluation qu'avant... Comme on avait choisi *Sirius* ensemble pour conduire ce travail d'expertise, entre les présidents des deux banques, CGIC et *First*, il n'y avait aucune raison pour que par la suite les anglais ne tiennent pas compte des résultats de l'audit, et même pour qu'ils remettent en

cause le travail de *Sirius* et le bien fondé de ses conclusions...

Pour en revenir à Messonnier, son accident a représenté un vrai drame pour tous ses amis, Reiller et moi-même en particulier. Sur le coup, je dois le reconnaître, ma première réaction n'a pas été très sentimentale : quand on m'a téléphoné pour m'apprendre la nouvelle, j'ai tout de suite pensé qu'il avait concentré entre ses mains les informations pour le rapport, et par conséquent que personne d'autre ne pourrait faire à sa place la présentation qu'on attendait de lui... Donc j'ai d'abord pensé à l'avenir de la banque, au montage financier avec *Sirius*, bref à des choses plutôt froides alors qu'il s'agissait de la mort brutale d'un homme que je connaissais bien. Avec le temps, je m'en veux un peu d'avoir réagi ainsi, spontanément, sans compassion. Plus j'avance en âge, plus cette épisode prend de la place, et aujourd'hui je préférerais ressasser un autre souvenir que celui-là : plutôt un souvenir positif qui me renverrait une image séduisante de moi-même, comme auparavant... Mais enfin c'était ma nature – c'est toujours la mienne, d'ailleurs, je n'ai pas changé sur ce point : j'étais programmé depuis une éternité pour ne pas faire dans le sentiment ; mon horizon, mes valeurs, c'était l'entreprise, le chiffre d'affaires, la satisfaction des actionnaires, pas l'amitié ou le facteur humain d'une manière générale.

Et Reiller ou Messonnier raisonnaient comme moi : à ma place, ils auraient agi de la même façon. Tous les trois nous n'avions qu'un seul but : réussir nos affaires, les pousser au maximum, écraser les concurrents... Si ceux qui critiquent cette attitude savaient à quel point on vit pleinement lorsqu'on est plongé au cœur de ces aventures capitalistes ! Quelle intensité ! Faire du profit, investir, augmenter encore le profit, toujours réinvestir et ainsi de suite, sans fin... Quelle jouissance ! Et tout cela sans même construire des immeubles, des usines, des palais ou accumuler des trésors, juste avec des lignes sur un tableau

comptable, les résultats d'une action en bourse sur l'écran d'un ordinateur.

Dans le programme de restructuration de la banque, l'idée la plus ambitieuse que j'ai eue, me semble-t-il, c'est d'avoir embrayé le pas aux mouvements qui se dessinaient à l'époque en faveur des transferts d'activités – et là, vraiment, on peut dire que Reiller et moi avons bien senti l'évolution des choses (dans ces années-là, l'« externalisation » était une pratique toute récente en France, alors qu'elle remontait à plus d'une dizaine d'années dans les pays anglo-saxons). On a commencé par transférer chez *Sirius* la gestion de l'informatique de gestion, tout en gardant l'informatique bancaire chez *Exxen*. Dans cette affaire, on a été malins parce que le personnel a suivi sans problème : les gens sont devenus des employés de *Sirius* avec un avantage de salaire par rapport à leur ancienne situation ! Et donc il n'y a pas eu de réaction syndicale... Pourtant, l'informatique, c'était quand même plus risqué que le gardiennage du siège ou l'archivage, domaines pour lesquels le CGIC avait déjà choisi de s'en remettre à un prestataire extérieur, avant que j'arrive. En France, les obstacles sont d'ordre culturel : certes, on est habitué à pratiquer la sous-traitance, mais on se méfie de l'externalisation parce qu'on pense que c'est une opération qui déplace les savoir-faire à l'extérieur de l'entreprise ; on imagine que ça se traduit forcément par une perte de contrôle. Ce n'est pas faux, d'un certain point de vue, mais si les dirigeants pratiquent finement comme on l'a fait avec *Sirius*, si on a une véritable alliance au sommet entre le fournisseur de services et le groupe producteur, une synergie qui renforce le rendement global des capitaux, alors ça devient un montage rentable pour tout le monde.

En fait, si l'on conduit une analyse sérieuse du développement des entreprises, on voit qu'aujourd'hui, au dessus d'une certaine taille notamment, il faut absolument passer par une internationalisation. Une grosse boîte réussit sur ce plan-là ou alors elle s'écroule, même si elle

reste sur un marché national, parce que les autres ne se privent pas de venir dessus ! Or qui dit « mondialisation » dit accords et contrats à hauts risques, donc nécessité d'un soutien puissant dans différents domaines, par un opérateur technique qui doit avoir lui aussi une stature internationale. Il y a trente ans, les entreprises passaient au transfert d'activités pour faire des économies ; quand j'ai repris le CGIC, c'était déjà pour être plus offensif, sachant que si l'on ne préserve pas ses avantages concurrentiels, si l'on ne se montre pas à la pointe, on se fait manger par un concurrent un jour ou l'autre.

Aux membres du conseil d'administration, j'ai surtout vendu l'idée que certains coûts fixes de la banque allaient devenir variables. Cette innovation-là, ça leur a bien plu ! Evidemment, comme on paye les prestations à l'usage, on contrôle mieux les coûts... Après le transfert informatique de première phase (gestion du parc d'ordinateur et maintien en état de fonctionnement), *Exxen* n'a pas réellement fait des économies significatives : on a surtout augmenté la qualité du service et obtenu une maîtrise des dépenses nettement meilleure – et on a éliminé les mauvais cotés liés à la gestion des personnels. Ensuite, la deuxième phase, c'était réaliser une externalisation « applicative » comme disent les consultants, c'est-à-dire qu'on a conclu un nouveau contrat avec *Sirius* pour qu'ils prennent en charge le développement du système informatique, les logiciels, les programmes... A moyen terme, on prévoyait de passer au transfert de fonctions administratives, comme les assurances ou la gestion de la paye, et je suis sûr que si la banque avait progressé dans cette voie, celle des dirigeants américains qu'on avait rencontrés, on aurait vu encore notre valeur boursière augmenter ! C'est vrai que ça n'aurait pas été sans risque, surtout pour la partie « transfert de personnels » : il y aurait eu des conséquences sociales lourdes en termes d'emplois, de rémunérations, de conventions collectives, etc. Mais je suis sûr que ça se serait passé plutôt bien, en particulier parce que *Sirius Global Services* avait mis en

place une cellule spécialisée dans la gestion des difficultés liées aux externalisations (ils avaient déjà une grande expérience du problème, puisque près de quinze pour cent de leurs effectifs étaient issus d'un transfert effectué par une entreprise cliente). A mon sens, c'est vraiment une bonne formule, surtout si l'entreprise bénéficiaire du service lie la rémunération du prestataire à la qualité de ce qu'il produit.

En définitive, toute cette évolution est bonne pour les actionnaires : les contours de l'entreprise perdent en lisibilité, c'est un fait, mais l'investissement est nettement plus rentable puisqu'on renforce la gestion libérale de l'offre et de la demande en l'introduisant là où, auparavant, on avait seulement un fonctionnement hiérarchique, avec tous les défauts et les lourdeurs que ça implique, les syndicats... Et puis cela donne un meilleur partage des risques entre les deux pôles, celui du capital et celui du travail, ce qui est plus sûr, et sans doute aussi plus moral.

Du coup, aujourd'hui, je fais des conférences sur le thème, j'essaie de vendre l'idée à d'autres ; j'ai longtemps conseillé à mes auditeurs de choisir *Sirius*, tant que le cabinet d'audit était encore debout... J'aurais eu mauvaise grâce à ne pas renvoyer l'ascenseur, parce sur le plan personnel j'ai été gagnant dans l'affaire, oh combien ! C'est facile à comprendre : avec toutes ces prestations pour le compte de groupes ou de grandes entreprises, le cabinet de conseil a atteint un taux de croissance annuel de trente-cinq pour cent. Ça n'a pas duré, mais on en a bien profité, Reiller, moi et quelques autres. *Sirius Global Services* a pris une grosse participation dans *Exxen*, et de mon côté j'étais aussi actionnaire de *Sirius*, ce qui fait que je gagnais sur les deux tableaux.

Pour le lancement des opérations, il fallait une cérémonie prestigieuse, une sorte de « rituel » très collectif qui fasse bien comprendre à tous les salariés qu'on était en

train de changer de dimensions, et qu'il n'y aurait pas de retour en arrière. J'ai demandé à Reiller de monter l'événement, et d'abord de chercher un lieu qui puisse marquer les esprits. On avait le choix entre la Villette, le Palais des congrès... Quand il m'a présenté le Louvre, j'ai sauté sur l'occasion : le Louvre, quelle grandeur ! Sur un tel site, on était certain de s'imposer, de faire passer auprès de nos troupes l'idée qu'on était grand avec notre projet de modernisation, nous les dirigeants, et qu'il suffisait au personnel de suivre le mouvement !

Messonnier et deux de ses jeunes recrues m'ont aidé à préparer un discours très « stratégique », sans trop de références aux conditions vécues par les gens mais avec une vision de l'avenir propre à susciter l'adhésion. Devant tous les cadres, j'ai dévoilé le futur nom de la banque, avec son slogan : « *Exxen. La banque du futur au service du monde d'aujourd'hui* »... En somme, ça a fonctionné : il n'y a pas eu de questions vraiment critiques au cours de la séance ; dans la semaine qui a suivi, les sondages internes se sont avérés positifs. J'ai discuté avec les syndicats, ils n'ont pas vu le mal dans l'affaire, ou tout au moins la possibilité de s'y opposer. Le terrain était prêt pour les grandes manœuvres, les vraies...

En y repensant aujourd'hui, je me dis que ce qu'on a investi dans cette opération de communication est loin d'avoir représenté une dépense inutile, bien au contraire : avec ce show et les groupes de progrès mis en place à la suite, j'ai réussi à retarder d'au moins six mois l'appréciation lucide des réalités par le personnel, pendant qu'on lançait une politique d'entreprise sévèrement réductrice d'emplois ! Même maintenant, je n'arrive toujours pas à comprendre comment le plan a pu marcher aussi bien... A soixante-trois ans, j'ai donc encore appris quelque chose. Quand j'ai débuté, on était d'abord un spécialiste, dans une hiérarchie, avec des rapports de travail formalisés, des liens presque pour la vie avec « son » entreprise. La banque ou l'assurance, c'était comme à l'armée ; désormais, des dizaine d'années plus

tard, les gens ne croient plus en grand-chose en dehors d'eux-mêmes et de leur sacro-saint bien-être ; ils veulent de l'autonomie, de l'espace pour leur « créativité individuelle », de la mobilité, des changements, des projets pour s'investir « en tant que personne »... Eh bien voilà : l'entreprise en réseau va vous donner tout cela mes braves petits soldats ! Vous manquerez de sécurité et de stabilité, vous ne pourrez vous reconnaître dans aucune catégorie fixe, avec toute la détresse et la méfiance envers autrui qui en découleront immanquablement – mais quel horizon nouveau ! Quelle vie palpitante ! Plus de petits chefs, plus de bureaucratie, terminés les carcans étouffants, les procédures collectives ; juste des individus singuliers reliés entre eux en fonction des circonstances, avec toutes leurs capacités mobilisées, y compris les plus affectives et personnelles, des hommes qui se « donneront » à fond pour ne pas disparaître, pour se maintenir dans le champ de visibilité dont dépendra leur survie... Je parle au futur parce que je suis moi-même quelqu'un de cet ancien monde, mais en réalité tout cela s'est déjà mis en place depuis pas mal de temps. A la création d'Exxen, ça démarrait seulement ; il fallait être malin pour bien saisir les enjeux à venir.

Les syndicats étaient un peu perdus en face de ces évolutions ; ils sont encore largement structurés sur le modèle de la grande entreprise industrielle, et c'est ce schéma dépassé qu'ils essaient de défendre. Comme c'est pathétique ! Avec le CGIC, j'ai eu la chance de pouvoir me mettre les syndicalistes dans la poche : ils pliaient tous devant le représentant du syndicat autonome de la banque française, un certain Larminat, parce que celui-ci avait ses entrées dans deux ou trois grandes centrales syndicales, au niveau national. Je le prenais pour un bolchevik, du genre inflexible, mais il se trouve qu'il m'a demandé d'embaucher sa femme, suite à un licenciement. Elle n'avait pratiquement aucune qualification ; je l'ai prise quand même, ce qui a calmé les ardeurs revendicatives de son mari...

Surtout, j'avais des informations sur lui, par l'un de mes amis qui était administrateur à la préfecture de police : des choses pas nettes à l'intérieur d'une association d'éducateurs de rue dont il était le président. Sous couvert d'aider les jeunes en difficulté, de lutter contre la « marginalisation » des adolescents en Seine-Saint-Denis – quel tableau ! –, il laissait des petits trafiquants de drogue faire leur *business* avec les jeunes que rencontraient ses travailleurs sociaux... Et puis comme il sautait la trésorière, il s'octroyait quelques indemnités grassouillettes, prises sur les subventions que le conseil général versait à l'association. Un jour, je lui ai fait comprendre que je connaissais les détails de l'histoire, que je ne dirais rien s'il ne m'emmerdait pas avec son syndicat. Le mieux était même qu'il arrive à contenir les autres... Ce qu'il a réussi à faire. Lorsque les flics ont commencé à s'intéresser à son affaire, suite à des dénonciations bien organisées, je suis intervenu pour calmer le jeu. Et puis c'est ressorti quand j'en ai eu besoin, ou peut-être simplement l'envie, je ne sais plus ; mais toujours est-il que dans cette situation à ce moment-là, j'étais assuré d'avoir la paix avec le principal syndicat de la banque.

A dire vrai, mon souci à l'époque était d'ordre familial : j'avais essayé d'expliquer à mon père toutes les mutations du monde de l'entreprise et de la finance, mais ça ne marchait pas : il s'obstinait à ne pas vouloir comprendre les nouvelles règles du jeu, comment on doit faire du profit aujourd'hui si l'on veut se maintenir, etc. Il a pourtant été directeur d'usine autrefois, une grande fabrique de papier, mais c'était il y a longtemps et les méthodes étaient complètement différentes... C'était devenu un très vieux monsieur.

A l'époque de la transformation de la banque, je m'en souviens très bien, j'allais lui rendre une petite visite régulièrement, en Normandie : ce n'est pas très loin de Paris ; j'aurais pu le voir plus souvent si je l'avais voulu. Le problème était que ma femme n'aimait pas cette campagne, ni mon père me semblait-t-il, et ça ne datait pas

d'hier. Je n'allais tout de même pas me fâcher avec elle pour des histoires pareilles... Résultat, je faisais le voyage tout seul de temps en temps, le samedi, juste un aller-retour dans la journée. C'était court, mais ce compromis me permettait d'être auprès de lui à intervalles réguliers – et aussi de prendre l'air par rapport à mon quotidien de PDG, qui était très lourd, et même vis-à-vis de ma femme : un peu de distance ne peut faire que du bien, surtout quand on est arrivés à un certain âge. Et puis ces escapades n'étaient pas sans motif depuis qu'on avait placé papa.

Mon père possédait une maison près de Lisieux, au milieu d'une région splendide qu'on appelle le pays d'Auge : il y habitait avant d'aller dans la maison de retraite.

Depuis l'étage de la maison familiale, on embrassait du regard un large morceau de campagne normande : une succession de pâturages d'un vert profond, avec au loin une barrière de grands arbres dont les cimes découpaient l'horizon, et puis des vaches, des haies sinueuses, des ruisseaux clairs, des pommiers... Comme j'aimais cette nature vigoureuse lorsque j'étais enfant, et qu'entre deux périodes de pensionnat je revenais ici pour les vacances !

A cause d'un emploi du temps impossible, il m'arrivait de ne pas pouvoir aller discuter avec mon père pendant plus d'un mois, un mois et demi même, et cela a déclenché en moi un sentiment de culpabilité inhabituel, une sensation curieuse à laquelle je ne m'attendais pas. Peut-être à cause du fait que moi aussi, je commençais à vieillir... Une fois, lors d'une visite en particulier, j'avais trouvé le vieux très fatigué – tout de même quatre-vingt deux ans –, avec un teint pâle et les traits figés. Il était allongé sur son lit, dans la pénombre. Posées l'une à côté de l'autre sur le drap jaune, ses mains tremblaient. Ensuite, je suis allé voir le médecin, et finalement on a décidé qu'il n'était pas prudent de le laisser tout seul, compte tenu de son état de santé, ses difficultés à respirer, ses malaises, etc. Sur ses conseils, on a mis mon père dans une maison spécialisée, près de Caen. J'aurais bien voulu

le ramener sur Paris, mais il a préféré rester en Normandie, près de sa maison et de son ancienne usine. Un entêtement idiot, évidemment, parce qu'il ne sortait plus de sa chambre que pour faire une courte promenade dans le parc de l'établissement, ou pour se rendre à la salle à manger ; et puis ses histoires professionnelles, c'était un passé lointain désormais, enfoui. Les vieux sont comme ça, on le sait bien, il faut en passer par là...

Avant, quand nous venions dans cette maison pour les week-end, je l'apercevais au milieu du champ, sur son tracteur, alors que l'auto débouchait sur le haut de la colline, à l'endroit où l'on quitte la nationale de Pont l'Evêque. Aussi loin que je me souviens, c'était toujours la même scène, le même prologue à mes aventures campagnardes... Les dernières années, malgré l'âge, il s'obstinait à vouloir encore ramasser lui-même ses pommes. S'il était à la maison, je garais la voiture et je m'empressais de sortir l'engin du garage, pour qu'on aille ensemble « secouer les arbres ». J'enfilais rapidement un bleu de travail pris dans l'atelier et on partait tous les deux en direction des vergers, avec l'intention de ramener une pleine charrette de fruits. Ce solide bras articulé qui enserrait les troncs, j'aimais le diriger, comme un gamin ! Le tracteur vrombissait, se cabrait, pendant qu'à l'arrière la « vibreuse » ébranlait l'arbre, prisonnier de la mâchoire métallique et de ses lèvres de caoutchouc ; les pommes tombaient dans l'herbe comme des balles denses, avec un bruit sourd, accompagnées par la pluie lente et désordonnée des feuilles.

Un jour d'avril, léger et ensoleillé, avant de passer voir mon père à Caen, j'ai voulu retourner dans la maison. Elle m'a semblé toujours aussi majestueuse au milieu de ses pommeraies, comme si les murs, les tuiles, les portes ne vieillissaient pas. Cependant, ça sentait la poussière dans la grande pièce, une atmosphère de vieux papiers et de chaleur humide. En y regardant d'un peu plus près, on voyait bien que la maison souffrait déjà de ne plus être habitée. Je suis monté à l'étage pour me poster devant la

fenêtre ouverte, comme autrefois, avec la vue sur les vergers, la colline qui se perd à l'horizon, au-delà des haies. Cela faisait bien longtemps que je n'étais pas entré dans mon ancienne chambre. Le soleil enveloppait doucement la campagne ; il faisait bon. Des odeurs d'herbes sèches et de pierres chaudes montaient jusqu'à moi.

« Ici, me suis-je dit, peu de choses ont changé depuis mon enfance... » L'instant d'après, mon regard s'est porté vers le côté de la maison, attiré par le mouvement d'un insecte qui volait près de la façade, peut-être une guêpe ou une abeille. Je l'ai perdu de vue, et il m'a semblé qu'il s'était introduit entre les pierres, au-dessus du garage. Sur le moment ça ne m'a pas surpris, mais quelques secondes plus tard, un deuxième puis un troisième point noir ont suivi le même chemin. Le phénomène m'a intrigué ; je me suis décidé à monter pour vérifier s'il n'y avait pas un trou dans le mur, si les intrus n'étaient pas en train de tourner en rond en se cognant contre les poutres et la toiture. En empruntant le demi-escalier qui conduit au grenier, j'entendais déjà le ronronnement des bestioles ; pourtant, quand j'ai poussé la porte, le bruit s'est arrêté.

Comme mes yeux ne s'étaient pas encore habitués à l'obscurité, je suis resté quelques minutes sur le seuil. Et puis je ne voulais pas me faire piquer. Mes doigts ont trouvé l'interrupteur pour allumer les gros projecteurs installés sous le toit ; malheureusement, ils ne fonctionnaient plus. Ce grenier avait servi à entreposer les pommes avec lesquelles mon père fabriquait son cidre ; aujourd'hui, vide, il exhalait une senteur étrange, sucrée, très différente de ce que l'on respirait autrefois... Quand les formes de la charpente, les arbalétriers et les entrants ont commencé à sortir de la pénombre, je me suis avancé dans la pièce.

Des guêpes ou des abeilles passaient sous le faîtage en dessinant des cercles concentriques, d'un vol ralenti ; il y en avait au moins une dizaine. Ca m'a paru bizarre que ces insectes soient venus ici plutôt que d'aller tourbillonner dans la pleine lumière de l'été. Je suis descendu pour

prendre une lampe de poche dans ma voiture, et lorsque je suis revenu dans le grenier, j'ai compris de quoi il s'agissait : l'argile du mur pignon, en face, avec son apparence craquelée, toute la surface sous le toit de chaque côté du grenier, le sol marqué par de grandes tâches brunes... J'ai voulu en avoir le cœur net, et puis je n'ai jamais reculé devant le moindre danger – ça n'allait pas commencer à cause d'une malheureuse colonie d'insectes... Je suis redescendu dans le garage prendre une pioche, et ensuite, en évitant tout geste brusque, je m'en suis servi comme d'un pied de biche pour soulever une première planche, près du mur de façade. Une matière brune et collante s'est détachée des solives en formant de longs filaments qui sont restés accrochés au morceau de bois ; partout, les interstices du plancher étaient remplis d'alvéoles de cire...

J'ai soulevé doucement une autre planche, un demi-mètre plus loin, pour découvrir le même spectacle incroyable. Alors, furieusement, j'ai balancé un coup de pioche dans la paroi et en retirant l'outil j'ai fait tomber un pan entier du mur pignon : des morceaux d'argile et de pierre ont roulé sur le sol, entraînant avec eux une grosse boursouffure jaune piquée d'ocre. Le mur entrouvert était rempli d'alvéoles irrégulières entre lesquelles des abeilles s'affairaient. « C'est une ruche ! ai-je réalisé stupéfait, le grenier n'est plus qu'une immense ruche ! » Dans le faisceau de ma lampe, je voyais maintenant les poutres et les chevrons recouverts d'un manteau d'écailles jaunâtres, agités par les mouvements d'innombrables petits atomes noirs. J'ai laissé tomber la pioche et je suis sorti en courant.

Une fois la porte refermée, je me suis senti en sécurité mais mon cœur s'était tout de même sérieusement emballé. Je suis descendu dans le séjour pour boire un verre de calvados. Les bouteilles étaient rangées dans le buffet, comme auparavant quand le vieux était encore à la maison. L'alcool m'a fait du bien et j'ai commencé à réaliser les dégâts qu'on allait devoir réparer. « A ce

niveau-là, me suis-je dit, ce n'est plus un travail pour les pompiers. Comment va-t-on récupérer ce grenier ? » J'avais peur que tout le toit et le haut des murs soient à reconstruire à cause de cet envahissement monstrueux. On pouvait craindre aussi que toute cette partie de la maison s'effondrerait d'un seul coup, le jour où elle serait complètement minée par les bestioles ! Je suis allé vérifier si l'on voyait quelque chose dans la partie du garage située en dessous du grenier : en effet, des abeilles sillonnaient le plafond à certains endroits, d'autres sortaient entre deux planches ou bien rentraient sous les solives.

Ca m'a blessé de voir notre bâtisse familiale abîmée de cette façon, après tant d'années pendant lesquelles papa s'en occupait et où elle semblait ne jamais devoir vieillir. En refermant la porte d'entrée, ce jour-là, je me suis promis de commander des travaux avant l'hiver. J'ai pensé : « ma femme va certainement me dire qu'il y a de fortes chances pour que je manque à ma parole, comme pour le reste... Quand j'aurai arrêté de diriger la banque, si mon état de santé me le permet, je me consacrerai à cette tâche, c'est promis. Elle en vaut bien une autre, et puis je dois ça à mon père, absolument : le jour où je me déciderai, il est probable qu'il ne sera plus là pour voir le résultat en notre compagnie. »

La maison de retraite s'appelait « les hautes futaies » ; elle se trouve en pleine campagne, juste avant d'arriver sur Caen. Personnellement, je considère l'endroit comme vraiment très joli, calme et facile d'accès. C'était important pour les visites. A l'époque où je commençais à bien m'installer dans mon rôle de président d'Exxen, j'en ai effectué une qui a pris un tour spécial, qui m'a un peu déstabilisé. Quand je suis entré dans la chambre, mon père faisait une réussite, assis face à la fenêtre. La vue était agréable ; il y avait de grands arbres et le ruisseau qu'on entendait passait dix mètres plus loin, au milieu d'un gazon impeccable. On n'avait pas le choix, à cause de cette compétition permanente dans laquelle j'étais plongé et qui prenait toute ma vie, et aussi parce que ma femme n'a

jamais eu d'affinité avec mon père – on n'a pas eu le choix, mais j'estime qu'on a pris ce qu'il y avait de mieux dans la région. D'ailleurs, il n'avait pas l'air de s'en plaindre. Il voulait que je vienne plus souvent, c'est tout.

« Alors les réussites, toujours le champion ? ai-je lancé ce jour-là en le voyant absorbé par son occupation favorite.

– Ah Serge ! Comment vas-tu ?

– Très bien, mais c'est à toi de me dire si la santé va bien.

– Je n'ai pas la même veine qu'avant quand je fais une *impériale* : j'ai beau essayer pendant une heure, il me reste toujours une ou deux cartes retournées qui devraient aller ensemble... Hier, de tout le début de l'après-midi, je n'ai été au bout de la réussite qu'une seule fois ! »

On a parlé de tout et de rien pendant une vingtaine de minutes, et puis j'ai tenté une nouvelle fois de lui expliquer ce que j'avais réalisé en redressant la banque, en m'alliant avec un grand cabinet d'audit.

« Tu aurais dû continuer avec l'usine comme prévu, m'a-t-il répondu, je n'en démords pas. Ca c'était du travail !

– Mais papa, tu sais bien que cette usine était vouée à fermer, tu le sais comme moi ! Je n'ai pas repris l'usine, mais j'ai réussi beaucoup d'autres choses... »

Il s'est replié sur lui-même en faisant glisser lentement ses fesses sur la chaise. Son regard s'est perdu un moment en direction du morceau de ciel qu'encadrait la fenêtre de la chambre ; ses mains, décharnées et tremblantes, se sont retirées l'une après l'autre de la table pour se poser mollement sur ses cuisses. Il m'a fixé droit dans les yeux, comme seules les vieilles personnes savent le faire, et puis il m'a dit, à voix basse :

« Peut-être, mais il y a une chose que tu ne réussiras jamais à obtenir : le respect et l'admiration de ceux qui travaillent avec toi. Alors que cette usine que j'ai tenue à bout de bras, avec ses ouvriers fidèles, comme on était fier d'y appartenir ! Je le sais, je te connais trop : tu n'es pas fait pour ça ; il faut que tu domines, que tu sèmes la peur

pour te sentir puissant... Le résultat, c'est que tu finiras tout seul ! D'ailleurs, tu es un enfant de vieux comme on dit, et les enfants de vieux finissent seuls »

En prononçant ces paroles, mon père m'a fait de la peine ; je n'ai pas songé une seule seconde à son radotage, mais j'ai compris que je l'avais abandonné dans ce mouvoir de luxe, et qu'il en souffrait terriblement. Il était seul, en effet, et ses propos me renvoyaient l'image d'un fils ingrat, incapable de prendre soin de son père pendant les dernières années de sa vie. Je n'ai pas voulu lui répondre – cela n'aurait servi à rien –, et j'ai pensé qu'il valait mieux lui donner des nouvelles de sa maison. Cette évocation l'a mis tout de suite de bonne humeur.

« Ecoute, m'a-t-il suggéré, en tout premier lieu, il faudrait que tu fasses refaire les volets de cette baraque, parce qu'ils commencent à se fendre à cause de la pluie. Et puis il y a le jardin : on ne peut pas le laisser à l'abandon, il faut l'entretenir. Surtout, je pense aux pommes. Tu te rends compte, le nombre d'années que j'ai passées à récolter toutes ces pommes savoureuses...

– Oui, pour en faire un cidre tout aussi savoureux.

– Ah le cidre du pays d'Auge ! Excellent ! Tu sais, il m'en a fallu du temps pour apprendre à le fabriquer, moi le citadin, à lui faire venir des arômes de vanille ou de tilleul... »

Cinq heures. Il fallait que je parte si je voulais arriver juste pour le dîner. Et puis j'avais prévu dans la soirée de commencer à travailler sur deux ou trois dossiers importants, en prévision de la journée de lundi. Dans cette période, les réunions de direction devenaient quelque peu difficiles à piloter : je devais manœuvrer finement, avec beaucoup d'autorité technique, pour maintenir mes positions ou obtenir des avancées. Surtout, je commençais à comprendre que certains membres du conseil d'administration d'*Exxen*, qui auparavant n'osaient pas s'attaquer directement à mon fauteuil, tentaient désormais de m'atteindre en passant par les directeurs, des types que j'avais pourtant mis en place... Même la petite Barrois, une

jolie fille ambitieuse que j'avais sortie d'un poste de directrice d'agence de banlieue pour la mettre auprès de moi à la direction des ressources humaines – même elle s'y était mise. Je trouvais cela frustrant parce qu'il s'était établi une forme de séduction réciproque entre nous deux, une alliance tacite qui reposait à la fois sur notre différence d'âge et sur notre caractère semblable. Nous avons la même vision de l'avenir de la banque, c'était clair. Voilà encore une chose à laquelle j'ai eu du mal à m'habituer : les nouvelles manières des femmes dans la vie, et surtout dans le monde du travail et des affaires, une force lourde qui a commencé à en mettre plus d'un sur le carreau ces dernières décennies...

Au début, mon idée était de parler des abeilles à mon père, de lui raconter ce que j'avais découvert dans le grenier afin de voir avec lui de quelle manière on pourrait arranger ça. Finalement, comme on était arrivé à l'instant du départ, j'ai préféré ne rien lui dire. « Peut-être à l'occasion de ma prochaine visite, me suis-je dit... De toute façon, il y a peu de chances pour que le vieux revoie un jour la maison, notre belle maison d'autrefois. »

Alain Hervo, cadre commercial

Quand j'étais tout jeune, à partir de huit ans jusqu'à plus de seize, je voulais devenir pompier – pas seulement comme tous les garçons, qui à un moment ou à un autre de leur enfance veulent être pompier parce qu'ils aiment jouer avec leurs modèles réduits de camions rouges : non, moi, c'était bien plus sérieux ; je savais exactement en quoi consistait le travail des soldats du feu, je les avais vus de près et cela m'a attiré pendant presque dix années. En fait, je ne saurais expliquer pourquoi je n'ai pas choisi ce métier ; les enchaînements de la vie, sans doute... Durant la période où j'aurais pu m'engager comme volontaire, à seize ans, donc mettre les pieds dans une caserne et commencer à voir le monde des pompiers de l'intérieur, je suis entré dans une phase de ma vie assez brouillonne, en pleine adolescence. Pour n'importe quel garçon, évidemment, c'est une étape difficile à passer, plutôt embrouillée ; mais chez moi l'épisode a pris des proportions surprenantes : alors que j'étais un gamin qui aimait courir, bouger, se dépenser au grand air, je me suis mis à vivre enfermé entre quatre murs, au milieu des livres. On aurait pu croire que d'une année sur l'autre, je m'étais complètement inversé : fini le football, les courses en vélo dans le parc, les copains ; il n'y en avait plus que pour mes bouquins – pleins de bandes dessinées, des romans de science-fiction, un gros dictionnaire –, la radio et mes devoirs d'école.

Le résultat, c'est que j'ai pris en quelques mois un caractère impossible, sombre et caustique, mais aussi que je suis devenu de plus en plus un bon élève, sérieux, docile, ce qui était loin d'être le cas auparavant... Comme je ramenaient d'excellentes notes, mon père m'a expliqué que pompier n'était pas un métier pour moi ; je pouvais faire « cent fois mieux dans la vie » : médecin, ingénieur, par exemple. C'est ainsi que le rêve s'est évaporé. En fin de compte, j'ai passé mon bac, continué des études à

l'université, et les vaillants soldats du feu sont restés loin de moi, dans leurs casernes.

Souvent, quand on partait à la campagne le samedi après-midi, en voiture, je demandais à mes parents de s'arrêter à la hauteur du centre de secours. On a fait ça plusieurs fois parce qu'on était obligés de passer devant pour aller chez nous. Je me souviens que les pompiers n'avaient pas encore leur nouveau casque – à cette époque, en province, ce n'était pas aussi moderne qu'à Paris – : ils portaient sur la tête une espèce de gamelle aux bords aplatis avec une plaque jaune sur le devant, et aussi de grosses vestes en cuir raide et des pantalons de drap qui rappelaient les photos de la guerre en noir et blanc, où l'on voit des secouristes œuvrer dans cette même tenue, au milieu des décombres.

Un jour de grande chaleur qui devait être en juin, on s'est arrêté en face de la caserne parce que les pompiers étaient en plein exercice au milieu de la cour : il y avait de puissantes lances en action que de jeunes sapeurs ne parvenaient pas à maintenir en place, arc-boutés deux par deux autour des tuyaux. Les moteurs des camions tournaient à plein régime ; des arches liquides venaient transpercer de larges brouillards d'eau scintillante, ce qui faisait naître des arcs-en-ciel furtifs au dessus des têtes. Soudain, les hommes se sont mis à courir dans tous les sens, et mon père m'a expliqué la situation : peut-être au début y avait-il eu exercice, manœuvre d'entraînement, mais maintenant il était clair que les gars étaient en train de s'amuser, de jouer avec le matériel. Leurs chefs étaient-ils absents ? La canicule leur avait-elle donné envie de s'arroser les uns les autres ? En fait, c'était la fin d'un stage de volontaires – cette même période d'instruction que j'aurais suivie un peu plus tard si je m'étais engagé – et les anciens en profitaient pour bizuter gentiment les nouvelles recrues... Par la suite, j'ai souvent repensé à cette scène : l'eau qui ruisselle partout sur le bitume de la cour, les cris qui se mêlent au ronflement des pompes, les « cabocheurs » en maillot de corps blancs qui rient comme des gosses,

essorent leur casquette et vont s'asseoir devant le standard, à l'ombre, pour fumer tranquillement une cigarette. Et moi, dans un coin, tenant la main de mon père, encore incapable de comprendre que j'allais m'éloigner irrémédiablement de cette vigueur et de cette naïveté collective, d'une vie pleine d'un sens immédiat à laquelle je n'étais pas destiné.

Après ma maîtrise, je me suis spécialisé dans la banque et le financement de projets. J'ai choisi le conseil pour démarrer, parce qu'il n'y a rien qui ouvre autant l'horizon professionnel que de travailler dans un cabinet d'audit. Enfin, c'est vrai en théorie et j'y croyais fermement à ce moment-là. Cependant, comme la boîte n'était pas très connue, que deux ou trois missions auxquelles j'ai participé n'ont pas débouché sur une prolongation de contrat avec le client, je peux dire que l'expérience ne s'est pas bien déroulée. D'ailleurs, je suis parti assez rapidement, et pas en bons termes, pour entrer dans la banque quelques semaines plus tard, au CGIC. Un coup pour rien, en somme, sauf que les contacts pris dans le conseil m'ont aidé à trouver facilement cet emploi, qui m'a plu tout de suite.

Arrivé au Crédit général pour l'investissement et le commerce, j'ai d'abord occupé un premier poste opérationnel pendant deux ans, puis un autre au siège pendant trois ans, avant de devenir directeur d'un centre d'affaires : une agence, au Raincy, avec une petite équipe de chargés de clientèle qui couvrait l'ensemble de la Seine-Saint-Denis. Mon travail consistait à suivre toutes les petites et moyennes entreprises du département – enfin « suivre » comme le précisait ma fiche de poste, c'est gentil comme mot ! En réalité, j'avais un *job* de commercial pur, en plus de la direction de l'agence : il fallait que j'entre en relation avec un maximum de chefs d'entreprise du secteur de façon à ce qu'ils deviennent des clients de la banque, ou bien qu'ils le restent si c'était déjà acquis. Le moyen, c'était le financement de leurs projets, l'ouverture d'un compte une fois la santé de l'affaire confirmée ; le but final :

augmenter sur l'année le chiffre d'affaires du centre dans les proportions fixées par le siège. C'est pourquoi je disais toujours : on se fait vraiment une fausse idée de la banque et des banquiers ! Sur le terrain, on bouge, on démarche, on est avant tout des commerciaux.

Ce que je préférais dans mon travail, c'était les rendez-vous à l'extérieur avec les entreprises, les clients potentiels, ceux qu'on appelle les « prospects » (mais encore une fois, conserver les clients qu'on a déjà gagnés, ça représente aussi un enjeu important pour une agence, bien réel). La diversité des contacts, c'était vraiment quelque chose d'enrichissant : par exemple il m'arrivait de discuter le matin avec un commerçant autodidacte pour un conseil à l'export ou sur l'épargne salariale, et l'après-midi avec un type bardé de diplômes pour une prise de participation au capital ou un renouvellement de financement. La capacité à s'adapter aux profils très divers des interlocuteurs constitue la première qualité pour réussir dans ce type de poste, et je crois que c'est quelque chose qui me convenait assez bien, parce que j'ai toujours eu l'esprit ouvert vis-à-vis des autres. Et puis naturellement je suis plutôt souriant, je mets les gens à l'aise, en confiance ; je suis franc dans mon approche, et ça se voit la plupart du temps. Directeur d'une agence au CGIC, c'était quatre-vingt dix pour cent de la journée passée à faire du « relationnel » – et d'ailleurs maintenant, dans les autres banques qui ont conservé ce mode d'organisation et de relation avec la clientèle, ça fonctionne toujours de la même façon.

La première affaire que j'ai décrochée en arrivant au Raincy, je crois que je m'en souviendrai toute ma vie : le propriétaire d'un supermarché de Bagnolet m'a appelé parce qu'il voulait faire des travaux dans son magasin ; il m'a expliqué que la banque *Ferret* – il y avait encore des gens pour appeler l'établissement par son ancien nom –, ça lui plairait bien, et qu'avec d'autres il avait eu « des discussions peu satisfaisantes ». « Faut qu'on se voit rapidement » m'avait-t-il dit, ce qui était plutôt bon signe. Trois jours plus tard, j'étais avec lui au milieu de ses

rayons : cinq cent soixante-dix mètres carrés qui n'avaient pas été rénovés depuis vingt ans. Le coût des travaux était estimé à près d'un million de francs. Je lui ai demandé à quelle date il aurait besoin des fonds ; il m'a répondu en me regardant droit dans les yeux : « d'ici quinze jours au maximum, c'est urgent ». J'ai peaufiné le dossier, je suis monté au siège pour plaider ma cause, et finalement le comité central de la banque m'a donné son autorisation pour qu'on finance l'opération à hauteur de quatre-vingt pour cent. Huit jours après notre poignée de main au milieu des bacs de surgelés, le patron avait son financement. J'étais content de mon coup, comme un gosse qui vient d'attraper la queue du Mickey sur un manège !

Dans cette profession, c'est capital de bien connaître le secteur sur lequel on intervient, le tissu économique autant que les caractéristiques humaines des entreprises ; et il faut pouvoir donner des réponses rapides aux clients : si c'est pour retrouver une bureaucratie comme celle du fisc, de l'inspection du travail ou de la sécurité sociale, ce n'est pas la peine de rentrer dans ce métier... Quand j'y repense aujourd'hui, c'est vraiment avec nostalgie, surtout que cette agence du Raincy vivotait quand je suis arrivé. Avec l'équipe, on a quand même réussi à la faire décoller sérieusement, en moins de deux ans. Ça me rend un peu amer à cause de toute l'histoire qui m'est arrivée par la suite, mais il n'empêche que je conserve un excellent souvenir de toute cette période de ma vie. C'était le bon temps...

Comme dans tout poste de cadre, il y avait des cotés que j'aimais moins, quand par exemple deux fois par semaines il fallait que je me penche avec les chargées de clientèle *entreprises* sur les positions des boîtes en situation difficile : dépassement d'autorisation, découvert sur le compte, etc. Je trouvais cette partie du travail trop négative, trop froide, une pure approche comptable – encore que là aussi on pouvait la jouer en finesse, et c'était souvent ce que me proposait Annie, la chargée de clientèle

senior, qui apparaissait sur ce point bien plus perspicace que moi. Par exemple elle me disait : « celui-ci, c'est la deuxième fois qu'on le met en contrôle dans les trois derniers mois. Eh bien je crois qu'il va revenir : c'est pas le début d'une tendance continue. On aurait intérêt à laisser passer, sur le mode commercial, en lui proposant un soutien technique... » Ses conseils m'ont toujours paru justifiés, très utiles à la bonne marche de l'agence.

Annie a pris ma place quand je suis parti du CGIC, et c'était mérité pour cette fille, qui était vraiment une personne de qualité à qui on pouvait se fier, très bosseuse et agréable à vivre... Je me souviens qu'un jour on a eu une sorte de « scène » tous les deux, et ça je l'ai regretté longtemps (enfin je regrette toujours cet épisode, aujourd'hui, mais tout cela est bien loin, largement estompé par le temps qui a passé ; et puis lorsque j'ai quitté l'agence, on s'est expliqués et cela nous a rapprochés – au moment même où l'on se séparait pour de bon...). Comme chef d'agence, mon travail consistait aussi à évaluer tous les mois les trois chargés de clientèle *entreprises* : Annie, qui était déjà une ancienne et qui venait de la *Barclays*, et deux autres cadres débutants à qui on avait confié des portefeuilles moins importants. Pour cette mission hiérarchique, selon des directives très précises du siège, j'avais entre les mains un tableau de bord qui répertoriait les emplois, les ressources et les commissions de chacun, ainsi qu'une batterie d'indicateurs secondaires sur leur activité individuelle. Avant que le CGIC ne devienne la banque *Exxen* – contrairement d'ailleurs à ce qu'a toujours dit Borenne, le nouveau PDG –, le régime des responsables de clientèle était assez serré : chaque commercial devait décrocher au moins dix nouveaux comptes par an. Et comme le répétait souvent le directeur régional de l'époque, « chez nous, atteindre ses objectifs c'est bien, les dépasser c'est mieux ! ». Plus facile à dire qu'à faire, n'est-ce pas ? Cela étant, on n'avait pas le choix, et donc je demandais à mes trois adjoints d'assurer une dizaine de contacts par jour, soit au téléphone, soit

chez le client. Il faut bien reconnaître que cette règle imposait un rythme vraiment dur, et donc tout le monde était assez stressé dans l'agence, même si on travaillait en bonne intelligence, avec une certaine convivialité. Enfin de mon point de vue, c'est ce qui m'a toujours semblé, et puis les résultats étaient loin d'être mauvais : un an après mon arrivée, on suivait près de deux cents petites ou moyennes entreprises sur les mille cinq cents que comptait la Seine-Saint-Denis à cette époque, avec de bons chiffres d'affaires et un volume en augmentation.

Néanmoins, ce jour-là, j'ai été obligé de dire à Annie que son chiffre n'était pas au niveau du standard, du résultat qu'elle aurait dû atteindre compte tenu de son expérience, c'est-à-dire de son « potentiel ». Je me rappelle qu'elle était assise devant moi, de l'autre côté du bureau, en tailleur gris, avec son joli sourire et son regard vert comme une eau ensoleillée. Annie était une belle femme, même si je ne m'étais jamais attardé à le remarquer.

« Il n'y a pas de gros problème, lui ai-je indiqué, il suffirait que tu fasses une dernière ouverture de compte d'ici la fin du mois... »

Je n'avais jamais eu l'occasion de lui dire des choses comme cela auparavant, en tout cas pas d'une manière aussi directe – et c'est justement le fait qu'on se connaissait mieux, qu'il s'était installé entre nous une certaine complicité, qui m'a poussé à lui parler plus franchement que lors des évaluations précédentes.

Sa réaction m'a surpris, encore que je l'ai vue venir l'espace d'une seconde, au tremblement de ses lèvres et à sa façon de serrer les doigts sur le bord de son dossier : elle s'est mise à me parler avec un ton agressif, d'abord à peu près normalement, puis en s'excitant toute seule au fur et à mesure qu'elle déversait tout ce qu'elle avait sur le cœur :

« Mais... mais enfin, je ne comprends pas... Et puis en fait qu'est-ce qui te permet de me noter de cette façon, de me juger ainsi ? hein ? C'est vrai ça, est-ce que je te demande, moi, si tu l'atteins ton objectif ? Parce que c'est

grâce à nous si tu réussis dans ton poste et si t'es augmenté à la fin de l'année ! C'est nous qui le faisons le chiffre d'affaires de la boîte, alors pourquoi on ferait pas notre chiffre en commun, tous ensemble ? J'en ai marre de ces conneries ! tu comprends, marre, marre ! »

J'ai essayé de la calmer mais ça n'a fait qu'envenimer la situation ; elle s'est encore emportée en aboyant comme une folle :

« Je passe ma vie dans ce bureau de merde, pendue au téléphone du matin au soir, ou alors à me coltiner des abrutis dans leur *fast-food* ou leur magasin de chaussures, qui s'imaginent qu'on va leur décrocher la lune pour pas un rond ! Et ça me rapporte quoi de bousiller ma santé et mon couple pour l'agence ? Des leçons du genre : "peut mieux faire"... On n'est plus à l'école, mon vieux, alors va te faire foutre avec tes notes de classe ! »

En même temps qu'elle criait ces derniers mots, Annie a balancé son dossier contre la fenêtre et fait tomber d'un grand geste du bras tous les papiers et les objets qui se trouvaient devant moi ; ensuite, elle a renversé l'un des deux fauteuils, et je crois que si elle avait pu retourner le bureau, elle l'aurait fait (avec la rage qui l'animait à ce moment-là, j'ai eu de la chance qu'elle n'essaie pas...).

Elle est partie en claquant violemment la porte. Je me suis retrouvé comme un imbécile au milieu de la pièce, avec des papiers partout sur le sol et le fauteuil par dessus, les pieds en l'air. Un visiteur aurait pu croire qu'on s'était battus... Après, j'ai éprouvé un vague sentiment de dégoût pour tout ce que je voyais autour de moi. C'est une sensation qui n'a pas duré longtemps, mais je me souviens parfaitement qu'elle m'a marqué parce que ça a fait comme une puissante secousse – oui, c'est cela, comme si la terre avait tremblé sous mes pieds et que l'ébranlement avait révélé l'imminence d'un séisme qui vient des profondeurs, alors qu'en surface on croit encore la vie légère et maîtresse d'elle-même...

En ramassant les papiers d'Annie, je me suis demandé si ça valait bien la peine de s'échiner ainsi qu'on le faisait

tous dans cette agence, au point d'en arriver à des déchirements tels que celui qu'on venait de vivre. J'ai pensé que moi aussi je ne voyais pas souvent ma fille, de la même manière que des millions de gens, d'ailleurs, et il n'y avait aucune raison pour que je m'apitoie sur mon sort : c'était celui de tous ceux qui remplissent frénétiquement leur vie par le travail (comme s'il n'existait rien de plus élevé au monde), et qui n'ont plus le choix parce qu'ils sont « lancés »... Le soir, sur le périphérique, chacun seul dans sa voiture, on a cette intuition affolante d'être embarqués ensemble dans la même galère, et ce n'est pas seulement celle qui consiste à être pris dans le même embouteillage interminable, toujours recommencé.

Un peu plus tard dans la journée, je suis allé dans le bureau d'Annie, plutôt craintif. Elle n'y était plus. La secrétaire m'a indiqué qu'elle était partie chez le médecin parce qu'elle ne se sentait pas bien du tout. Je lui ai téléphoné le soir même ; elle m'a expliqué qu'elle avait trois jours de maladie, pour se remettre d'aplomb. De mon côté, je me suis excusé – je n'avais rien à me faire pardonner ; ça m'aurait gêné qu'elle me demande : « de quoi tu veux t'excuser ? » – et il m'a semblé que mes paroles l'ont apaisée. Je lui ai proposé de transférer sur son résultat une affaire qui m'était tombée dans les mains durant l'après-midi : un franchisé dans le vêtement qui voulait un prêt de cinq cents mille francs pour ouvrir une nouvelle boutique à *Rosny 2*. Elle a compris tout de suite l'intérêt, parce que le siège aimait bien qu'on fasse ce type d'opération : à la suite, la banque récupère le « mouvement », c'est-à-dire les paiements par chèque et par carte bleue... Elle m'a remercié et on s'est donné rendez-vous pour le lundi en huit. Je lui ai suggéré de bien se reposer, de décompresser au maximum.

« Je vais en profiter pour m'occuper des enfants et de l'appartement, m'a-t-elle répondu ; ça ne va pas me reposer beaucoup, mais au moins je vais avoir l'impression de faire quelque chose d'utile, de pas complètement absurde... »

J'ai conclu en lui disant qu'elle n'avait pas le profil d'une femme au foyer, et qu'elle savait cela parfaitement. Ca l'a fait rire pendant trois secondes, d'une façon sèche et pointue.

A l'époque, Annie vivait en concubinage avec un informaticien, après avoir divorcé quelques années auparavant. Moi je suis marié ; je l'étais déjà quand j'étais chef d'agence au Raincy. Ca commence à devenir une curiosité notre couple qui dure, au milieu de toutes ces existences fragmentées, cette mobilité sentimentale ! Ma fille avait six ans au moment de l'affaire ; elle était adorable, petite. Heureusement que ma femme pouvait s'en occuper avec toute l'attention nécessaire : elle ne travaillait pas, donc mes soixante heures par semaine faisait quand même moins de temps passé dehors que pour les gens qui travaillent à deux, loin de chez eux.

Cela dit, le nouveau *job* que j'ai pris après l'agence m'a sérieusement éloigné : avant, on habitait à Vincennes et j'allais en voiture au bureau du Raincy. Il a fallu qu'on déménage parce qu'on ne pouvait plus se payer le loyer dans cette ville de riches ; on s'est rabattu sur Fontenay-sous-Bois, et il fallait que je me rende à la Défense, en RER, une ou deux fois par semaine. Le reste du temps, j'étais sur la route à visiter les clients, pour la plupart des grosses surfaces de bricolage. Ca aurait pu être pire, quand je pense aux gens qui doivent prendre le train de banlieue jusqu'à Paris, tous les jours à la même heure, souvent debout – il y a de quoi devenir dingue... Mon emploi de commercial n'était pas aussi motivant que lorsque j'étais responsable du centre d'affaires du CGIC, et puis c'était moins bien payé. Avant, le poste comportait une voiture de fonction, tandis que là c'était un compte au kilomètre, bien moins intéressant. Mais bon, je n'avais pas eu le choix, surtout avec une femme sans emploi et un enfant : ça faisait déjà huit mois que j'étais au chômage et je ne pouvais plus me permettre d'attendre pour trouver mieux. A mon âge – trente-sept ans à l'époque –, il fallait faire attention à ne pas tomber dans la trappe ; il valait mieux

être casé dans une boîte solide et faire tout son possible pour ne pas se faire piquer sa place, à défaut de prendre celle du dessus ou de progresser ailleurs. La plupart des autres cadres que je rencontrais pensaient différemment, c'est sûr, mais pour moi, compte tenu de mon expérience et des bouleversements que j'avais vécus, ce raisonnement était devenu une véritable obsession.

Comment j'ai découvert ce qu'on était en train de manigancer à la tête du Crédit général pour l'investissement et le commerce, établissement indépendant, prospère, c'est une histoire assez incroyable, qui n'a tenu qu'à un fil.

Un jour, on me convoque au siège, avenue des Ternes, après que j'ai envoyé au comité un avis négatif sur une demande de financement pour une chaîne de boulangerie. En fait, c'est le monde à l'envers : habituellement, les chargés d'affaires sollicitent le comité avec leurs plans de financement, et le siège se montre prudent en refusant les affaires qui ne lui paraissent pas très assurées. La banque n'a jamais pris beaucoup de risques – et c'est bien ça qui a attiré pas mal de clients pendant toutes ces années, preuve que c'était loin d'être un aspect négatif. Cette année-là, on n'avait pas encore changé de nom mais Borenne était déjà arrivé comme PDG et ça commençait à bouger dans tous les sens. Au Raincy, on ne s'inquiétait pas particulièrement puisque nos chiffres étaient au-dessus des prévisions, depuis plus d'un an... Donc là, pour l'extension des boulangeries, on m'avait retourné le dossier en me demandant « d'y réfléchir positivement »... J'ai fait réaliser une analyse de rentabilité par le stagiaire que j'avais sous la main, avec des simulations pour les deux années à venir. Le jeune était vraiment très bon – magistère banque-finance à Assas et maîtrise de sciences de gestion à Dauphine – et je l'ai suivi dans toutes ses conclusions : l'affaire n'était pas intéressante pour le CGIC.

Avec le dossier sous le bras, je me suis pointé un mardi matin – les comités du CGIC, c'était toujours le mardi à neuf heures trente ; Borenne a changé tout le dispositif par la suite, mais au début ça fonctionnait encore selon l'ancienne formule. La séance s'est déroulée d'une manière parfaite : j'expose mes arguments, je vois les mines s'assombrir ; finalement, bon prince, je lâche un peu du lest sur la fin en proposant l'idée d'un cofinancement avec la banque de développement des PME, ainsi qu'un regard complémentaire sur le dossier par le directeur régional, pour les points qui sembleraient encore obscurs aux membres du comité. Ils apprécient la pirouette, et je crois aussi les analyses que j'ai présentées ; bref, on se quitte avec le sentiment de s'être compris sur l'essentiel.

Ce jour-là, la séance du comité n'a pas duré très longtemps, et j'ai été un peu étonné qu'ils ne me posent pas plus de questions sur mon affaire. Les patrons avaient l'air pressés ; à la sortie, la secrétaire des études économiques m'a indiqué qu'ils avaient rendez-vous avec une équipe de consultants « pour une réunion très importante », et qu'ils étaient déjà en retard. En effet, j'ai croisé les visiteurs dans le salon d'attente de l'étage, juste quand je repartais : cinq types habillés de la même manière ou presque – costumes gris uni, chemises bleu clair ou bleu soutenu, sans rayures ni fantaisie, cravates dans les tons rouges... Assis, un jeune tenait sur ses genoux un ordinateur portable dont l'écran figurait des courbes et des histogrammes, au fur et à mesure qu'il appuyait sur le clavier ; les autres formaient un cercle autour de lui et plusieurs faisaient des commentaires sur les images, en montrant du doigt telle ou telle partie de l'écran. Alors que je me dirigeais vers les ascenseurs, j'ai croisé un groupe de la direction générale qui venait se joindre aux membres du comité – des personnes que j'avais déjà aperçues quatre ou cinq fois dans des cérémonies de vœux ou dont je connaissais la tête pour l'avoir vue dans le journal interne.

Au moment de repartir, je me suis dit que ça serait mieux de passer aux toilettes avant le trajet en voiture

jusqu'au Raincy, qui allait me prendre au moins une heure à cause de la circulation dans Paris. J'ai poussé la porte et je me suis mis devant le premier urinoir, au fond de la pièce, après les cabines. Là, si l'on veut bien comprendre l'enchaînement assez incroyable des événements, il faut que je sois le plus précis possible : c'est vraiment l'épisode clé de mon histoire, la minute où les choses ont basculé dans un sens plutôt qu'un autre – un sens qu'on peut dire tragique, parce que dès cet instant j'ai compris ce que signifiait ce que j'avais sous les yeux et les conséquences qui en découleraient, d'une façon quasiment irrémédiable.

Je suis revenu vers les lavabos pour me laver les mains. Il y avait deux vasques au milieu d'un long plan horizontal recouvert d'un carrelage beige, sur lequel étaient dessinés de petits motifs géométriques, légèrement en relief. J'ai voulu ouvrir le robinet de droite et alors je me suis aperçu que quelqu'un avait laissé un dossier en cuir noir à côté de l'autre vasque, à gauche, sous le sèche-mains. La pochette était posée verticalement contre le mur ; de ce fait, plusieurs papiers avaient glissé par en-dessous pour venir s'arrêter contre le rebord du lavabo. Comme le carrelage paraissait humide à cet endroit, il m'est venu l'idée de redresser les documents, de remettre les feuilles dans le dossier et peut-être de poser le tout sur l'appareil à lustrer les chaussures qui se trouvait derrière. Sans doute l'objet appartenait-il au type que j'avais entendu entrer pendant que je pissais au fond des toilettes, et qui s'était enfermé dans l'une des cabines. Les urinoirs étant situés à l'arrière, je ne pouvais pas avoir croisé celui qui se trouvait encore avec moi dans la pièce.

Quand je me suis approché, j'ai vu qu'il ne s'agissait pas de feuilles éparses mais d'une série de documents, tous du même format : environ une vingtaine de photocopiés d'un demi centimètre d'épaisseur chacun, agrafés par le milieu. Je me suis douté à ce moment-là que la pochette en cuir noir, avec ses coins dorés, appartenait à l'un des participants à la réunion « très importante » qui allait se tenir dans la grande salle du comité, membre de la

direction générale ou bien « visiteur consultant ». Rapidement, pour ne pas être surpris et gêné par la sortie de son propriétaire, j'ai attrapé le dossier et par quelques mouvements secs, j'ai fait revenir tous les documents qu'il contenait à l'intérieur ; je l'ai reposé à l'endroit exact où il se trouvait auparavant, et au même instant j'ai entendu le bruit du papier que quelqu'un était en train de dérouler : la vibration du support en plastique, la résonance à l'intérieur de la boîte métallique qui contenait le rouleau... Alors je me suis dit que j'avais certainement une petite minute devant moi, et sans hésiter, poussé par une curiosité, une forme de prémonition qui me surprennent encore aujourd'hui, j'ai jeté un œil sur ce qu'il y avait à l'intérieur de la pochette.

Les documents portaient tous le même titre : « *Banque CGIC – audit de restructuration et d'amélioration de la qualité des services – diagnostic général et premières propositions – rapport d'étape* ». J'en ai pris un et j'ai parcouru les dernières lignes durant quelques secondes ; je suis tombé sur des phrases mal écrites mais dont le sens m'apparut clairement : il était question d'un vaste « plan d'optimisation du réseau », c'est-à-dire de réduction des implantations...

Le type était rentré dans les toilettes pendant que je me tenais devant l'urinoir, au fond ; il ne pouvait pas se douter que j'étais là puisque je n'avais fait aucun bruit : par négligence, comme d'habitude, je n'avais pas déclenché la chasse d'eau, et par la suite, après avoir vu la pochette, je m'étais bien gardé d'ouvrir le robinet du lavabo. On n'entendait plus rien – l'homme n'allait pas tarder à faire irruption, c'était sûr. J'ai paniqué en pensant qu'il me trouverait avec son rapport entre les mains : comment expliquer une attitude aussi inconvenante ? Mon cœur battait à une vitesse folle ; juste un temps d'hésitation, et puis j'ai pensé aux quelques lignes que je venais de lire et qui m'inquiétaient encore ; j'avais peur et j'étais intrigué, curieux d'en savoir un peu plus. Si la pochette contenait un paquet de rapports tous identiques, on pouvait imaginer

que personne ne s'apercevrait de l'absence de l'un d'entre eux... A cet instant, la chasse d'eau a rompu le silence ; je suis sorti en attrapant mon sac au passage et arrivé dans le couloir des toilettes, j'ai poussé la porte des femmes – heureusement, il n'y avait personne. Je me suis enfermé dans une cabine, assis sur le couvercle du WC. A peine trente secondes plus tard, le sèche-mains est entré en action chez les hommes. Ensuite, j'ai entendu le mouvement de la porte du couloir, preuve que l'homme n'avait pas perdu de temps d'une manière anormale, par exemple pour vérifier son dossier. Donc il ne s'était rendu compte de rien.

Il faisait très chaud dans ce lieu confiné. Je me suis essuyé le front avec du papier, et quand j'ai senti que mon cœur était revenu à son rythme habituel, j'ai commencé à lire le rapport que j'avais gardé avec moi.

Tous les rouages de la banque semblaient avoir été passés au crible par l'analyse de la boîte d'audit : on y retrouvait les résultats des différents centres d'affaires sur les dernières années, une analyse du bilan social, la présentation de la stratégie suivie par l'état-major, comparée à celle d'autres banques de taille similaire, etc. Dans les conclusions, je me suis arrêté sur une phrase en particulier, parce que le nom d'une banque anglaise était cité, la *First European Bank*. On disait : « dans le cadre de l'offre amicale présentée par la FEB, et compte tenu des critères de rentabilité et de gestion exigés par celle-ci... » – suivait un paragraphe expliquant l'intérêt d'une réorganisation bancaire à l'échelle européenne, basée sur des rapprochements entre organismes complémentaires, notamment en France où les grandes fusions laissaient la possibilité d'introductions étrangères à un niveau inférieur, et où l'Etat se montrait depuis peu plutôt bienveillant vis-à-vis de ce genre d'opérations. Là, j'étais déjà très interpellé, mais le pire, c'est quand j'ai lu le commentaire sur les résultats du CGIC : à en croire l'analyste – un grand cabinet d'audit, *Sirius Consulting*, dont j'avais déjà plus ou moins entendu parler –, la

rentabilité du réseau était nettement inférieure à ce qu'elle aurait dû être ! Les résultats n'étaient pas bons, d'après eux, ce qui me parut une conclusion absurde ! Je ne suis pas un grand spécialiste, et le document ne se présentait que comme un *rapport d'étape*, sous la forme d'une synthèse ; tout de même, on voyait bien qu'il mélangeait des évolutions longues avec des données conjoncturelles, comme la hausse des taux courts et des ressources obligataires à laquelle on avait été confronté les deux années précédentes. Pareil pour le retour sur fonds propres du dernier exercice : le rapport semblait omettre le changement de périmètre, le fait que certains crédits avaient été « déconsolidés », c'est-à-dire sortis délibérément du résultat avec le manque à gagner correspondant...

A la fin, il y avait tout un couplet sur le « plan d'actions », les « réorientations stratégiques » qui allaient découler du diagnostic en cours, dans ce langage crémeux et faux qui caractérise souvent la production de ces charognes de consultants : très peu d'informations sur la réalité concrète, très peu de grandes idées qui pourraient diriger la réflexion et les changements d'ensemble, mais alors un embrouillamini de chiffres et de mauvais concepts, de mots creux et ronflants situés entre deux eaux, collés les uns aux autres pour faire « moderne », « gestion » et pas trop « littéraire » – tout ce qu'il faut pour séduire des décideurs surtout soucieux de leur image de *managers*, d'hommes providentiels qui apportent l'innovation, le progrès... « Il ne doit y avoir désormais qu'une seule logique, énonçait sentencieusement le document, page trente-deux : la transversalité au service de l'efficacité clients. » Et plus loin : « un grand chantier attend le CGIC (dont le changement de nom s'impose d'ores et déjà avant toute autre mesure en profondeur, comme signe de rupture avec le passé), modernisation que déclinerà pour les différents secteurs le *business plan* à cinq ans. Forte de sa nouvelle alliance, la banque pourra enfin décoller (coefficient d'exploitation et rentabilité) en

se concentrant sur les marchés porteurs qui sont déjà les siens, comme celui des particuliers (doubler le chiffre des clients d'ici trois ans). »

J'étais abasourdi par ce que j'étais en train de lire. Comment pouvait-on écrire des choses pareilles ? Était-ce de l'aveuglement ou de la mauvaise foi ? Il était inimaginable que des types qui paraissaient aussi sensés que les consultants que j'avais croisés dans le salon d'attente, aient pu avancer des contrevérités aussi grossières au sujet de la situation de la banque – enfin c'était mon point de vue, mais je venais de réaliser qu'il n'était pas du tout prévu que l'avis d'un cadre opérationnel de mon espèce rentre en ligne de compte dans cette affaire : le rapport d'étape se trouvait entre mes mains, certes, mais à l'évidence il n'avait pas été écrit pour des gens comme moi, qui en général n'ont pas voix au chapitre...

Ensuite, j'ai attendu un long moment, en me disant que le silence dans lequel j'étais plongé finirait bien par être rompu par quelque visiteuse inopportune. « Il ne manquerait plus que ça, ai-je pensé, qu'en cherchant à sortir je tombe nez à nez avec une fille que je connais, comme par exemple la secrétaire des études économiques... » J'ai regardé ce qui était écrit en petit au bas de chaque page du document : la date, le nom de la banque et celui du cabinet de conseil, une barre, puis la mention « *rapport d'étape 1 – confidentiel* », une autre barre suivie de trois initiales : « *CJM* ». Sans doute l'auteur du rapport. Quelqu'un est entré chez les hommes, puis est ressorti, de même chez les femmes dans la cabine d'à côté... Finalement, je me suis décidé à quitter les toilettes pour me précipiter jusqu'à la porte de l'escalier, avant les ascenseurs. Essoufflé et nerveux, j'ai regagné ma voiture et je suis reparti pour l'agence, parce qu'en début d'après-midi j'avais deux rendez-vous importants à assurer.

Le reste de la journée, je suis resté dans le brouillard : je n'arrêtais pas de gamberger au sujet de ce que j'avais lu,

et ça devait se voir parce que le client de quinze heures trente m'a dit :

« Oh mais vous avez l'air fatigué vous... Ca fait deux fois que vous me demandez la surface de mon magasin ! Vous trouvez que c'est pas assez grand pour le quartier ou quoi ? »

Au début, je n'ai rien dit à Corinne, ma femme, parce que j'avais peur de l'inquiéter inutilement avec cette histoire. Cependant, au bout de quelques jours, je me suis décidé parce que garder ça pour moi était en train de me ronger de l'intérieur. Dans ma vie, j'ai quand même sacrifié pas mal de choses pour cette banque, et d'abord ma chère petite fille que je n'ai pratiquement pas vu grandir durant toute cette période. Quant à Corinne, il a fallu qu'elle se résigne à ne pas travailler, avec un mari trop souvent absent, ce qui entre nous deux n'a pas été une décision facile à prendre. Quand je rentrais le soir, durant cette période où j'étais chef d'agence, j'étais tellement stressé par ma journée que les événements m'occupaient encore l'esprit pendant une heure ou deux ; et le week-end, je décompressais au point que je n'avais presque plus d'énergie, seulement pour me reposer, c'est-à-dire pour rester affalé dans le divan du séjour tout l'après-midi à regarder des conneries à la télévision... Bref, j'étais un cadre commercial, avec toute la pression que ça signifie – oh attention ! je ne m'en plains pas particulièrement ! Mais enfin quand on se défonce de cette façon pour son *job*, on s'attend à un minimum d'égards, de considération en retour, pas seulement à un salaire... Alors quand je me suis retrouvé avec ce rapport de consultant sous les yeux, je me suis aperçu que je n'étais qu'un pion – au même titre que plein d'autres, d'ailleurs, la question n'est pas là –, un simple pion qui peut valser à la moindre occasion, à cause de décisions prises par des hommes d'affaires qui se fichent complètement de ce qui se passe en dessous d'eux,

qui sont dans des sphères où l'on ne sait même pas en quoi consiste réellement le travail des gens. Avec ce projet de rapprochement entre le CGIC et la banque anglaise, soit la perspective d'une restructuration de grande ampleur, j'ai réalisé que je pouvais passer à la trappe d'un jour à l'autre, comme pas mal de mes collègues, emporté par la suppression d'un paquet d'agences. Pourquoi celle-ci plutôt que celle-là ? Mystère... C'est le genre de catastrophe qui arrive sans prévenir, qui s'abat sur la tête de certains sans qu'ils sachent pourquoi ils sont désignés, eux et pas les autres.

Trois jours après ma découverte stupéfiante dans les toilettes du CGIC parisien, je suis tombé par hasard sur un reportage à la télévision qui traitait des « ravages de l'ultra-libéralisme ». On y voyait un célèbre homme d'affaires anglais expliquer que les gens comme lui prenaient des risques en tentant de « réveiller les capitaux qui dorment ». Ah ! il fallait le voir, l'œil mauvais, donner la leçon sur un ton véhément à une brochette de patrons à l'ancienne mode, celle des grands ensembles industriels, bureaucratiques, étroitement nationaux, conservateurs, dépassés...

« Le monde des affaires a besoin d'être régénéré, clamait-il, fini les présidences de notables et d'héritiers ! Il faut faire de la place aux citoyens qui veulent entreprendre, leur ouvrir les portes du commerce international et du profit... Tout le monde a le droit d'être capitaliste ! »

Bien sûr, le commentaire était plutôt critique, et le journaliste stigmatisait ces « prédateurs » qui, avec l'aide de certaines banques et la neutralité bienveillante des gouvernements, mettent la main sur les entreprises qui les intéressent. Dans ce schéma, avec leur impératif abstrait de rentabilité, les fonds de pension apparaissaient comme autant de motifs louables pour opérer des prises de contrôle hostiles et impitoyables. Le reportage montrait comment les firmes sont dégraissées, comment on licencie un personnel pris pour quantité négligeable... On sépare

les activités, on sous-traite tout ce qui n'est pas hautement rentable – et voilà les actions qui montent, qui montent !

Dans d'autres circonstances, cette émission ne m'aurait fait ni chaud ni froid. Mais là, après le choc du *rapport d'étape* qui m'avait complètement vidé, abasourdi, je me sentais fragile, inconsistant, et j'ai établi une sorte de relation morbide entre ces généralités bien connues et ma situation personnelle. L'idée que je n'étais pas le seul concerné, qu'on devait être une flopée à avoir au-dessus de notre tête une épée de Damoclès qui s'appelait *First European Bank*, Borenne, *Sirius* et j'en passe, – cette idée m'a ramené avec rage à ma position de salarié, au fait que j'appartenais à une catégorie bien précise où se trouvaient plein d'autres gens semblables, tous dans la même seringue ! Alors j'ai pensé à Georges, un cadre du siège qui est permanent syndical. Je n'ai jamais eu de penchant pour les revendications et les mouvements collectifs, mais Georges et moi avons suivi ensemble un stage de management plusieurs mois auparavant. On a sympathisé à cette occasion, surtout le deuxième soir au bar de l'hôtel, après un après-midi entier de *brainstorming* plutôt harassant. J'ai bien aimé son côté bourru, contestataire ; et puis son caractère, ses opinions, son attitude au travail contrastaient avec mes idées et ma façon de vivre. C'était enrichissant de rencontrer un type pareil, une vraie ouverture qui m'a donné comme une bouffée d'air... De son côté, je crois qu'il a apprécié que je l'écoute sérieusement raconter ses vues sur les relations sociales au sein de la banque, sur l'entreprise en général, les négociations au plan national, etc.

Ce qui nous a rapprochés, aussi, c'est que nous étions d'accord tous les deux pour critiquer le principe du séminaire auquel on participait. La direction voulait qu'on lui propose par petits groupes des idées d'amélioration du fonctionnement de la banque : il fallait qu'on parte de ce qui marchait bien à l'endroit où l'on était dans la structure, en notant aussi les points faibles, et qu'on mette tout ça sur un grand tableau – on se serait crus revenus à l'école

primaire... Bien sûr, on a été obligés de ne mettre en avant que des choses susceptibles d'être généralisées au sein du CGIC, applicables à d'autres services, fonctions, etc. On ne pouvait pas parler réellement de ce qu'on faisait en bien ou en mal si ce n'était pas déjà complètement partagé par d'autres, comme les problèmes de courrier, de formation interne, « d'évaluation des personnels »... On était coincés par un jeu diabolique qui permettait surtout de distinguer qui faisait des propositions et qui n'en faisait pas ! Là dessus, Georges et moi avons eu le même regard lucide et réprobateur, ce qui nous a incités à discuter ensemble d'autres choses, d'une manière très libre que je n'avais pas pratiquée depuis longtemps, et qui m'a fait du bien.

Alors que le bar de l'hôtel commençait à se vider, je me rappelle que ni lui ni moi n'avions vraiment envie d'aller nous coucher. C'était le mois de septembre, dans le midi ; il faisait chaud, même au début de la nuit. On est sortis dans le jardin pour une promenade, jusque devant la piscine. Autour du rectangle carrelé, de grands arbres sculptés par une lumière orange formaient un écrin protecteur et créaient une ambiance mystérieuse, propice aux confidences. Il n'y avait plus un souffle de vent et la surface paraissait tendue comme une laque, parfaitement lisse. Je me suis approché pour mettre une main dans l'eau.

« Elle est drôlement bonne ! Ils doivent la chauffer. »

Georges m'a demandé, avec un air provocateur :

« Ca ne te dit pas de te baigner ?

– On n'a pas de maillot...

– Et alors, on s'en fiche, on peut y aller en slip, non ?

Bon, tu fais ce que tu veux, moi j'y vais, je plonge ! »

Une fois au milieu de la piscine, il m'a lancé :

« Elle est super ! Allez, viens ! »

Je suis descendu à l'endroit où il y avait des marches, tranquillement. L'éclairage qui provenait du fond du bassin déployait des variations de bleus mouvantes dans la profondeur de l'eau. Nous étions bien. Après, on s'est essuyés avec nos chemises... En rentrant, on a croisé cinq

ou six personnes du séminaire : tout le monde était un peu gêné – et nous, le torse nu sous la veste et les chaussures à la main, on avait l'air bête...

Le lendemain, une blonde qui travaillait en agence dans les Yvelines m'a demandé si l'on s'était bien amusés. J'étais certain de ne pas l'avoir croisé lorsqu'on a regagné l'hôtel, et sa question m'a intrigué. Nous avait-elle observés depuis la fenêtre de sa chambre ? Avec le recul, cette baignade représente l'un de mes meilleurs souvenirs sur toute cette période de ma vie. Je revois Georges qui, pour m'éclabousser, engloutit avec un bruit de canon ses deux mains jointes sous la surface de l'eau, et ça ressemblait à nos jeux avec ma fille, l'été, quand nous étions en vacances au bord de la mer, en Bretagne.

Donc je suis allé voir Georges, à son bureau, surtout parce que Corinne m'y a incité avec beaucoup de persuasion. Je lui ai expliqué ce qui m'était arrivé, ce que j'avais lu dans le *rapport d'étape*. Curieusement, il n'était pas étonné.

« L'absorption par une autre banque, m'a-t-il dit, c'est une information qui n'a pas filtré jusqu'ici. Mais ça ne me surprends pas ; ça expliquerait pas mal de choses sur lesquelles le syndicat s'interroge depuis un certain temps.

– Et alors, que va-t-il se passer maintenant ?

– Bah je n'en sais rien, moi ! Ce qui me paraît sûr, c'est que les propositions de la boîte d'audit vont être salées, et qu'à partir du moment où ça va arriver entre les mains des membres du conseil d'administration, on pourra s'inquiéter sérieusement – et compter les jours avant que le bateau se mette à tanguer !

– Tu crois qu'on va se faire virer ? ai-je demandé anxieusement.

– Le siège va dérouiller, c'est évident, mais je ne vois pas pourquoi le réseau des centres d'affaires serait touché en quoi que ce soit. Il marche bien. »

Grâce à ces dernières paroles, je me sentais un peu rassuré. On pouvait croire Georges : il était toujours bien informé sur la vie de la banque.

« A moins... a-t-il ajouté pour conclure, à moins qu'ils aient autre chose en tête, que le calcul ne soit pas celui-là... On n'en sait rien. »

Précisément, je me suis dit qu'il fallait savoir, parce que sinon ce serait insupportable. On n'allait pas attendre que le feu nous tombe dessus pour découvrir à quoi ressemble l'ennemi ! J'ai confié mon inquiétude à Georges, et ça l'a fait réagir vivement :

« Ce que tu racontes me fait penser à quelque chose que j'ai lu la semaine dernière dans une revue de sciences humaines... Attends, je dois avoir ça sous la main... Ah voilà ! C'est une expérience sur le rapport entre le stress et le contrôle qu'on peut ou non exercer sur son environnement : on met deux rats dans deux cages l'une à côté de l'autre avec un fond grillagé qui peut être électrifié. Les chocs électriques se communiquent aux deux cages en même temps. La différence, c'est que l'un des rongeurs peut interrompre la décharge au moyen d'un tourniquet, alors que l'autre est obligé d'attendre que le courant s'arrête ou bien que le rat voisin fasse fonctionner le tourniquet.

– C'est horrible comme expérience !

– Oui, oui, les rats finissent par faire des ulcères. Bon, comme tu le vois, les deux bêtes reçoivent la même quantité d'électricité. Mais le résultat, c'est que le rat qui stoppe les décharges est beaucoup moins malade que celui qui est passif. Tu comprends ?

– On en déduit que c'est la même chose pour les humains ?

– Exactement, mon vieux ! Surtout pour un cadre au travail : quand sa situation et les décisions qui concernent l'entreprise lui échappent au-delà d'un certain seuil, il tombe dans le stress, le vrai stress, celui qui donne des ulcères ou qui conduit chez le psychiatre... »

Nous commençons à avoir du mal à nous entendre, parce que des cris d'enfants s'étaient mis à retentir sous la fenêtre. J'ai regardé ma montre : dix heures trente précises. Tout au bout de l'aile Nord du bâtiment, Georges

occupait un bureau qui donnait sur la cour d'une école primaire. Ce jour-là, c'était la deuxième fois que je venais le voir, m'échappant de mes rendez-vous, de mes dossiers, alors que les enfants se trouvaient dehors au même moment. Quelle impression étrange, ce monde enfantin à quelques dizaines de mètres du notre !

J'ai gardé un souvenir précis de cet après-midi de grand beau temps où il avait laissé la fenêtre ouverte : nous parlions de l'ordre du jour de la prochaine commission d'avancement ; je suis allé m'appuyer contre le montant pour mettre mon visage sous le soleil et respirer les odeurs neuves du printemps. La sonnerie a retenti et les enfants sont sortis en chahutant, comme s'il s'agissait de la fuite d'une masse compacte, soulevée par une énergie puissante et agitée de mouvements désordonnés. J'ai fermé les yeux et des images d'enfance ont surgi, pleines de camarades, d'azur intense et de jeux d'école. A cet instant, il m'a semblé évident que la réalité ne me tenait pas étroitement entre ses filets, contrairement à certaines apparences : il suffisait que je laisse ces réminiscences m'envahir, que ces cris d'enfants lancés comme des flèches m'atteignent encore pendant quelques minutes, et des pans entiers de mon personnage finiraient par de se détacher de moi, comme les morceaux d'une falaise qui tombent dans la mer.

On s'est quittés en se promettant d'être vigilants chacun de son côté, Georges et moi, et de s'appeler si l'on découvrait quelque chose en relation avec l'avancement du travail de sape entamé par Borenne et ses consultants. L'angoisse me tenaillait lorsque je suis reparti vers l'agence du Raincy, fortement augmentée par le fait de savoir que mon cas était complètement contenu dans les conclusions d'une banale expérience de laboratoire – une expérience menée sur deux pauvres rats qu'on torturait avec de l'électricité... En essayant de porter un regard objectif sur ma situation, je me voyais pris dans un mouvement collectif, une loi naturelle implacable à laquelle tout

homme, tout être vivant ne pouvait que se soumettre, moi au même titre que n'importe lequel de mes semblables.

Georges m'avait donné plusieurs références pour obtenir des informations sur les fusions d'entreprises, en particulier dans la banque. J'ai appelé cinq ou six personnes au téléphone, mais sans beaucoup de réussite : les gens se sont méfiés de mes questions ; ils ont eu peur que je sois quelqu'un du côté des patrons, ou bien un journaliste cherchant un bon filon, peut-être un concurrent tentant une infiltration... C'est le hasard qui m'a aidé – enfin je dis « le hasard » : au début seulement, parce qu'ensuite c'est bien moi qui ai agi, même si cette action a débouché dans un sens regrettable.

Un groupement de sociétés de bourse m'avait envoyé une invitation pour assister à une table ronde sur les évolutions du monde bancaire. Au départ, le papier était parti à la poubelle, comme d'habitude : je n'allais jamais dans ces pince-fesses où l'on perd son temps en mondanités grotesques (et d'ailleurs par la suite, avec mon nouveau travail, personne ne m'invitait plus, j'étais tranquille de ce côté-là...). En fin de journée, quand je suis rentré de chez Georges, je me suis ravisé en me disant que lors de cette manifestation, j'allais peut-être rencontrer des gens bien informés sur les questions qui me préoccupaient. Juste avant que la femme de ménage ne vienne dans le bureau, j'ai ramassé le carton dans la poubelle et je l'ai essuyé, parce que quelques heures plus tôt j'avais jeté par-dessus un gobelet en plastique dans lequel il restait un fond de café. Heureusement, l'invitation restait présentable.

Arrivé sur place, une seule idée m'occupait l'esprit : trouver quelqu'un qui pourrait m'expliquer ce qui allait arriver au CGIC, me dire dans quel mécanisme global je me trouvais inséré de force.

Une fois le débat terminé, tout le monde s'est dirigé vers une salle où les organisateurs avaient préparé un buffet. Je me suis dit : « pas d'alcool ! Il faut garder la tête froide et faire parler quelqu'un qui aura un peu bu, et qui pour cette raison voudra se mettre en avant... » Après une petite demi-heure à tourner entre les groupes, je me suis retrouvé à côté d'une femme assez jolie, grande avec une allure plutôt autoritaire, qui semblait parler de quelque chose de très négatif. A l'instant où j'arrivais, elle était en pleine exclamation :

« Bien sûr que le personnel a mal vécu cette histoire ! S'il était là, je lui dirais qu'il a menti en permanence, soit à ses salariés, soit à ses actionnaires ! »

Elle tenait un verre de champagne d'une main parée de bijoux, et de l'autre faisait de grands gestes en ouvrant les doigts ; ses joues étaient un peu empourprées : ça m'a paru constituer une bonne piste. Je me suis débrouillé pour m'incruster dans le groupe, et finalement on est restés seuls tous les deux, la femme et moi. Elle parlait tout le temps, dans le genre « donneuse de leçons », et je crois que c'est ce qui a fait que les autres se sont éloignés un par un... Comme elle n'avait pas cessé de discourir sur les dessous du « raid » de la BNP, au moment où la Société Générale et Paribas étaient en plein rapprochement, j'ai compris que j'avais rencontré la personne qu'il me fallait. Je me suis dit : « mon bonhomme, si tu veux qu'elle te donne des renseignements valables, il va falloir la jouer finement, avec un peu de sentiment... » J'ai posé mon verre de jus d'orange sur le meuble le plus proche, et à travers le tissu, j'ai fait glisser mon alliance au fond de la poche de mon pantalon. Imperturbable, elle continuait à me débiter en vrac ses commentaires sur l'état des banques en France ; je lui ai soufflé que son analyse me paraissait « extrêmement juste », et que c'était vraiment passionnant d'écouter quelqu'un qui savait « expliquer clairement des choses aussi compliquées ».

Elle s'appelait Macha et travaillait au ministère des finances, depuis sa sortie de l'école nationale

d'administration. Alors que nous commençons à discuter des raisons qui nous avaient conduits sur les voies respectives de nos vies, elle a repris brusquement son histoire d'attaque ratée sur la Société Générale. J'ai compris à ce moment-là qu'il s'agissait pour elle d'une série d'événements d'une importance capitale.

« A partir de cette période, a-t-elle poursuivi en haussant le ton, comme si elle s'adressait à un groupe d'auditeurs, les gens de la banque ont commencé à se sentir vraiment très mal. Les syndicats ont lancé une pétition qui a rassemblé quinze mille signatures, et la journée de grève en avril 1999 a été très suivie. Enfin, ce n'était pas vraiment une grève puisqu'ils avaient l'aval de leur direction... Ce que voulait Pébereau, c'était un mariage à trois qui se serait appelé SBP. Cette *mégabanque* aurait eu cent trente quatre mille salariés – plus qu'EDF ! – et lui, il voulait faire croire à tout le monde que ça se serait fait sans licenciement ! En fait, il y aurait eu deux banques de réseau dans le groupe, c'est-à-dire une de trop. Pour augmenter la rentabilité de cinquante pour cent en trois ans, comme le voulait la BNP, il est certain que près de dix mille employés se seraient retrouvés dehors un jour ou l'autre ! Evidemment, La BNP comptait obtenir un soutien de l'Etat dans le genre "plan de départ à la retraite à cinquante cinq ans", comme pour l'automobile... »

Le moment m'a semblé opportun pour intervenir :

« Oui, toujours la même loi, ai-je hasardé : privatisation des profits et récupération publique des pertes... Et alors pour le CGIC, si on était racheté par une autre banque, vous croyez... »

Un serveur s'est avancé devant nous ; la jeune femme lui a tendu son verre vide pour ensuite saisir sur le plateau une autre coupe de champagne. Elle m'impressionnait : tant de connaissances, tant d'aplomb face à ces phénomènes complexes, obscurs, insaisissables.

« Il se passera ce qu'il doit se passer mon cher ami ! Qui dit fusion dit restructuration, et qui dit restructuration dit suppressions de postes ! C'est mathématique. Les

analystes financiers poussent pour obtenir ce genre d'opérations : une fusion, ça a pour but d'enrichir les actionnaires ; pour y arriver, il faut générer de nouveaux revenus et réduire les coûts. Or le second plan est beaucoup plus facile à mener à son terme que le premier : il suffit de comprimer les dépenses de personnel ! Les yeux fermés, on peut tout de suite réduire les effectifs d'au moins vingt pour cent. Vous pigez ?

– Bah oui, ai-je répondu maladroitement, comme vous l'expliquez c'est assez clair. Et les licenciements, dans notre cas de figure, d'après vous, ça serait dans les agences, au siège, dans la filiale à l'étranger ?

– Je ne suis pas devin, vous savez, mais enfin je connais bien l'équation, et vu la structure, ce sera à coup sûr d'abord dans les services centraux : comptabilité, traitement des chèques et des dossiers de prêt, et puis aussi l'informatique, qui représente environ dix à quinze pour cent du chiffre d'affaires : une fois que les informaticiens auront terminé l'harmonisation des réseaux et des logiciels, ils passeront à leur tour à la trappe – comique, non ?

– Votre analyse me rassure un peu parce que...

– Tututut ! fit-elle d'un air malicieux en balançant en l'air l'index de sa main droite. Si vous avez affaire à un capital très exigeant, étranger par exemple, suisse ou anglais, dans le réseau d'agences, surtout les centres d'affaires tournés vers les entreprises, vous allez dérouiller aussi. Disons à terme, une baisse d'effectifs de trente pour cent pour le fonctionnel, vingt pour cent seulement pour l'opérationnel, surtout en région parisienne.

– Vous dites “seulement”, c'est un peu terrifiant comme terme.

– Désolé, mais vous m'avez demandé ce que j'en pensais : je vous le dis sans détour ! De toute façon, dans la banque française, il y a au moins dix pour cent de sureffectif ; c'est pas avec les services à distance, internet ou téléphone, que ça va s'arranger. Le problème du CGIC, c'est qu'il s'agit d'une banque qui a perdu sa famille

historique, les Ferret, qui étaient des gaullistes très attachés à leur pays, aux industries nationales, etc. Une attitude archaïque à notre époque, n'est-ce pas ? Maintenant, avec la nouvelle présidence, il n'y a plus qu'une seule règle : le profit maximum. Tant pis pour ceux qui ne sont pas du côté du manche ! »

Pour garder un peu de contenance malgré ces mauvaises nouvelles, j'ai réussi seulement à articuler :

« Oui, en effet... »

Elle a voulu que je la raccompagne à son domicile parce qu'elle avait trop bu et se sentait incapable de prendre le volant dans cet état...

« Et votre voiture ? me suis-je étonné.

– Ne vous inquiétez pas, demain j'enverrai un chauffeur du ministère. »

Ensuite, une fois chez elle, les événements se sont enchaînés sans que j'aie le temps de maîtriser quoi que ce soit : lorsqu'on est arrivés en bas de l'immeuble, avant que je prononce le moindre mot, Macha a saisi mon visage à deux mains et m'a embrassé comme une folle ; dans l'entrée de l'appartement, après avoir jeté son manteau par terre et dénoué ses cheveux, elle m'a plaqué contre le mur pour m'embrasser à nouveau. Je n'ai pas résisté, n'imaginant pas ce que j'aurais pu faire d'autre, dans ces circonstances, que jouer crânement le rôle de mâle qu'elle m'imposait. Quand elle m'a entraîné vers sa chambre, j'ai tout de suite pensé à Corinne : certes, je l'avais prévenue que je rentrerais tard dans la nuit, mais si elle ne me trouvait pas à côté d'elle le lendemain matin, qu'allait-elle imaginer ? Cependant, Macha me faisait envie, non pas tant en raison de sa beauté ou parce que j'étais en manque de sexe, mais à cause du tourbillon dans lequel je me sentais pris depuis que j'avais découvert le *rapport d'étape*, tourbillon dont cette femme m'apparaissait comme l'un des éléments essentiels : elle savait ce qui se tramait entre les banques et leurs partenaires – son travail consistait sans doute à contrôler ces mouvements –, des choses que j'ignorais ; elle touchait à un monde qui n'était

pas le mien et dont les règles m'étaient inconnues ; et précisément, les évolutions du CGIC semblaient devoir nous entraîner, nous les salariés, vers les rivages de ce monde périlleux.

On a couché ensemble et je n'avais qu'une idée en tête pendant tout ce temps : m'échapper dès que possible, au milieu de la nuit, de façon à être dans mon lit au moment du réveil.

Quelques semaines plus tard, Borenne a convoqué l'ensemble des cadres du CGIC pour une conférence « sur la modernisation et le développement de la banque ».

On a tous été invités dans l'une des salles du nouveau Louvre – étonnant ce rapprochement entre un lieu aussi ancien, avec des siècles d'histoire partout sur les murs, et le motif de notre réunion : le changement, la réforme, l'avancement à marche forcée vers plus de réussite, de performance, de profit... Enfin, c'était l'occasion de retourner dans un endroit où je n'avais pas mis les pieds depuis pas mal de temps, en tout cas pas depuis la construction de la pyramide en verre et le grand aménagement des salles et du sous-sol. J'ai trouvé que ça faisait un peu « supermarché pour touristes », ces grands espaces avec des boutiques, des restaurants... Heureusement, il y a aussi ces grands morceaux de pierre qui rappellent où l'on est, et puis des éclairages magnifiques, d'un jaune doré, qui malgré le bruit et la foule donnent aux lieux une atmosphère douce et sereine. D'ailleurs, le Louvre représente un bon souvenir pour moi, parce que c'est là qu'on a fait trois ou quatre fois des ballades avec Corinne, au début, quand on commençait à se fréquenter. C'est une image pleine d'enchantement, qui me fait penser à des choses comme l'éclat inattendu d'un morceau de ciel bleu au mois de mars, entre deux épisodes de grisaille et de pluie.

Pour nous mettre en bouche, on a eu droit à un film, une « vidéo d'entreprise », et deux exposés par des spécialistes des ressources humaines et de la communication interne – une sorte de diversion, à mon sens. Pour gonfler leur discours plutôt creux, les types ont commencé à envoyer sur un grand écran, à un rythme soutenu, des graphiques et des titres ronflants censés résumer de manière persuasive leurs affirmations péremptoires. Il s'agissait de jeunes pousses de chez *Sirius*, qu'apparemment personne n'a jamais revu par la suite. Sans doute valait-il mieux, pour la « stratégie », que ce ne soit pas des consultants en charge de la mission « CGIC » : ceux-là étaient propres comme l'air des montagnes, et aucun cadre de la banque ne les croiserait nulle part, ni au siège ni dans une agence.

Ensuite, l'un des associés du cabinet de conseil – un vieux beau aux allures distinguées et condescendantes – est venu assurer une transition, comme une sorte de monsieur Loyal du spectacle. Après cela, Borenne est monté à la tribune pour faire son *speech*. Naïvement, je m'attendais à quelque chose de précis sur l'avenir de la banque, la restructuration qui s'annonçait, etc., un grand coup qui nous aurait fait tous mal à l'estomac. Eh bien non, il s'est mis d'emblée à l'abri de toute confrontation avec des réalités qui auraient pu le gêner dans son exercice d'autorité. Pour régner sur ses troupes, mieux valait pour lui tenir un discours hors de portée de toute expérience... Il a d'abord expliqué que nous étions entrés désormais dans une nouvelle période économique, celle d'un capitalisme de propriétaires qui faisait tous les jours la preuve de son efficacité : fini le modèle français avec un « Etat décideur omniprésent et étouffant », le modèle allemand ou japonais avec leur « imbrication banque-industrie » ; seul comptait désormais le modèle américain, c'est-à-dire le marché surveillé par une justice chargée de faire respecter les règles de la concurrence.

« Maintenant, clama-t-il avec conviction, ce sont les actionnaires qui tranchent, pas quelques cercles étroits au

nom d'un prétendu intérêt national ! Une véritable démocratie capitaliste tend à s'appliquer partout, sans que les Etats puissent s'y opposer par du protectionnisme. Le marché mondial des capitaux impose une loi simple et juste : l'optimisation du capital investi ! Pour ma part, je pense que cette nouvelle forme de l'économie, plus libre et plus performante, suscite et nécessite à la fois un formidable élan de modernisation des entreprises, y compris les institutions financières – et peut-être même d'abord celles-ci, compte tenu de leur rôle central dans les processus d'investissement, de prise de risque et d'orientation des capitaux... »

A un seul moment, il s'est montré moins vague sur l'application de ces merveilleuses idées au cas particulier du CGIC, simplement pour dire que dans un tel contexte, tout le monde allait devoir faire des efforts.

Avec une mise en scène digne d'Hollywood, Borenne a terminé en dévoilant le futur nom du Crédit général : *Exxen*, écrit en lettres courbes, blanches sur un fond vert foncé. Je me suis dit que, visiblement, c'était un mot qui ne voulait rien dire : un pur produit de communicant, fabriqué avec du vide pour mieux attirer les clients potentiels... Dans la salle, les réactions ont été plutôt positives, ce qui ne m'a pas surpris.

« Une offre globale de services financiers par internet, a-t-il conclu, avec des *financial planners* toujours disponibles, capables de mobiliser le réseau pour conseiller les clients dans tous les domaines... “ *La banque du futur au service du monde d'aujourd'hui* ”, tel sera notre slogan et notre credo, et “*www.banquexxen.com*”, voilà notre avenir à tous ! »

Après le discours, l'un des deux animateurs a « donné la parole à la salle », pour un échange avec les participants sur les thèmes que le patron avait développés. Un type s'est empressé de réclamer le micro, et je reste persuadé aujourd'hui qu'il s'agissait d'une question préparée à l'avance, par quelqu'un qui était de mèche, une question faussement agressive. L'homme a rappelé que les

investisseurs étrangers détenaient quarante pour cent de la capitalisation de la Bourse de Paris ; ensuite, il a demandé au PDG de l'ex-CGIC s'il trouvait normal que les entreprises françaises servent des fonds de pension anglo-saxons, c'est-à-dire surtout des retraites d'américains que les travailleurs concernés, en France, ne verront jamais de leur vie. Après s'être tourné en souriant vers l'animateur, Borenne a répliqué avec assurance, comme s'il répétait la leçon à une classe d'écoliers :

« Vous savez, les actionnaires sont les mêmes partout dans le monde. Si l'on disposait de fonds européens, ça donnerait le même comportement, les mêmes résultats. Les exigences de transparence et de rentabilité seraient identiques ! C'est pour cela qu'aujourd'hui il n'y plus qu'un seul choix : développer nos propres fonds de pension ! C'est la seule issue au problème posé. Et c'est pourquoi il faut que les salariés deviennent des actionnaires ! Nous devons élargir le nombre direct ou indirect des propriétaires d'actions si l'on veut que la production des entreprises françaises accroisse le patrimoine et sécurise les retraites de leurs personnels. Et je vais vous dire : désormais, ce n'est pas comme salarié, en s'accrochant à une convention collective et en revendiquant des augmentations, qu'on défend le mieux son pouvoir d'achat ; je le répète, c'est en devenant actionnaire ! »

Le débat s'est poursuivi durant un quart d'heure sur le même registre, puis tout le monde a été invité à passer dans une autre salle où l'on avait préparé un immense buffet. Je me suis débrouillé pour retrouver Georges, ce qui n'a pas été facile tellement on était serrés.

« Alors, qu'en penses-tu ?

– Toujours aussi malin le vieux requin de la finance ! m'a-t-il rétorqué d'un air réprobateur où pointait néanmoins une touche légère d'admiration. Avec sa garde de consultants, il a bien préparé l'opération, il faut lui reconnaître ce mérite... Si on ne les arrête pas d'une manière ou d'une autre, on va à la catastrophe.

– Tu le crois vraiment ? ai-je insisté en laissant transparaître mon inquiétude. On avait réussi à se mettre à l'écart, il pouvait parler.

– Ce que je sens arriver, poursuivit-il, c'est qu'ils vont brader le CGIC pour des intérêts supérieurs à ceux des salariés, de leur point de vue évidemment, c'est-à-dire en ayant l'œil sur le cadran " profits maximum pour un minimum de personnels ". Les informations que j'ai sur la *First European Bank* ne sont pas de très bon augure : ils attendent une rentabilité des fonds propres d'au moins dix pour cent sur l'ensemble des financements, de plus de vingt pour cent sur les activités de taux... Donc le boulot actuel de cette boîte d'audit qui grenouille au siège depuis des semaines, sur ordre de Borenne, ça me paraît aller dans ce sens... C'est pour préparer la fusion, qui bien sûr ne se fera pas sans dégât. »

J'ai demandé à Georges si « CJM », comme initiales, ça lui disait quelque chose, parce que c'était celles que j'avais lues sur le bas des pages du *rapport d'étape*.

« Messonnier, Claude-Jean Messonnier. C'est l'un des associés de *Sirius*, et le chef de mission pour l'évaluation du CGIC. Tiens, tu vois le grand type là-bas près du buffet, l'animateur du show, eh bien c'est celui qui est à sa droite, le petit en costume croisé avec les cheveux un peu frisottants. Il a voulu me rencontrer il y a huit jours. »

L'homme qui était en train de décider du sort de plusieurs milliers de personnes, uniquement par les mots qu'il choisirait dans un rapport sur l'entreprise dans laquelle tous ces gens travaillaient – cet homme-là, j'avais envie de le voir de près. Discrètement, je me suis approché du groupe en me tournant vers le buffet, pour prendre un toast. Le consultant parlait à quatre personnes, et il m'a semblé que c'était lui qui tenait les rênes de la conversation. « Le genre hâbleur » me suis-je dit, et ça ne m'a pas plu du tout, d'emblée. L'opération de relations publiques à laquelle il se livrait m'a rappelé l'attitude excessive de Macha, le soir où nous avons fait connaissance... En me retournant, j'ai vu un détail qui m'a

impressionné terriblement, un détail qui a pour moi immédiatement catalogué le personnage dans la catégorie des hommes faux : non seulement Messonnier avait les cheveux laqués, légèrement frisés avec des reflets humides sous les projecteurs de la salle, mais surtout il s'était mis du fond de teint. Oui, du fond de teint ! Ca se voyait sur le coté, pour quelqu'un comme moi qui est plutôt observateur (je fais de temps en temps la remarque à Corinne, quand on se prépare pour sortir : « regarde, au niveau du cou, il y a une différence de couleur ; tu devrais étaler le produit mieux que cela... » Ca l'énerve, alors j'arrête, je me tais en me disant que je n'aborderai plus jamais le sujet, et la fois d'après je recommence...).

En voyant Messonnier adresser de grands sourires à ses interlocuteurs, je me suis demandé ce qui pouvait bien se passer dans sa tête : croyait-il vraiment à tout ce qu'il était en train de raconter ? Les mots qu'il prononçait s'enchaînaient par eux-mêmes les uns aux autres, sans la moindre correspondance avec une quelconque réalité vécue ; je l'entendais parler d'« amélioration de la productivité », de « modernisation », de « mondialisation »... Dans un sens, ça me faisait de la peine pour lui : se doutait-il qu'il existe un monde réel derrière les mots ? Bien sûr que non ! Il paraissait complètement envahi par le rôle qu'il s'était choisi depuis de nombreuses années pour apparaître devant ses clients. Les phrases qu'il formait n'avaient pour but que de séduire ou de flatter ; il ne discourait que pour signifier une connivence... Comment pouvait-on à ce point s'éloigner de la plus minimale sincérité ? C'était pitoyable, et en même temps j'étais très irrité de voir que son numéro de manipulateur fonctionnait parfaitement : on l'écoutait, on lui demandait conseil sur des choses qui n'avaient que peu de rapport avec ses compétences de consultant.

Force était de constater que ses connaissances techniques n'avaient rien à voir là-dedans, pas plus que les vérités les plus évidentes sur les sujets qu'il abordait. Messonnier se contentait d'acquiescer à tout ce qu'on lui

disait, appuyait sur la pertinence des interrogations qui lui étaient soumises, pour ensuite disserter vaguement sur les problèmes et se présenter comme l'homme de la situation, capable de réduire les incertitudes, la peur de l'avenir de ceux qui s'adressaient à lui comme on attrape une bouée de sauvetage au milieu de la tourmente...

Les événements ont décidé pour moi, d'une certaine façon. Messonnier a fait un pas sur le côté en se retournant pour faire face au buffet. Assurément, il cherchait à s'éloigner du groupe qui l'entourait, ce qui ne m'a pas étonné : lorsqu'on pratique cet exercice de voltige qui consiste à vendre de la confiance, à faire miroiter des réussites, il ne faut pas s'attarder dans les relations tout en les conservant sous tension, et toujours remettre à plus tard les épreuves de vérité... Il a appelé le serveur pour lui demander une coupe de champagne, et je voyais bien qu'il cherchait fébrilement un nouvel interlocuteur. J'y suis allé au culot, avec une perception confuse de la portée de mon acte :

« Bonjour, vous êtes monsieur Messonnier, n'est-ce pas ? »

Il m'a regardé avec surprise et j'ai ajouté immédiatement, dans un réflexe, que j'avais lu un portrait de lui dans un magazine de management (c'était faux, et peut-être n'était-il apparu nulle part...). Il a souri, l'air satisfait :

« Vous voulez dire l'article sur *Sirius*, dans *Planète Affaires* du mois de décembre ?

– Euh... oui, c'est ça, ai-je répondu aussitôt, quelque peu soulagé de voir que mon invention ne me conduirait pas vers un échange loufoque.

– Effectivement, il y avait mon portrait, mais c'est normal parce que le journaliste est un ami, et on avait monté l'article ensemble pour faire de la publicité à la société... Vous même, vous êtes ?

– Je suis chargé d'affaires à la CGIC, je dirige un centre de profit dans le quatre-vingt treize. Je m'appelle

Alain Hervo. Je connais bien Georges Larminat que vous avez rencontré récemment ; il m'a parlé de vous. »

Messonnier a fait un petit geste de la main en direction de ses précédents interlocuteurs, qu'il semblait bien avoir l'intention d'abandonner, au moins pour un moment.

« Larminat vous a parlé de moi ? a-t-il repris d'une voix assourdie, en m'entraînant discrètement vers un coin de la salle. En bien j'espère ? Je plaisante ; et pourtant, il ne faut jamais plaisanter avec les syndicalistes ! Enchanté, cher monsieur. Ca nous donne du travail cette banque, vous savez, c'est pas simple ! C'est pas simple... D'ailleurs, j'y pense, Larminat ne m'a pas rappelé, et on doit se revoir... Mais dites donc, la Seine-Saint-Denis, c'est Le Raincy, c'est ça ? C'est pas là que travaille une charmante blonde qu'on m'a présenté l'autre jour au siège, une certaine Annie ?

– Annie Barrois, on doit parler de la même personne, l'une de mes chargés de clientèle “ entreprises ”. Je suis le responsable de cette agence et...

– Sacrée fille, hein ? » fit-il avec délectation, comme s'il y avait entre nous une vieille complicité strictement masculine.

La conversation avait pris une tournure inattendue, et je ne savais pas trop sur quel pied danser. Heureusement, c'est lui qui a pris l'initiative en me disant qu'il fallait compléter l'étude de *Sirius* par des vérifications sur le terrain « avec des cadres directement concernés », et que pour ce genre de mission il valait mieux qu'il s'en charge lui-même sans bouleverser le planning de ses consultants. Je me retrouvais chargé d'organiser une séance de travail et un déjeuner – avec Annie, évidemment.

« Vous savez, a-t-il ajouté en me tendant sa carte, moi, j'aime bien travailler dans la convivialité. J'essaie d'instaurer une pleine confiance avec mes clients ; ils deviennent des amis et c'est cent fois mieux comme ça, n'est-ce pas ? La vie n'est faite que de relations humaines... Donc on entame par un déjeuner, c'est moi qui vous invite... Mais en fait, en y réfléchissant, ça serait peut-être

plus commode, y compris pour la circulation à l'aller comme au retour, si on commençait vers dix-sept heures, et alors on finirait par un dîner... le 12, ça vous irait ? vous voyez ça de votre côté, d'accord ? »

Voilà. Je n'avais rien demandé, et à cause du fait que ce type voulait se taper Annie, je me retrouvais avec la perspective d'une fin d'après-midi et d'une soirée de travail avec lui – lui, Messonnier, l'homme qui était en train d'organiser la vente du CGIC à des anglais, avec toutes les conséquences désastreuses qu'on pouvait prévoir pour l'issue de cette négociation...

Le lendemain, j'ai expliqué à Annie qui était Messonnier, ce qu'il fabriquait aux côtés de Borene, et aussi qu'il s'agissait d'un « chaud lapin » ; j'ai ajouté qu'on avait peut-être intérêt à faire bonne figure si l'on ne voulait pas aggraver notre cas.

« On ne sait jamais, ai-je plaidé, je crois que si on se montre coopératif, il s'en rappellera sûrement au moment de formuler ses recommandations.

– C'est ça, tu veux peut-être que je couche avec lui juste pour le bien de l'entreprise ! Tu débloques ou quoi ?

– Annie, ne te fâche pas... Je dis seulement : laisse lui croire que ça peut marcher, et puis on verra plus tard, il sera toujours temps de refuser.

– Mouais, a-t-elle raisonné en tordant joliment ses lèvres, d'abord il faut que je vois la tête qu'il a et la façon dont il s'y prend. Après tout, il est possible que ce monsieur soit un bon parti, non ? »

Le nez dans mes dossiers, je n'ai rien répondu. J'ai pensé en maugréant : « un homme qui se met du fond de teint, ça m'étonnerait, et puis de toute façon, on n'a pas le choix, il faut qu'on fasse avec ». Et alors immédiatement cette phrase m'a semblé idiote, absurde. Pourquoi devrions-nous « faire avec » ? Pourquoi ce type s'était-il invité dans notre agence ? Et surtout, qu'est-ce qui justifiait qu'il vienne décider du sort de la banque, de notre travail, de notre vie, avant de disparaître pour aller faire d'autres affaires ailleurs, sur le dos de nouvelles victimes ? On

n'avait aucune raison d'être ensemble, de croiser nos routes... Je me suis repris : « disparaître », oui, c'est cela... Il ne fallait pas que son rapport sorte ; il devait disparaître avant que Borenne puisse l'utiliser. Comment agir pour que Messonnier ne puisse terminer cette saloperie de rapport ?

Durant toute la fin de la journée, je me suis torturé les méninges sur cette question douloureuse, sans trop savoir si je devais me réjouir ou m'épouvanter de son apparition imprévue.

L'idée m'a encore travaillé une bonne partie de la nuit. Je n'ai rien confié à Corinne, par prudence, et aussi parce que dans mon esprit cette folie que j'entrevois était liée à ma coucherie avec la jeune femme du ministère – tout cela formait un amalgame noir et détestable dans lequel je ne voulais pas l'entraîner, ni elle ni ma chère petite fille. D'ailleurs, je ne voulais entraîner personne dans cette spirale monstrueuse : il me semblait que j'avais eu une intuition, qu'elle m'était absolument personnelle, et par conséquent qu'il s'agissait d'une épreuve pour moi seul, pour moi tout seul.

« Disparaître » voulait dire désormais : « le faire disparaître » ; c'était aussi simple que cela.

Ce type était venu abîmer notre existence ; il ne servait à rien d'attendre pour ensuite nous plaindre sur notre sort ou vouloir nous venger désespérément, une fois le mal accompli : le mieux était d'agir pour qu'il ne parvienne pas à exécuter son schéma coupable. J'en avais conçu l'idée, c'était donc à moi que revenait la tâche difficile – mais ô combien indispensable et salutaire ! – consistant à l'arrêter avant qu'il ne soit trop tard. Il fallait que je passe à l'action avant que le travail de destruction de *Sirius* n'atteigne le point de non-retour. Messonnier n'aurait jamais dû rentrer dans notre monde ; maintenant qu'il se trouvait à l'intérieur comme un fauve égaré dans une cour d'école, il

n'y avait plus qu'une seule solution : qu'il disparaisse et que par la même occasion, son rapport disparaisse avec lui avant même de voir le jour.

Le lendemain, j'ai commencé à échafauder mon plan. Pour que ça réussisse, il fallait trois ingrédients : qu'on aille dîner loin du bureau et qu'on s'y rende avec la voiture de Messonnier ; deuxièmement, il fallait qu'Annie s'évapore en fin de soirée ; et enfin, qu'il accepte de me ramener jusqu'à l'agence. Dans la journée, j'ai suggéré à Annie qu'elle parte à la fin du dîner, dans le genre « femme fatale qui voudra bien mais qui s'éclipse pour mieux se faire désirer »... Cela n'a pas été très difficile de la convaincre :

« Ah oui, ça c'est une bonne idée ! Mais alors hier tu voulais que je couche avec lui et maintenant il faut que je fasse la vamp insaisissable ; faudrait savoir, non ? Je plaisante... ok, c'est d'accord, ça m'arrange bien ce truc : je vais l'amadouer pendant le dîner, et je file avant le dessert, avec un taxi.

– Parfait. Tu n'auras qu'à dire que demain tu te lèves tôt pour aller voir un client en province, une entreprise qui va déménager en Seine-Saint-Denis. Il sera obligé de rester pour me raccompagner. Donc il faudra qu'il prenne sa voiture, et comme ça je pourrais prolonger la discussion avec lui, entre hommes, tu comprends ?

– C'est ça, s'il arrive en Jaguar, je lui dirai que j'ai toujours rêvé des Jaguar, et si c'est une Twingo je lui dirai la même chose ! »

A six heures moins le quart, Messonnier s'est pointé en nous disant qu'après le déjeuner, il n'avait pas réussi à se défaire de Loridon, le directeur du marketing. Je lui ai présenté les personnes de l'agence en faisant le tour des bureaux, nos différentes fonctions. On a bu un café au distributeur. Ensuite, j'ai appelé Annie et nous nous sommes installés dans la salle de réunion pour travailler sur les dossiers. Je me souviens qu'il posait des questions tout le temps, à un point que je me suis demandé si ce n'était pas surtout pour faire le malin devant Annie... On

s'est arrêtés vers dix-neuf heures trente, alors qu'on avait seulement commencé à faire comprendre à Messonnier quelles activités recouvraient les chiffres qui partaient vers le siège, ceux que *Sirius* avait déjà épluchés lors de la phase de travail préliminaire et qu'on retrouvait dans le fameux *rapport d'étape*. Il nous a proposé d'aller dîner à Paris et je me suis empressé de lui répondre que c'était une très bonne idée, que ça nous sortirait de notre banlieue. A ce moment-là, il a bien vu qu'il ne resterait pas seul avec Annie, qu'il fallait réserver ça pour une autre fois. Et puis c'était peut-être mieux pour lui que je sois là : cette situation à trois ménageait des espaces de discussion plus ouverts que s'ils s'étaient retrouvés en tête-à-tête ; notre visiteur pouvait compter sur des possibilités d'humour et de connivence, voire de sous-entendus prometteurs qui n'auraient pas été de mise dans le cadre contraignant d'un dîner à deux... De toute façon, il sentait bien qu'Annie ne l'aurait pas accepté.

« Alain – vous permettez que je vous appelle Alain, n'est-ce pas ? –, vous n'allez pas prendre votre voiture ? Ah bon tant mieux ! Donc je vous emmène tous les deux. Des fruits de mer dans le dix-neuvième, ça vous tente? »

Annie est montée devant. Alors que je venais d'ouvrir la portière pour m'asseoir à mon tour, j'ai dit que j'avais oublié un dossier sur la banquette arrière de ma voiture, et que ça m'ennuyait de le laisser là, sur le parking, avec le risque de se le faire voler :

« Je vais le prendre mais je ne rouvre pas l'agence, rassurez-vous. Je le garderai avec moi, c'est pas gênant. »

On a dîné tous les trois et Messonnier n'a pas arrêté de draguer Annie, qui ne savait plus où se mettre. Ce type mielleux et trompeur n'était pas du tout son genre, et je crois qu'elle n'avait qu'une envie : déguerpir le plus vite possible pour se sortir de ce traquenard. Cependant, elle n'en a rien laissé paraître – sauf pour moi qui la connaissait bien – et elle a tenu le coup jusqu'au fromage. Comme on l'avait prévu, elle s'est éclipsée vers dix heures. Ca n'a pas été facile de se défaire de Messonnier :

« Oh mais vous n'allez pas nous abandonner ! lui a-t-il dit à plusieurs reprises d'un ton larmoyant, allons, restez, je vous raccompagnerai... »

Annie s'est empressée de donner les explications qu'on avait élaborées ensemble, en ajoutant qu'il fallait aussi me ramener à l'agence, alors qu'elle-même habitait dans la direction opposée.

On est encore resté environ une demi-heure au restaurant, Messonnier et moi. Il m'a saoulé avec sa dernière invention, un système informatique pour entreprise permettant de tout relier au tableau de bord de la direction générale – un truc absolument fou.

« C'est un produit fourni par notre groupe, *Sirius Global services*, pour les entreprises clientes. Il s'agit d'un logiciel de gestion qui permet au PDG, d'un seul clic de souris, de consulter les plannings de fabrication, de voir le niveau des stocks par usine, de contrôler le chiffre d'affaires de chaque commercial, etc., etc. Vraiment génial ! Ce produit remplace à lui tout seul vingt, trente ou quarante logiciels dans la même entreprise ! »

Pour voir sa réaction, je lui ai demandé si ça permettait aussi de dégraisser les coûts de personnel. Ses yeux se sont mis à pétiller, et il m'a répondu tout excité :

« Bien sûr ! Dans la dernière entreprise où mon équipe est intervenue, un fabricant de sel de table, on a supprimé environ cent postes, même celui de responsable du *reporting* ! Il faut dire que le patron aime beaucoup pianoter sur son ordi... Non, sérieusement, ces nouveaux outils de gestion intégrée entraînent en moyenne une diminution de quinze pour cent des effectifs : des comptables, des responsable de planning, des acheteurs, etc. – le régime minceur, ce qui en général plaît beaucoup aux actionnaires !

– Et c'est votre cabinet de conseil qui a inventé ce système ?

– En fait non : la boîte qui a conçu le logiciel est en Allemagne. Mais il faut toujours adapter ce type de produit standard quand on veut l'implanter dans une entreprise.

D'où la nécessité de passer par des consultants. C'est un vrai *jackpot* pour les cabinets-conseils, parce qu'on est indispensable dans le processus : installation, réorganisation, formation...

– Et vous n'avez jamais de problèmes avec les syndicats ?

– Oh mais nous, on ne discute pas avec les syndicats. Sauf chez *Exxen*, où j'ai rencontré votre copain, et d'autres, parce que le PDG me l'avait demandé en insistant. En général, les syndicats, c'est le boulot du patron de l'entreprise... Mais c'est vrai que c'est déjà arrivé. Je me rappelle d'une mission comme ça, auprès d'une entreprise de chimie fine, Collet, où l'on avait regroupé à la Défense tous les services informatiques, comptables et suivi de clientèle : ils n'ont jamais pu appliquer le plan social, qui prévoyait la suppression de cent dix-huit personnes, à cause de la pression des syndicats. Quelle vermine ! Avant, chez Collet, il fallait un mois aux financiers pour sortir les comptes semestriels ; maintenant, grâce à nous, le patron les a en cinq jours ! Et le délai moyen des livraisons est passé de huit à trois semaines ! De toute façon, ceux qui auraient dû partir ont eu la vie impossible : aujourd'hui, il ne doit plus en rester beaucoup parmi le personnel.

– Mais alors, ai-je demandé avec une malice non dissimulée, si on pousse à l'extrême l'utilisation de ce logiciel miracle, on supprime tous les cadres intermédiaires ?

– Ce serait l'idéal ! s'est écrié Messonnier, sans me laisser distinguer s'il était sincère ou s'il s'amusait à me berner. Uniquement des stratèges et des exécutants, l'épuration parfaite ! Des clients satisfaits et des actionnaires heureux... Dans la réalité, ce n'est pas aussi simple, malheureusement, déjà pour la raison que les humains font toujours des erreurs, et que les machines ne peuvent pas tout prévoir. Il faut donc bien se donner les moyens de corriger le tir de temps à autre.

– Drôle de conception du management ! ai-je répliqué.

– Oh vous savez, le management et tout ce qui va avec, le partenariat, la confiance... Je vais vous révéler un secret d'hommes d'affaires qui vaut de l'or, essayez de bien le comprendre et de le retenir, ça vous servira sûrement : le management, c'est ce qui reste quand les puissants se sont partagés l'essentiel... »

Il était là, devant moi, la bouche encore pleine de son discours stéréotypé, l'air niais et hypocrite dans son costume croisé de nouveau riche. Je me suis dit qu'il ne fallait pas reculer ni avoir peur : ce que j'avais l'intention d'accomplir serait une très bonne chose pour tout le monde, et en particulier pour moi. Avec ses méthodes à la hache, ce tordu ne viendrait pas foutre en l'air notre agence, notre boulot, notre vie. Non, ce serait trop facile ! Il avait du pouvoir, certes, mais j'en possédais un moi aussi : celui qui consiste à résister alors qu'on ne s'y attend pas, à se retourner et à mordre comme un chien battu qui se révolte contre son maître.

Le flot de paroles sur les « révolutions du monde bancaire » a repris, monotone, terriblement prévisible. En le regardant sans l'écouter, j'ai vu défiler devant mes yeux la succession des situations que j'avais imaginée, et j'ai réalisé soudainement que dans moins d'une heure, il me faudrait aller au bout de mon idée : l'arrivée dans la cour de l'agence où je savais qu'en pleine nuit il n'y aurait personne pour nous voir, la voiture qui s'arrête... Je descends en lui disant que je vais prendre le dossier que j'ai laissé sous le siège, à l'arrière ; il est toujours au volant, avec sa ceinture – fatigué, sans doute, parce qu'il a pas mal bu. Je sors le sac en plastique que j'ai glissé dans la poche de mon pardessus, et après avoir ouvert la porte, je m'assois comme pour me pencher sur le côté et attraper le dossier ; d'un geste brusque, je passe le sac au dessus de sa tête et je tire vers l'arrière de toutes mes forces, en prenant appui contre le siège avec mes pieds : il se met à râler et à gesticuler en tentant de retirer le sac qui colle à son visage et le plaque contre l'appui-tête ; comme il n'y parvient pas, ses mains cherchent à décrocher la ceinture de sécurité

entre les deux sièges avant, mais je peux lui donner des coups avec mon pied droit pour l'en empêcher, tout en continuant à l'étouffer. Rapidement, il perd des forces et finalement s'arrête de bouger, les bras ballants, le corps affaissé. Je continue de serrer hermétiquement le sac autour de sa tête pendant plusieurs minutes, anxieux à l'idée qu'il pourrait reprendre connaissance ; mais non, il est bien mort. Alors je l'installe à la place du passager en bouclant la ceinture sur lui, pour le maintenir durant le trajet. Son visage est toujours caché par le sac en plastique blanc et c'est mieux ainsi, parce que je n'ai nullement envie de revoir sa face de pourri. A coté de moi, il n'y a plus qu'un objet encombrant dont il faut se débarrasser.

En cet instant, je suis certain d'avoir réalisé le plus difficile de mon programme de dingue... Dans le coffre de ma voiture, je prends le bidon et le tuyau que j'ai préparés, ainsi que ma canne à pêche ; j'enfile mes gants et je démarre, direction le bois de Vincennes... Me voici dans le coin des prostituées, en surplomb de l'autoroute, bien après le restaurant. A cette heure-ci, visiblement, il n'y a plus personne. Ma chemise me colle à la peau, je suis en sueur ; une énergie incroyable se diffuse dans mes muscles, mon cerveau, qui me donne une assurance dont je n'ai nullement l'habitude. Je me sens sur une autre planète, dans la vie de quelqu'un d'autre, en train d'accomplir une tâche dangereuse, surhumaine... C'est en faisant le rapprochement entre ce lieu que je connaissais et son véhicule *land cruiser* que m'est venue cette idée complètement folle de le supprimer en faisant croire à un accident de voiture. Eh bien voilà, j'y suis ! Devant moi, au milieu des arbres, un chemin prend la pente en travers. Je m'y engage, même si ça érafle de chaque coté du véhicule.

Avec beaucoup de précautions, je réussis à atteindre l'endroit que j'ai repéré il y a deux jours : un faux plat avec au-delà une pente raide et un front de grands arbres. Je respire un grand coup et je me lance : dans la pente, ça me paraît d'une durée infinie, puis le choc arrive, violent, avec la ceinture de sécurité qui me cisaille le thorax et l'épaule,

et une explosion de douleurs dans les bras, le dos, la tête... Après un moment de répit, je sors pour constater les dégâts : c'est du beau travail – pour autant que je puisse en juger sous le quart de lune –, car tout l'avant est enfoncé avec le tronc au milieu ; le capot est soulevé et le moteur fume. Au moyen du tuyau et du bidon, je commence à siphonner de l'essence dans le réservoir. Entre les courbatures et le goût du super dans la bouche, je commence à me sentir vraiment très mal ; il est temps qu'on en finisse.

J'installe Messonnier à la place du conducteur, sans la ceinture et comme si le choc l'avait projeté contre le volant et le tableau de bord. Dans son cartable, je trouve la clé de son bureau ainsi qu'une carte de parking. Je fais couler de l'essence un peu partout sous le moteur et dans les arrivées d'air de l'habitacle. Ma canne à pêche va me servir à mettre le feu : au bout, je fixe un chiffon imbibé d'essence que j'allume avec mon briquet ; abrité derrière un arbre, je tends la canne à pêche vers le moteur, avec son extrémité enflammée... Un rugissement sourd et une grosse vague de chaleur accompagnent l'embrasement du véhicule. Quel feu ! Pour quelqu'un qui rêvait de devenir pompier ! Pourvu que personne ne voit ça... La main que j'ai exposée me fait souffrir, ça me brûle... Il est temps de déguerpir : je replie la canne et la range dans le sac en plastique, avec le bidon et le tuyau. A pied, jusqu'à l'appartement, à l'autre bout de Vincennes, j'en ai bien pour trois quarts d'heure. Bon Dieu, ça fait du bien que ce soit terminé, juste comme je l'avais imaginé ! Est-ce que je vais réussir à dormir quelques heures, après ça ?

Messonnier m'a sorti de ma rêverie en me disant qu'il commençait à se faire tard :

« Votre femme va s'impatienter, n'est-ce pas ? »

On est sortis du restaurant pour rejoindre le parking où était garée sa voiture. Mes mains tremblaient parce que j'avais peur ; je sentais comme une boule dure et lourde au creux de mon ventre, qui cognait dans tous les sens. Lorsque je me suis assis à côté de lui, j'ai réalisé que sa

voiture était quasiment neuve : ça voulait dire que son *Land* était forcément doté d'un *airbag* – ces trucs venaient d'arriver sur les voitures vendues en France – et donc que mon plan ne pouvait pas tenir debout ! Si je projetais l'engin contre un arbre, le coussin ne manquerait pas de se déclencher et de sauver la vie du conducteur... A ce moment-là, alors qu'on roulait en direction de l'agence du Raincy, Messonnier m'a demandé si ça ne m'ennuierait pas trop de regarder avec lui les dossiers que les agences avaient envoyés chez *Sirius* ces dernières semaines.

« Juste pendant une heure ou deux, a-t-il argumenté, ça serait chouette de votre part. Vous savez, Alain, il y a des détails qui tiennent aux façons de procéder au plan local... C'est d'un compliqué, parfois !

– Oh mais il n'y a pas de problème, si je peux vous aider. Vous voulez qu'on se revoie, disons, la semaine prochaine ?

– C'est-à-dire... ce que j'aurais souhaité, c'est qu'on puisse travailler ensemble... disons, pas demain mais jeudi. Il faut que je fasse une présentation à mes consultants lundi prochain. Le soir, vous seriez disponible ?

– Je vais... hum ! je vais m'organiser, ai-je répondu la gorge sèche. De toute façon, dans la journée je suis déjà pris par des rendez-vous.

– Ecoutez, on se retrouve dans un resto sympa pas très loin du périphérique, pratique pour vous, vers dix-neuf heures trente. Je vous invite et ensuite, on file à mon bureau. Ok ? »

Il m'a tendu une carte sur laquelle étaient inscrites les coordonnées de l'*Etoile d'Akkar*, un restaurant libanais. J'ai repris ma voiture et je suis rentré chez moi.

En cours de route, j'ai compris plusieurs choses : d'abord que Messonnier était pressé et qu'il rencontrait certainement des difficultés à s'imposer vis-à-vis de ses consultants, par manque de compétences, et donc qu'il lui fallait des informations de première main avec les explications qui vont avec – des éléments beaucoup plus précis que ceux qu'on avait évoqués en présence d'Annie.

Ensuite, il fallait que ce transfert s'opère discrètement, y compris par rapport à Annie, d'où l'invitation pour le lendemain soir, après le dîner, dans son bureau et surtout pas dans le mien. Il devait penser également que je n'étais pas dans une position où l'on peut refuser ce type de pression, sachant que d'une manière ou d'une autre, il aurait toute latitude par la suite pour décider du sort des personnels du CGIC. Sans doute s'imaginait-il que j'accepterais sa proposition d'alliance secrète dans l'espoir de me faire bien voir et de sauver ma place... En somme, rien de tout ce raisonnement n'était faux : j'avais intérêt à rentrer dans son jeu, à me le mettre dans la poche en lui rendant service.

« A défaut de le supprimer », ai-je pensé amèrement, et aussi quelque peu soulagé.

Le jeudi, j'ai affronté les embouteillages en comptant large, pour être sûr d'arriver à l'heure au rendez-vous. Messonnier s'est pointé vingt minutes après moi, en s'excusant pour son retard. On a parlé de tout et de rien, comme on peut le faire entre deux personnes qui ne se connaissent pas et n'ont pas très envie de se dévoiler. A un moment seulement, il a tenté de me faire sortir de mon personnage de cadre modèle, lisse, moyen en tout, obéissant :

« Les équipes de consultants en management sont en général un peu pléthoriques, vous ne trouvez pas ? m'a-t-il lancé abruptement, alors que nous commençons le dessert. Et puis souvent, on s'auto-justifie face à une complexité qu'on est les premiers à produire ! Quel monde n'est-ce pas ? »

Gêné, je me suis contenté de lui dire qu'il avait sans doute raison, et qu'il me semblait bien « philosophe » pour un consultant...

« Bah ! vous savez, j'ai acquis une certaine expérience du sujet ! Je devrais mettre tout ça dans un livre, mais c'est

le temps qui me manque... Un nègre, voilà ce qu'il me faudrait ! »

On a terminé rapidement et je l'ai suivi en voiture jusqu'à son bureau, à deux minutes du restaurant.

« Tenez, m'a-t-il dit, voici une carte de parking visiteur, valable pour une entrée et une sortie. Vous me suivez, d'accord ? »

Le bâtiment dans lequel étaient installés les bureaux de *Sirius Consulting* s'appellait l'immeuble Lorraine ; il était implanté dans la partie de la Défense qui se trouve sur Courbevoie, en bordure de Seine. L'entrée donnait sur une rue qui va jusque dans la ville proprement dite. Ici, on n'était pas au milieu des tours qu'on aperçoit un peu plus loin, et qui se dressent au dessus des alignements gris et beiges des façades traditionnelles. C'est drôle, parce qu'ensuite quand je suis devenu commercial et que j'allais au siège, je passais devant ! Je n'aimais pas ça, mais j'étais bien obligé de me rendre dans le secteur de temps en temps, pour voir mon patron. Je m'arrangeais seulement pour faire un léger détour afin de ne pas avoir à passer exactement devant l'immeuble... Un cafetier m'a expliqué que dans le coin, il y a seulement quelques dizaines d'années, ce n'était que des sablières, de l'eau et des champs. Les enfants des quartiers les plus proches partaient jouer des jeudis entiers dans la campagne, loin des bidonvilles...

On a travaillé sérieusement sur les dossiers pendant près de deux heures. Ensuite, Messonnier m'a proposé un café. Alors qu'il était sorti dans le couloir, j'ai remarqué le silence complet dans lequel nous nous trouvions à cette heure-ci. Il ne devait plus y avoir que nous deux à l'étage du bâtiment. Et puis ce que je pensais s'était confirmé : nous étions montés directement par un ascenseur qui débouchait dans un couloir à l'arrière du bureau de Messonnier, et c'était vraisemblablement pour ne pas tomber nez à nez avec l'un des consultants de l'équipe.

A partir du moment où il est revenu dans le bureau avec les deux gobelets à la main, les événements se sont

enchaînés rapidement. Sur le ton de la confiance, il a commencé à évoquer le plan de restructuration qu'il envisageait de présenter à la direction, en me demandant de garder cela pour moi. J'ai bien vu qu'il ne pouvait s'empêcher d'en parler, pour que je l'écoute et lui dise ensuite qu'il s'agissait d'une « stratégie parfaite ». Bien sûr, il y aurait toujours une possibilité pour me récupérer et me placer quelque part :

« Un garçon comme vous, avec votre potentiel, il n'y aura pas de problème. Il suffit que j'en parle à mon ami Serge Borenne. Ce n'est pas du tout le même cas de figure que pour ces parasites qui plombent la banque un peu partout, et dont on va se débarrasser... »

Messonnier a sorti une bouteille d'Armagnac d'un meuble bas qui se trouvait dans un coin de la pièce.

« Tenez, vous allez me dire ce que vous pensez de ça, m'a-t-il lancé sur un ton amical, c'est Borenne qui me l'a offert celui-là ! On a suffisamment travaillé, on peut bien prendre un peu de bon temps, non ? »

Cette justification lui paraissant suffisante, il a levé son verre et s'est écrié :

« Allez ! à la notre, à l'avenir d'*Exxen* ! A votre carrière ! »

Je n'ai pas pu faire autrement que de trinquer avec lui... Après, il a refermé le gros dossier qui se trouvait devant nous, et il a suggéré que pour conclure la soirée on aille ensemble boire un dernier verre, dans un club où il avait ses entrées. Son œil brillait comme un miroir ensoleillé.

« Un club très privé, a-t-il susurré en posant sa main sur mon avant-bras, où il faut montrer patte blanche, un endroit chaud, l'idéal pour des hommes comme nous... »

La phrase sur les salariés du CGIC m'avait irrité. « Des parasites, mes collègues, ai-je songé avec fièvre, et pourquoi pas moi, malgré tout ce qu'il a pu me dire... » Mes jambes ont commencé à frissonner et je sentais mon cœur battre à une vitesse folle, comme s'il allait exploser d'une seconde à l'autre. Messonnier s'est resservi un verre

d'Armagnac, bien plein ; j'ai refusé de l'accompagner parce que je commençais déjà à voir de petites étoiles blanches envahir l'espace du bureau. Une fois le verre vide, il s'est retourné pour ranger des papiers dans son armoire ; j'étais debout près de la table de réunion. Le dossier que Messonnier avait refermé une minute plus tôt, le dossier sur l'opération *CGIC-Exxen*, se présentait sous la forme d'une grosse boîte rigide et épaisse qui s'ouvrait sur le côté, verte avec de petits motifs noirs uniformes. Je l'ai saisi et d'un geste brusque, j'ai frappé l'homme par derrière, un coup sur la tête qui a fait un bruit mat et l'a projetée contre l'armoire. Après ce double choc, il s'est écroulé bêtement, les bras collés au corps et la face contre le sol. Les mâchoires serrées, les deux mains crispées sur le dossier, j'ai attendu au-dessus de lui qu'il se mette à remuer pour le frapper à nouveau, comme un rat qui sortirait de son trou. J'ai attendu un long moment mais il n'a pas bougé : il est resté allongé sur la moquette, dans une pose grotesque. Alors j'ai éteint la lumière du bureau et je me suis rendu compte que la baie vitrée ne donnait pas vers la ville mais du côté de la Seine, sans aucun vis-à-vis. J'ai ouvert la fenêtre et traîné Messonnier jusqu'à l'appui, pour le balancer dans le vide.

Il y avait au moins cinq étages. Juste à l'instant où j'ai saisi ses jambes pour faire basculer le corps, les mains ont cherché fébrilement à s'accrocher au rebords de la fenêtre ; le visage s'est retourné et ses yeux rougis m'ont lancé un regard affolé qui m'a glacé le sang ; l'homme a poussé un râle en tentant de se rétablir, par une torsion désespérée du buste, mais le déséquilibre était déjà trop grand : j'ai lâché les jambes au-dessus du vide et la masse sombre aux membres ballants a glissé très vite le long de la façade. Il a poussé un cri qui s'est arrêté net, puis il y a eu un bruit sourd – on aurait dit un sac de plâtre qu'on jette du haut d'un camion –, puis à nouveau le silence de la nuit, rempli seulement par le grondement continu qui montait de la métropole.

Désormais, il y avait une inconnue de taille dans mon affaire, qui était de savoir si je pourrais m'échapper du bureau sans rencontrer quelqu'un. Il fallait faire vite parce que j'étais à la merci de la prochaine ronde d'un vigile, comme il y en a toujours dans ce type d'immeuble. Malgré cette angoisse, mon idée de départ m'est revenue à l'esprit : il s'agissait tout de même de mettre la main sur les documents de Messonnier destinés à préparer le rachat du CGIC par la banque anglaise, et ce n'était pas ceux sur lesquels nous venions de travailler. J'ai rallumé pour passer au crible toutes les piles de dossiers qui se trouvaient sur le bureau et les deux meubles bas – en utilisant une feuille de papier pour toucher ou manipuler chaque objet, afin de ne pas laisser de trace : sans résultat. Les deux grands placards blancs de la pièce étaient accessibles – les clés étaient sur les portes –, mais là non plus, je n'ai rien trouvé qui eût la moindre relation avec la banque. Le bureau comportait deux tiroirs qui étaient fermés : peut-être contenaient-ils des documents complémentaires à ceux que nous avons utilisés une demi-heure plus tôt, Messonnier et moi ? Impossible de trouver les clés dans la pièce, donc impossible de le savoir... Finalement, j'ai découvert deux dossiers « *First-CGIC – synthèse* » et « *First-CGIC – présentation des propositions* », dans le renforcement du mur, sous la fenêtre. J'étais tellement excité et fatigué, avec des élancements douloureux au niveau des tempes, que j'ai décidé de m'asseoir un moment pour souffler, après avoir éteint la lampe.

On n'entendait rien, c'était le calme absolu, le noir presque complet. J'étais assis dans le fauteuil de Messonnier, ce salaud qui gisait maintenant quinze mètres plus bas. D'ici, on voyait la Seine sur laquelle se reflétait la lumière pâle d'un quart de lune. A y regarder froidement, j'étais un type parfaitement normal, sauf qu'on m'avait acculé à défendre mon boulot, ma vie, ma famille, et que dans ces conditions-là, on peut en arriver logiquement aux dernières extrémités – à la limite, n'importe qui aurait fait

la même chose que moi sous la pression de circonstances identiques, ou bien aurait ressenti la même nécessité d'agir pour redresser le cours des choses... Dans mon cas, la seule particularité a été cette volonté d'aller au bout de mon intention, ou peut-être tout simplement la possibilité de la mettre à exécution sans trop de difficulté, avec l'aide du hasard... J'ai allumé la lampe du bureau et j'ai vu sur la surface de verre un petit cadre bleu avec une photo : une femme d'environ une quarantaine d'années, avec un visage harmonieux, un beau sourire, un adolescent aux longs cheveux noirs, appuyé contre elle, et un petit garçon devant eux, accroché au bras de sa mère. « Sans doute sa femme et ses deux fils » ai-je supposé. J'ai éteint à nouveau, pour m'habituer à l'obscurité.

L'image de la photo encadrée restait vivante devant moi : la femme et les deux enfants se promenaient dans une lumière orangée, prononçaient des paroles brèves et douces. Messonnier était assis dans un fauteuil en osier, un cigare à la main, silencieux. Un chaud dimanche de juin étirait sa fin d'après-midi ; les voisins arrosaient les parterres de fleurs, ce qui faisait monter par dessus la haie un délicat bruissement, des odeurs familières. Au loin, on entendait des cris d'enfants. Un bonheur tranquille, en somme... Est-ce cela que j'avais tué, aussi ? Une envie de vomir m'a submergé d'un seul coup, un immense dégoût, non pas vis-à-vis de moi-même mais contre l'enchaînement des événements : je n'aurais pas dû voir cette photo de famille, tout simplement ; ce n'était pas un homme que j'avais supprimé, seulement un obstacle à ma vie heureuse et à celle de centaines de personnes comme moi, une machine à faire salement de l'argent sur le dos des autres.

Mes yeux commençaient à s'habituer à la nuit, faiblement éclaircie par la lune. J'ai vidé la boîte verte et noire qui se trouvait sur la table de réunion pour mettre les deux dossiers *First-CGIC* à l'intérieur. La bouteille d'Armagnac était toujours là. Après avoir glissé le verre que j'avais utilisé dans la poche de ma veste, enveloppé

dans une feuille de papier, j'ai essayé de réfléchir aux autres objets que j'avais touchés, pour les essuyer : pas grand-chose, tout compte fait, à part le bord de la table. Messonnier avait ouvert son ordinateur en arrivant, et au début de notre séance de travail, il était allé imprimer un fichier. J'ai fouillé là-dedans mais je n'ai rien découvert qui puisse concerner de près ou de loin le CGIC ou *Exxen*. Alors j'ai eu l'idée de regarder dans sa sacoche, près de la porte d'entrée. J'y ai trouvé une clé qui s'est révélée être celle des tiroirs du bureau : il y avait à l'intérieur tout un paquet de disquettes informatiques, et sans distinction, je les ai mises dans la boîte verte et noire. La sacoche contenait aussi un ordinateur portable, que j'ai gardé. Après avoir consciencieusement essuyé tout ce que j'avais manipulé – en prenant soin aussi d'effacer la trace des talons de Messonnier sur la moquette –, j'ai refermé le bureau et je suis retourné à l'ascenseur, en tâtonnant le mur à la lumière des blocs de secours.

A l'instant même où j'ai voulu appuyer sur le bouton pour appeler la cabine, juste avant que j'approche mon doigt du panneau de commande, un ronflement s'est rapproché en virant vers l'aigu. « Oh non, c'est pas vrai, l'ascenseur arrive ! ai-je réalisé en frissonnant, il y a quelqu'un qui monte ! » Alors je fonce vers le bureau de Messonnier, parce que j'ai encore en tête le cheminement et la distance, malgré l'obscurité : le temps de refermer la porte et j'entends l'ascenseur qui s'ouvre, des pas dans le couloir... « Moins une... » Mon cœur cogne comme un forcené, j'ai l'impression que mes poumons vont éclater ; ça me rappelle la situation dans les toilettes du CGIC, quand je me suis retrouvé avec le rapport de *Sirius* entre les mains – mais là en plus critique parce que si le vigile m'attrape sur le palier, ou s'il vient me dénicher accroupi sous l'imprimante, je suis pour de bon le meurtrier de Messonnier...

Caché derrière le bureau du consultant, j'ai attendu que la lumière du couloir s'éteigne. Quand le silence m'a semblé revenu définitivement, je me suis décidé à sortir et

à descendre jusqu'au sous-sol, en empruntant l'escalier annexe. Ensuite, une fois assis dans la voiture, je suis resté immobile la tête en arrière pendant au moins dix minutes, pour reprendre mon souffle. A ce moment-là, la scène m'a semblé très loin de moi – non pas comme s'il s'agissait de quelqu'un d'autre, mais avec cette impression bizarre qu'une durée immense s'était déjà écoulée depuis que j'avais quitté l'endroit où nous étions réunis, Messonnier et moi. Il était près d'une heure du matin ; je me sentais totalement épuisé, comme vitrifié par l'histoire épouvantable que je venais de vivre.

Durant le trajet du retour, je me suis dit que j'avais supprimé un type qui représentait un obstacle, mais qu'en fait la situation aurait très bien pu être inversée : Messonnier, s'il avait perçu mon hostilité radicale à son égard, et si elle lui était apparue comme une véritable force contraire par rapport à ses petites affaires, lui aussi n'aurait-il pas cherché à me réduire au silence ? Evidemment que oui ! Si j'avais mis en péril son revenu et sa vie de famille, ou pire encore sa réputation, son ascension professionnelle, à coup sûr il aurait tenté l'impossible pour m'empêcher de nuire.

Une fois rentré dans l'appartement, je n'ai pas réussi à fermer l'œil de la nuit. Corinne dormait profondément quand je me suis couché, vers deux heures du matin. Durant toute la journée du lendemain, j'ai fait en sorte de ne rien laisser paraître de mon trouble et de ma fatigue. Vers dix-sept heures, j'étais complètement vidé, mais je crois que ça a bien marché parce que personne ne m'a rien dit à propos de mon allure (et pourtant quand j'étais enrhumé, d'habitude, la secrétaire m'en faisait toujours la remarque, quelque chose du genre : « oh monsieur Hervo, vous avez mauvaise mine ce matin, vous êtes tout blanc ! Il faudrait que vous preniez deux jours pour vous reposer. » J'avais alors le sentiment de me retrouver devant ma mère, ce qui m'énervait à un point...).

Heureusement, j'avais programmé un emploi du temps sans rendez-vous pour cette fin de semaine,

uniquement avec des demandes de financement à étudier. Cependant, ce jour-là, il y avait plus urgent, et tout ces dossiers pouvaient bien attendre. Le matin, après un petit tour dans l'agence pour dire bonjour à tout le monde, j'ai demandé qu'on ne me dérange pas à cause d'une proposition commerciale à regarder de près et un coup de fil important avec une banque, pour un cofinancement sur une chaîne de franchisés.

Une fois la porte fermée, je me suis empressé d'allumer le portable de Messonnier pour voir si son projet de rapport était dessus. Tous les fichiers y sont passés, ainsi que le paquet de disquettes qui venaient du tiroir de son bureau (eh oui, en ce temps-là, on comptait en francs et on mettait des disquettes ou des *céderom* dans les ordinateurs). Au bout d'une bonne heure, je commençais à déprimer salement car je ne voyais toujours rien qui eût le moindre rapport avec le CGIC et ce que j'avais lu auparavant, dans les toilettes de la direction. Finalement, tout se trouvait sur l'avant-dernière disquette du paquet : le dossier « *Banque CGIC – audit de restructuration et d'amélioration de la qualité des services* », c'est-à-dire le même rapport que celui que j'avais volé à « CJM ». Sur la dernière disquette, il y avait la version informatique des documents « *First-CGIC – synthèse* » et « *First-CGIC – présentation des propositions* », avec des pages d'illustrations, des courbes, des tableaux et des histogrammes en tous genres pour une présentation au conseil d'administration du CGIC... Si j'avais pu me douter à ce moment-là, dans les chiottes de la banque, alors qu'on se trouvait à quelques mètres l'un de l'autre sans se voir, sans même qu'on se soit jamais vu une seule seconde, – si j'avais pu m'imaginer qu'un jour les événements m'amènerait à le tuer, lui, « CJM »...

Ensuite, j'ai ouvert la boîte verte et noire pour me plonger dans le gros dossier « *First-CGIC – synthèse* ». Il y avait là-dedans différentes notes réalisées par les assistants de Messonnier, des parties du rapport tirées de la disquette, des bilans émanant de la banque, etc. Une

chemise contenait tout le plan de présentation de l'audit pour le conseil d'administration, avec le texte de la conférence. En haut du sommaire, Messonnier avait inscrit un mot au sujet de la date prévue pour l'exercice : « *Vu avec Borenne, le 13-05, OK pour Reiller – exposé des résultats à la deuxième séance du mois prochain* »... Le *board* se réunissait deux fois par mois durant cette période, vers le 7 et le 20 ; on était le 26, soit un peu moins d'un mois avant ce rendez-vous qui aurait dû celer le sort de la banque. C'était bien le temps d'agir ! En regardant de près les documents, j'ai découvert les mêmes erreurs ou approximations que celles que j'avais remarquées dans le rapport volé à l'intérieur des toilettes ; surtout, je suis tombé sur un carton au nom de Borenne, visiblement rédigé de sa main, qui m'a stupéfait. Dessus, il était écrit :

*« Cher Claude-Jean,
J'ai lu attentivement les premières évaluations réalisées par votre équipe. Tout cela va dans le bon sens, me semble-t-il, c'est très précis et fort intéressant. Cependant, je trouve que vous manquez de sévérité sur certains points. Nous pourrions en reparler prochainement. C'est un audit externe en vue d'une absorption, certes, mais enfin il est quand même temps de débusquer les gouffres de mauvaise gestion de cette banque ! Je compte sur vous pour appuyer là-dessus. N'oubliez pas que c'est la direction du CGIC qui finance Sirius dans cette affaire, et pas les salariés. Et puis si l'audit est bien reçu par le conseil, d'autres missions devraient suivre. Reparlez-en avec Reiller, auquel j'ai déjà touché un mot là-dessus.*

Bon travail et à bientôt. Rappelez-moi d'ici huit jours environ.

Très cordialement. »

Si je comprenais bien la signification exacte de ce morceau de carton, Borenne avait fait pression sur

Messonnier pour durcir l'audit sur le CGIC. Mais alors là, précisément, je ne comprenais plus rien : pourquoi charger le CGIC s'il s'agissait de réussir un rachat par la banque *First International* ? Pour faire baisser le montant de l'opération ? Improbable, car on se serait vite aperçu du décalage. Alors quoi ? Borenne n'était-il pas tout simplement en train d'utiliser *Sirius* pour dégommer tous ceux qui lui déplaisaient dans la banque ? Pourtant, il en avait déjà viré pas mal ! Mais peut-être que même parmi ceux qu'il avait installés depuis son arrivée, certains s'étaient déjà mis en travers de son chemin qu'il cherchait maintenant à écraser, comme leurs prédécesseurs...

Alors que je me laissais envahir par toutes ces interrogations, il m'est venu une intuition : il était tout à fait possible que cette affaire dans son ensemble ne repose que sur le caractère tordu, la tendance profonde de Borenne à vouloir toujours répandre autour de lui la désolation et la pourriture, pour mieux se sentir puissant lui-même... Voilà l'explication, ai-je pensé avec effroi : un homme avide de pouvoir, sombre, manipulateur, qui essaye de casser méthodiquement ceux qui s'approchent de lui, et qui utilise le prétexte d'une opération capitaliste pour laisser libre cours à sa perversité, à sa folie destructrice – au risque de faire échouer le projet et de couler la banque ! »

« Le salaud ! ai-je maugréé en serrant les dents, c'est lui que j'aurais dû buter ! »

Le soir, je suis rentré chez moi avec un mal de tête épouvantable – j'ai même failli avoir un accident de voiture en arrivant à la porte de Bagnolet, tellement j'étais fatigué. Corinne avait déjà fait manger la petite ; on a dîné tranquillement, tous les deux, sans trop discuter. En général, ma femme sent bien les choses et là, en l'occurrence, elle a perçu nettement que ça ne tournait pas rond, que je n'avais pas l'intention de parler de ma journée ni de celle de la veille. Après le repas, je suis allé prendre une douche, bien chaude, qui m'a donné l'impression d'une délivrance extraordinaire, magique : c'était comme si

toute la poisse et la noirceur attachées à ma peau partaient avec cette eau qui ruisselait le long de mon corps ; je me sentais revivre, débarrassé de toutes mon impureté.

En sortant de la salle d'eau, j'ai voulu embrasser ma fille qui dormait depuis au moins une heure. Dans le rai de lumière qui arrivait du couloir, on apercevait ses cheveux blonds étalés sur l'oreiller, sa bouche entrouverte ; elle m'a semblé très belle, vulnérable. Une fois couché, je me suis blotti contre Corinne en passant mon bras par dessus sa taille, ma tête enfouie dans son cou. Je n'avais aucune envie de faire l'amour avec elle, juste le besoin de me sentir protégé, oublié du monde qui s'étendait à l'extérieur de nous. Ma peur ne pouvait être conjurée que par cette intimité, sans autre finalité qu'elle-même... Un peu plus tard, l'image de Macha a surgi, provocante, insupportable. A cette époque, je n'arrivais pas à me défaire de cette femme sulfureuse, et je redoutais sans cesse qu'elle appelle à la maison un jour ou l'autre, pour se venger. Très vite au cours de notre aventure, j'avais découvert qu'elle était mariée, comme moi, et pas très heureuse avec son mari – et là, il y avait une différence de taille avec ma propre situation. Certes, j'avais « fauté » avec elle, sous la pression, mais je ne voulais absolument pas prolonger cet égarement au-delà d'une courte période d'évasion hors du quotidien... De son côté, le mariage ne représentait qu'une assurance, une position en société : s'il lui paraissait hors de question de le remettre en cause, il fallait néanmoins le dépasser par quelque chose d'autre, en l'occurrence une liaison qui puisse lui renvoyer une vision positive d'elle-même.

Au début, j'ai accepté ce rôle soumis qui lui laissait la possibilité de vivre une deuxième vie ; et puis j'ai tenté de m'en dégager, ce qui a commencé à provoquer des drames. Malgré ses crises de nerfs, ses supplications, j'ai tenu bon. Du jour où j'ai compris que je n'étais pour elle que l'un des instruments de sa délivrance – ce dont elle-même n'était sans doute pas consciente –, je me suis accroché fermement à ma résolution, et je crois que j'ai eu raison.

Corinne m'a demandé si quelque chose me gênait au bureau ou dans nos relations, si j'avais des soucis ; j'ai répondu : « non, pas du tout », pour ne pas l'inquiéter, et elle a pris ma main dans la sienne, juste sous son menton. Alors j'ai réalisé ce que ma femme comprenait de mon attitude : que je désirais uniquement m'endormir contre elle, ce qui signifiait que je l'aimais, et donc que ce soir-là je voulais lui montrer mon sentiment un peu plus fortement que les autres jours – en réalité il n'en était rien : j'avais peur, vraiment peur, pour elle, pour la petite, pour notre bonheur passé qui devait se poursuivre, malgré l'épreuve vertigineuse que j'étais en train de traverser. Eux resteraient protégés par mon silence, mais moi, comment allais-je désormais pouvoir supporter seul mon lourd fardeau d'homme coupable ?

Je ne pouvais pas me douter que moins de deux ans après ces événements terribles, des circonstances plus terribles encore m'attendaient.

Personne n'est venu m'inquiéter dans le cadre de l'enquête sur la mort de Messonnier, il ne s'agit pas de cela. On a dû conclure à un suicide. Pourtant, je m'étais préparé à cette éventualité, pendant des semaines, des mois : un inspecteur viendrait frapper à ma porte, me demander de le suivre au commissariat de police ; on m'interrogerait et on me ferait avouer mon crime, à coups de poing dans la figure si nécessaire. J'ai tremblé des jours entiers en pensant à cette situation, qui me paraissait une conclusion logique à ma triste aventure, un épilogue inéluctable... Et puis finalement je me suis rendu à l'évidence : rien ne viendrait plus bouleverser le silence angoissant dans lequel je m'étais enfermé. J'étais sauf et seul, définitivement seul, aux prises avec un passé qui me rendrait fou un jour ou l'autre, à force de m'empêcher de vivre.

Voilà donc ce que j'ai réussi : un crime parfait ! C'est incroyable, et encore plus impensable le fait que la seule chose difficile que j'ai vraiment réussie dans ma vie, jusqu'à présent, c'est précisément d'avoir supprimé ce salaud sans que personne ne retrouve ma trace ! Lui, l'homme dont l'ascension avait nécessité tant d'efforts, de multiples louvoiements auprès des puissants, je l'ai fait chuter une fois pour toutes, depuis son bureau aux grandes baies vitrées qui donnent sur la Seine, du haut d'un cinquième étage ! Je n'ai pas eu beaucoup de remords, mais tout de même, il m'arrive de me réveiller en pleine nuit et de le voir assis au restaurant en face de moi, ce fameux soir, avec son air sournois, ses cheveux laqués et ses manières de courtisan.

Quelquefois, il m'apparaît dans un cauchemar : il sort de sa voiture tout terrain avec Corinne auprès de lui ; elle le couvre de baisers, lui mordille l'oreille, le caresse en se frottant contre sa jambe... Il remonte la pente depuis le lieu où j'avais imaginé son « accident », jusqu'à la route intérieure du bois de Vincennes ; après avoir repoussé brutalement ma femme qui s'écroule à terre, il s'avance vers moi pour me menacer. Le voici qui tape dans ses mains et je vois maintenant une foule, des groupes d'individus aux yeux brillants qui grognent comme des porcs et sortent de nulle part. Qui sont-ils ces fantômes qui viennent le rejoindre ? Oh ! mais je les reconnais parfaitement : ce sont mes anciens clients de l'agence, tous ceux que je n'ai pas assez bien servis ! Eux aussi viennent pour se venger. Alors ils me poussent tous ensemble vers le petit kiosque au toit vert qui se trouve à proximité ; me voici au centre avec ces rires affreux autour de moi. Je me retourne à droite, à gauche : ce n'est plus qu'une surface grise, une lourde toile qui fait le tour du kiosque et commence à masquer l'extérieur ; elle descend depuis le toit et les silhouettes grimaçantes l'étendent jusqu'au sol, avec de petits gestes secs qui font glisser le tissu opaque le long des piliers. L'air me manque, la chaleur devient insupportable ; ils rient toujours, de plus en plus fort, et je

suffoque à l'intérieur du kiosque. « Tu vois, ce n'est pas très agréable, non ? » m'interroge Messonnier d'une voix douceuse, penché au-dessus de moi. J'ai mal comme si l'on me frappait l'intérieur du crâne ; les piliers commencent à tourner et je tombe asphyxié. Tout autour, les monstres soulèvent le bas de la toile pour m'observer en ricanant ; Messonnier se transforme en fumée et alors le réveil me surprend, submergé par mon angoisse...

Rien de bien grave, en réalité. Je crois que je suis quelqu'un d'à peu près normal, sauf qu'un jour, pour de bonnes raisons, j'ai voulu étouffer un sale type avec un sac en plastique pour ensuite le faire brûler dans sa voiture – sauf qu'un jour, alors que cette intention me rongait toujours la cervelle, les circonstances ont fait que je me suis jeté sur lui, sans réfléchir, pour l'assommer et le balancer ensuite par la fenêtre. Que ce serait-il passé si son bureau avait été situé au rez-de-chaussée, ou avec un vis-à-vis ? Voilà ces maudites questions qui m'ont assailli en permanence pendant des années, de jour en jour plus pressantes. Et puis ça c'est calmé, parce que tout fini par se calmer un jour ou l'autre, si l'on n'a pas crevé d'un ulcère avant.

Finalement, à la date prévue, *Sirius* n'a pas présenté son audit au conseil d'administration, parce que j'avais dérobé le dossier qui rassemblait tous les éléments – à une époque où l'informatique était encore un accessoire rudimentaire, secondaire –, mais surtout parce que sans Messonnier, l'équipe de consultants ne pouvait plus avancer sur l'affaire *First-CGIC*. Je ne sais pas exactement pourquoi ni comment, mais toujours est-il que la *First International Bank* n'a pas racheté le CGIC ! J'avais tenté quelque chose de complètement fou, une action dont je m'étais persuadé qu'elle aurait des conséquences infaillibles. En fait, je n'avais aucune assurance sur l'efficacité de mon geste ; je ne pouvais absolument pas déterminer le caractère contraignant ou non de son résultat sur le cours des événements : je pensais que

Messonnier avait rassemblé les données de l'étude dans son dossier, que l'équipe de consultants ne pouvait rien faire sans lui, qu'il était le seul à pouvoir présenter l'audit aux dirigeants de la banque, et que sa disparition entraînerait inmanquablement l'arrêt de la mission ; et donc j'espérais que ce coup d'arrêt conduirait à son tour au retrait de la *First*, pour des raisons de crédibilité aux yeux des actionnaires... Toutes ces conséquences attendues par moi n'étaient que des suppositions moyennement rationnelles. Pourtant, les enchaînements se sont produits exactement comme je l'avais imaginé. Et durant plusieurs semaines après l'échec du « raid » de la *First*, j'ai soupiré chaque matin, en arrivant au bureau, parce que tout était en train de continuer comme avant.

Cependant, je restais obsédé par la police, j'en tremblais dans la rue à chaque fois qu'une voiture de flics passait à côté de moi... Il fallait bien que cette sorte d'immunité inouïe dont je bénéficiais cesse à un moment donné, et ce moment-là est arrivé quelques mois plus tard – nullement comme je l'avais prévu : la banque n'a pas été rachetée, certes, mais cela n'a pas empêché Borenne de mener une restructuration d'ampleur, sans doute pire que celle imaginée par Messonnier ! J'ai été viré dans les premiers et l'agence de Seine-Saint-Denis a été fermée rapidement : c'était sans doute loin d'être assez rentable que de prêter de l'argent aux petites entreprises de cette banlieue « défavorisée »...

La lettre est arrivée un mardi, je m'en souviens très bien. C'était une espèce d'apologie grotesque de la « modernisation des structures de la banque », avec une incantation à faire des efforts, « tous ensemble ». Selon Borenne, il valait mieux réagir tout de suite, même si les résultats n'étaient pas mauvais (il le reconnaissait donc...), plutôt que d'attendre que la situation se détériore vraiment. Tu parles ! Deux semaines après, j'ai été convoqué par la direction des ressources humaines, et l'on m'a expliqué que l'implantation dans le quatre-vingt treize n'était plus du tout prioritaire, et aussi que « dans mon

propre intérêt », avec mes capacités et vu mon âge, il était « nettement préférable que l'on se sépare dans de bonnes conditions ».

Comme pour d'autres, la nouvelle m'a terrassé, et j'ai eu beaucoup de mal à m'en remettre : huit mois de chômage et de déprime avant de trouver ce *job* de vendeur pour une chaîne de magasin de bricolage... Corinne commençait à craquer à cause de mon humeur exécrationnelle – et d'ailleurs il m'est arrivé de passer mes nerfs sur la petite durant cette période, jamais sans raison, mais à chaque fois avec une démesure, une violence contenue qui me paraissent effrayants aujourd'hui, quand j'y repense avec du recul. Enfin, elle n'en a pas souffert, c'est l'essentiel. J'aimais ma fille de tout mon cœur – je l'aime toujours aujourd'hui, bien sûr, mais ce n'est plus pareil ; elle représentait l'une des rares choses qui me tenaient réellement en vie dans ces années-là.

Dans ce nouveau poste, j'ai beaucoup perdu en salaire, et surtout en image vis-à-vis des autres, c'est-à-dire aussi à mes propres yeux d'une certaine façon : vendre des tronçonneuses ou des papiers peints à des grandes surfaces, c'est beaucoup moins valorisant que d'être banquier, même s'il s'agit de financer des boutiques de fringues ou des pizzerias ! Cela étant, je m'en fichais un peu ; j'avais un boulot et un salaire alors que d'autres couraient après un emploi depuis des mois et des mois, j'avais conservé une bonne santé, mon couple avait résisté à cette épreuve périlleuse, ma petite fille grandissait normalement...

La seule différence avec la vie d'avant, c'était ce besoin que j'avais d'être seul et d'aller prendre l'air, régulièrement... Il me semblait que Corinne comprenait cela très bien – je veux dire qu'elle acceptait ce trait bizarre d'abord pour la raison que c'était moi, et ensuite parce qu'elle se trompait sur son origine : elle s'imaginait que cette exigence troublante provenait de mon licenciement, de mon ascension professionnelle brisée net par la restructuration de la banque, et de l'épreuve humiliante du

chômage qui m'avait été imposée pendant de longs mois. Peut-être avait-elle raison en partie. La vérité complète, cependant, je le sais, c'est dans le souvenir de mon geste qu'elle se trouve : j'ai tué un pauvre type qui avait eu le tort d'être aveuglé par une ambition médiocre – et surtout : je l'ai tué pour rien, pour rien ! Oui, je me le répète si souvent encore aujourd'hui : pour rien !

Alors ça me prenait comme si j'étouffais entre les murs de l'appartement, le samedi ou le dimanche matin, quand le calme faisait peser sur toutes choses une torpeur affolante, ou bien le soir parce que je savais que le sommeil ne viendrait pas : il fallait que je sorte, que je marche dans la rue sans but précis, juste pour sentir mes jambes pousser mon corps en avant, la sueur commencer à me chauffer la poitrine et sous les bras. L'allure s'accélérait, je soufflais ; les gens que je croisais me regardaient avec leur figure d'ombre sortie de derrière les murs ; la ville était une masse grossière d'étrangetés au travers desquelles je me hasardais avec peine... En cours de route, quelquefois, je m'inventais des destinations, comme un nageur qui s'est aventuré au large et qui, au retour, ayant présumé de ses forces, cherche une bouée pour se reposer : la librairie, la place de la mairie ; dès que j'y suis, il faut que j'en reparte car rien ne m'y concerne ou ne m'y retient. Je le sais et pourtant j'y vais tout de même... L'endroit par lequel se terminaient mes périples du dimanche ou des fins de journée, s'il n'était pas trop tard, c'était la boulangerie, toujours la même : je prenais juste la monnaie, aux vingt centimes près, j'entrais pour demander une baguette bien chaude et à chaque fois la boulangère en posait une sur le comptoir en me demandant si « avec ceci » il me faudra autre chose. Ma réponse est : « non merci », immanquablement, et je pose les pièces dans sa paume calleuse.

C'était une situation tout ce qu'il y a de commune, mais sa régularité avait sur moi un effet bénéfique considérable : la promenade touchait à sa fin, j'avais le sentiment d'être abandonné, de ne pas avoir fait surface, et

voici que je pouvais provoquer un petit événement tranquille, absolument sûr, réconfortant, un bref instant rempli de paroles usées et prévisibles, une sorte de rituel... Cette bonne petite conversation de dix secondes encadrée de certitudes, ce bon morceau de pain mangé sur le trottoir, comme ils me réconciliaient avec le monde entier.

Longtemps, j'ai résisté. Et puis n'y tenant plus, je me suis décidé à rechercher la femme de Messonnier avec l'intention obscure de discuter un moment avec elle. La tentative était risquée, un peu folle, mais j'en ressentais le besoin comme si j'allais mourir du jour au lendemain sans pouvoir accomplir cette action essentielle. Avec le numéro de téléphone personnel qui était dans le dossier de chez *Sirius*, j'ai retrouvé l'adresse. On pouvait s'y attendre, madame Messonnier avait déménagé... Un samedi après-midi, je me suis rendu sur place avec ma tête de gentil père de famille ; en discutant avec les nouveaux propriétaires, j'ai réussi à savoir qu'elle avait quitté Versailles pour la capitale – « afin de revivre et de se sentir moins seule », m'ont-ils indiqué. J'avais sa nouvelle adresse, et heureusement parce qu'elle s'était mise sur liste rouge.

« Dans quelles conditions la rencontrer, et pour quel motif ? » La question m'a taraudé pendant plusieurs semaines, et puis je me suis lancé en me disant que, là encore, le samedi après-midi devait être le meilleur moment pour aborder quelqu'un qu'on ne connaît pas. J'y suis allé, mais personne ne m'a répondu. « La porte ne s'est pas ouverte, ai-je ruminé pendant le trajet du retour, mais ça ne prouve pas qu'elle ne soit pas dans l'appartement... » Je l'imaginai collée au judas, en train de m'ausculter en silence. « Il est possible que, désormais, elle ne veuille plus voir personne... »

Trois autres samedis, à des moments différents dans la journée, je suis venu frapper à sa porte, sans résultat. Je commençais à me demander si elle habitait bien à cet

endroit, et surtout, ma petite théorie de « l'attente derrière la porte » commençait à me paraître de plus en plus vraisemblable, ce qui chagrinait beaucoup mon amour-propre.

Du coup, j'ai décidé de lui écrire un mot : j'avais connu son mari et gardais pour lui une grande estime ; les nouveaux propriétaires m'avaient donné l'adresse et je voulais seulement savoir si ça l'intéresserait de récupérer un gros dossier que Claude-Jean Messonnier avait laissé au cours de sa mission pour le CGIC ; je venais de le retrouver en faisant du rangement au fond du garage, à l'occasion de mon déménagement... Je risquais qu'elle me demande de lui envoyer par la poste, mais enfin il s'agissait d'une grosse boîte avec plusieurs liasses à l'intérieur, pas facile à expédier.

Après deux semaines, elle m'a téléphoné en me demandant de passer la voir, le samedi en huit vers quatorze heures trente, dans une brasserie près du square Saint Lambert.

C'était un jour de novembre, gris et venteux. Je me suis assis au fond de la salle et dix minutes plus tard, j'ai vu arriver une femme d'une cinquantaine d'années, au visage doux et lumineux, traversé par de petites rides malicieuses. Elle m'a dit bonjour avec un large sourire, a retiré son manteau et sa longue écharpe brune, puis s'est assise en face de moi. Nous avons commandé deux cafés.

« Alors donc, monsieur Hervo, vous avez connu mon mari ?

– Eh bien oui... nous avons eu l'occasion de nous croiser lorsqu'il a fait cet audit sur le CGIC, aujourd'hui la banque *Exxen*. Enfin « connu » c'est beaucoup dire : on a fait connaissance parce qu'il avait souhaité voir comment on travaillait dans un centre d'affaires comme le notre. Ça n'a pas été beaucoup plus loin. Mais je l'ai trouvé tout de suite très attachant, avec une grande capacité à comprendre le fond des situations et les gens... Vous... vous savez, ça ne m'est pas très facile de parler de lui devant vous, compte tenu de ce qui s'est passé... »

D'un geste de la main, elle m'a fait comprendre qu'il était inutile de prendre trop de précautions. Si je voulais l'aider, il valait mieux parler franchement en laissant de côté l'accident de Claude-Jean. Son regard s'est voilé soudainement, et elle s'est mise à tousser en regardant vers la salle, pour cacher son émotion. Nous avons bavardé une petite vingtaine de minutes, et finalement j'ai abrégé la conversation en lui tendant le dossier que Messonnier avait oublié dans l'agence, quand il était venu me voir pendant son audit. Elle ne m'a pas semblé dupe par rapport aux méthodes de son mari :

« Il avait besoin d'informations concrètes, n'est-ce pas ? Des renseignements que personne d'autre ne pourrait posséder, surtout pas au sein de son équipe, c'est cela ? »

J'ai tenté de la contredire mollement, par politesse, et elle n'a pas insisté.

La rencontre m'a laissé une impression bizarre, un mélange de soulagement et de frustration. Je me sentais doublement coupable, alors même que, confusément, il m'avait semblé que lui parler de Messonnier disloquerait une part de mon angoisse... En fait, en sortant de la brasserie, je ne savais plus pourquoi j'avais tant désiré voir cette femme, tant voulu me retrouver en face d'elle. Était-ce pour avoir devant les yeux la personne dont j'avais brisé l'existence, afin d'être certain du résultat ? De cette façon, je pourrais arrêter de m'imaginer des visages torturés par le chagrin : j'avais vu celui de cette veuve, triste mais réel, et tous ceux qui m'assaillaient chaque nuit allaient désormais disparaître, comme les ombres d'une chambre sont chassées par la pleine lumière dès l'instant qu'on ouvre les volets... Mais n'était-ce pas aussi un acte de perversité ? Mesurer l'ampleur du mal qu'on a fait, dans le but d'en jouir secrètement... « Possible... me suis-je dit, et dans ce cas cela tombe à plat parce que cette femme a l'air sereine, comme si elle avait déjà surmonté sa douleur... »

Quelques minutes plus tard, quand je l'ai rejointe à l'entrée du métro, les circonstances m'ont clairement

montré qu'il n'en était rien : notre conversation dans la brasserie s'était maintenue dans des limites protectrices, rassurantes pour elle comme pour moi ; alors que là, dans cet épilogue inattendu, une forme de folie cruelle a rempli nos derniers mots et notre face-à-face. Une fois seul, j'ai attendu un long moment avant de remonter l'escalier de la station.

Plutôt que de repartir immédiatement chez moi, je suis entré dans le square qui se trouvait au bout de la rue. Il s'était mit à tomber une pluie fine et froide dont les gouttes s'accrochaient aux branches nues des arbres. A gauche, en haut des marches, le gardien somnolait dans sa guérite ; seuls deux enfants bougeaient au milieu de cet espace glacé, se poursuivant l'un l'autre au milieu de l'allée centrale. Un peu plus loin, un couple se tenait à l'abri sous un arbre, certainement les parents. Je me suis assis sur un banc et l'image du petit cadre posé sur le bureau de Messonnier m'est revenue vaguement à l'esprit, avec la femme, l'adolescent et le petit garçon. Voilà : pour une très bonne raison – une raison qui, néanmoins, s'est révélée par la suite parfaitement illusoire –, j'ai supprimé un salaud, un type que je croyais inhumain en tous points, et les vies d'une femme et d'un fils semblables à ma propre famille ont été anéanties par cet acte désespéré, ce que je n'avais nullement voulu... Quant à moi, je n'étais pas sorti indemne de cet embrasement : pendant de très longues années, et même encore un peu désormais, pas une seule journée, pas une nuit où la noirceur de cette histoire ne m'ait serré la gorge, s'insinuant toujours plus profondément en moi, dans les moindres recoins de ma conscience.

« J'ai semé la mort devant mes pas, ai-je songé en frémissant, et maintenant je ne vois plus qu'elle... »

Le couple avait disparu avec les gamins. Désormais il ne pleuvait plus, mais le froid commençait à me piquer et à engourdir mes pieds et mes doigts. Ma joue droite me faisait souffrir légèrement... Comment expliquer cette petite blessure à ma femme ? Un choc dans la cohue du

méto, peut-être. L'objet m'avait atteint au niveau de la pommette, et à quelques centimètres près j'aurais pu recevoir l'un des coins dans l'œil. Une brûlure vive, et mes mains ont cherché aussitôt à vérifier s'il y avait du sang sur mon visage...

Il était temps de rentrer pour de bon ; j'allais retrouver Corinne et la petite, ma belle, ma chère petite fille, mon amour, pleine de vie et d'insouciance, comme ces enfants qui tout à l'heure couraient dans le parc en criant, insensibles au vent glacé de novembre.

Edith

Je m'appelle Edith Messonnier et j'ai cessé de vivre un 26 mai, dans la minute où l'on m'a appris la mort accidentelle de mon mari. J'étais debout dans le salon de notre maison, le téléphone à la main ; c'était Monsieur Borene qui appelait, le président de la banque *Exxen*. Lorsque les mots sont entrés dans mon oreille, ces mots terribles, simples, raides comme des flèches empoisonnées, mon sang s'est mis à bouillir, à me brûler les tempes, le ventre, les cuisses... Par la suite, tout a changé dans ma vie : j'ai déménagé, pris un travail de secrétaire à mi-temps, et je me suis consacré plus que jamais à mon plus jeune fils, Christian, qui a fait une école d'art pour devenir illustrateur. Pendant des années, il ne s'est pas passé une journée, pas une heure sans que je ne pense à lui. C'était l'avenir de Christian qui me raccrochait à l'existence, je crois que cela tout le monde peut le comprendre.

Les affaires de Claude-Jean ne m'ont jamais vraiment intéressée, sauf peut-être au début, avant qu'il entre chez *Sirius*. Sans doute m'en a-t-il voulu, longtemps, pour cette attitude distante qui était la mienne à propos de sa vie professionnelle, et malgré ses réussites. Pendant des années, il a espéré que j'en viendrais à l'admirer pour ce qu'il accomplissait avec une telle dépense d'énergie. Mais enfin je n'entendais rien à toutes ces « stratégies » qu'il a plusieurs fois essayé de m'expliquer, par exemple celle consistant pour un consultant à être le seul à pouvoir faire la synthèse d'un certain nombre de choses quand il intervient dans une entreprise, position qui le place nécessairement à hauteur des dirigeants... Et puis dire que je n'y comprenais rien est très exagéré : en fait je ne suis pas idiote, je saisisais suffisamment la signification de ses longs monologues ; il se trouve seulement que cela n'éveillait en moi aucun intérêt ou enthousiasme, aucune

émotion, en tout cas aucune émotion positive... Je le voyais perdu dans ses calculs, ses « prises de contacts », ses missions ; j'avais de la peine pour lui, pour son égarement au milieu de vagues relations inconsistantes, et je le sentais loin de moi, si loin...

Un jour, je l'ai accompagné à une conférence, dans le cadre d'un salon sur les services offerts aux entreprises et aux collectivités locales, à la porte de Versailles. Ecouter Claude-Jean prononcer un discours, je crois bien que cela ne m'est arrivé qu'une seule fois en quinze années de vie commune avec lui. Ce matin-là, en le voyant se préparer pour partir – il était prévu que je le rejoindrais un peu plus tard dans la journée –, j'ai eu comme un coup de cafard : je ne voulais pas qu'il s'en aille, je n'avais pas envie de le retrouver là-bas, au milieu d'un immense vaisseau rempli de bruits et de masses humaines, avec des alignements de stands agressifs aux odeurs de moquette neuve et de plastique, plein de groupes de commerciaux aux sourires fades, tout à l'extérieur d'eux-mêmes, avec leurs apéritifs vulgaires dès onze heures du matin... Etait-ce précisément parce qu'il m'avait invité que je refusais de m'y rendre, pour ne pas l'associer à ce carnaval grotesque et ennuyeux, ou bien s'agissait-il d'un mouvement de défense instinctif qui me faisait reculer devant l'épreuve ?

« Claude-Jean, ai-je murmuré, si l'on restait ici aujourd'hui ?

– Mais enfin tu es folle ou quoi ? Je ne t'ai pas déjà dit que j'avais cette conférence dans l'après-midi, au salon du *consulting* ?

– Justement, laissons passer le déjeuner... On pourrait tranquillement passer la matinée à la maison, sans bouger. On n'a plus le temps de rester chez nous, seulement tous les deux.

– Ecoute, m'a-t-il répondu nerveusement, nous avons les soirées pour ça. C'est promis, dès que je peux rentrer tôt un soir – malheureusement pas pendant ce salon où j'ai plein de gens à voir –, disons la semaine prochaine, je t'invite au restaurant, c'est d'accord ? »

Il m'a embrassé dans le cou en m'expliquant qu'il avait repéré un restaurant « formidable » qui venait d'ouvrir dans le bas du seizième arrondissement, et qu'il prévoyait d'y emmener prochainement quelques-uns de ses clients. J'ai répondu : « comme tu voudras », et le courage ou l'aplomb m'ont manqué pour lui demander s'il ne préférerait pas gagner du temps en m'emmenant le même jour que ses relations d'affaires... Pauvre Claude-Jean qui n'a jamais rien compris aux états d'âme de sa chère épouse !

Vers une heure trente, plutôt en retard, j'ai pris un taxi pour me rendre sur place et assister au numéro de relations publiques de mon bien-aimé mari. Quand je me suis présentée à l'entrée de la salle, un jeune homme en veste rouge avec des cheveux coupés en brosse m'a demandé mon carton d'invitation, pour en garder une moitié ; il a vérifié mon nom et mon adresse et m'a expliqué que je faisais partie des « invités spéciaux » : à ce titre, je recevrais chez moi la cassette vidéo de la séance, accompagnée d'un « cadeau surprise de la part des organisateurs ».

A l'intérieur, il faisait une chaleur étouffante ; j'ai pensé qu'il valait mieux que je reste près de la sortie, au cas où je ne me sentirais pas bien. Après l'intervention d'un spécialiste des ressources humaines, Claude-Jean est monté à la tribune pour faire son exposé. Il a sauté les trois marches de l'escalier, comme à son habitude, toujours alerte et souriant. Au début, il m'a un peu énervé parce qu'il a passé au moins deux minutes à dire qu'il était heureux d'être là, à remercier untel et untel, à expliquer que ce salon était le plus intéressant de tous, etc., etc. Quel métier ! Jamais je n'aurais pu exercer un métier pareil – d'ailleurs, je crois que je n'aurais pas réussi dans aucun emploi commercial, ni même dans aucune entreprise : je n'étais pas faite pour le travail, une vie active à l'extérieur de chez soi, pour l'obligation de se lier avec toutes sortes de gens dont on ne sait rien, hormis qu'ils sont sortis de nulle part et qu'ils y retourneront un jour ou l'autre... A quoi

bon ? En somme, je n'ai jamais eu le sens du paraître, ce qui est un peu curieux pour une femme de ma génération et de mon milieu ; peut-être qu'à une autre époque je serais devenue religieuse, carmélite ou quelque chose comme ça.

Aujourd'hui, je regarde cette cassette aussi souvent que j'en ai envie, et c'est à chaque fois un épisode terrifiant. J'ai voulu m'en débarrasser certains jours, et la poubelle de la cuisine me tentait avec sa gueule béante et noire, en me suggérant : « oui, viens, vas-y, met cette cassette dans le trou ! Appuie fort pour l'enfoncer au milieu des débris, referme le sac et jette le ! » Et puis finalement je l'ai gardée – en la tenant à distance, néanmoins : elle est rangée tout au fond d'une grande boîte, sous des piles de livres ; et j'ai placé la boîte en hauteur, dans un placard, à un endroit où il faut que je monte sur une chaise pour l'attraper... Ce n'est pas lorsque je me sens mal, la nuit, que je glisse la cassette dans le magnéscope ; non, plutôt le matin, si le plein soleil m'a mise de bonne humeur, ou lorsque je suis heureuse d'avoir parlé longuement avec l'un ou l'autre de mes deux fils. Dommage que ce ne soient pas des images de nos moments de bonheur à nous quatre, des images simples de la vie réelle ; dommage que ce soit seulement un exercice bêtement professionnel, un rôle comme dans les mauvais théâtres avec des intonations trop franches, des effets que l'on voit venir et des gestes calculés, quelque chose de très artificiel.

Enfin, il viendra bien un jour où le magnéscope tombera en panne, que plus personne ne pourra réparer ce vieil engin complètement dépassé, et alors c'en sera fini de cette vieille cassette-souvenir...

« Il faut voir en avance, avait renchéri Claude-Jean au milieu de sa prestation, anticiper ! Je vous donne un exemple, une mission d'assistance que nous avons effectuée avec *Sirius Consulting* voici un an et demi, auprès d'une banque belge. Il s'agissait de faire prendre en compte le fait qu'internet représentait pour eux une

véritable opportunité pour repositionner le groupe. La banque voulait développer des services personnalisés à une clientèle en phase de constitution de patrimoine, genre chefs d'entreprises. L'audit a montré qu'ils avaient une bonne infrastructure informatique et de *back-office* ; alors on leur a dit : "pourquoi ne deviendriez-vous pas, sur ce secteur, une banque privée par internet ?" Le réseau est un formidable moyen pour étendre les savoir-faire vers de nouveaux marchés, c'est l'avenir – bref, notre étude montrait qu'il pouvait espérer toucher cinq pour cent du marché de la banque privée en Belgique avec cette stratégie. Pas besoin de réseau "en dur", possibilité de sous-traiter la plupart des tâches logistiques : les coûts d'exploitation s'annonçaient extrêmement faibles. Tout cela se vérifie aujourd'hui : le groupe se développe, il a créé son premier portail d'accès, implanté un certain nombre de *e-shops* dans quelques grandes villes ; le résultat net par action continue de grimper, plus de dix pour cent par an depuis le lancement de ces nouveaux supports de distribution. Il faut dire que comme la banque n'avait pas de réseau d'agence dans le pays mais seulement en Espagne, elle peut se permettre d'être très agressive sur le plan des offres commerciales : elle ne risque pas de jouer un circuit contre un autre... L'immatériel ! Je le répète : voilà l'avenir ! Des investissements dans la communication, le réseau, mais plus d'industrie, de matériels – juste de l'argent, de l'intelligence, des médias ! C'est exactement le projet que *Sirius* avait élaboré pour cette banque qui se réalise actuellement (j'ai promis de ne pas dire son nom, mais c'est assez facile de reconnaître de quel groupe financier il s'agit...), et donc vous comprendrez que je sois vraiment très heureux, et assez fier de vous en parler aujourd'hui... »

A ce moment-là, je suis sortie pour prendre l'air, parce que je commençais à tourner de l'œil à cause de la chaleur qui régnait dans la salle, sous les projecteurs. A l'arrière, derrière la balustrade, des jeunes gens se tordaient le cou pour suivre la conférence, debout, massés les uns contre

les autres. Certains prenaient des notes sur des blocs de papier de petit format, tous identiques. En passant, il m'a semblé qu'il s'agissait d'un groupe d'étudiants, et j'ai remarqué qu'ils tenaient près d'eux de petites mallettes en plastique sur lesquelles figurait le logo rouge et blanc de *Sirius Consulting*.

Quand on s'est connus, Claude-Jean et moi, *Sirius* ne l'avait pas encore recruté. Il était déjà consultant, mais dans un style particulier : selon sa propre expression, il était « manager de transition » – vraiment un drôle de *job*. Le cabinet s'appelait *Starck Executive Interim*, à Neuilly. Ce qu'y faisait Claude-Jean me fascinait complètement, même si je trouvais ça un peu vicieux : j'avais l'impression d'avoir rencontré une sorte de héros des affaires, un chevalier du *business* ! Son travail consistait à effectuer des missions « coup de poing » dans des entreprises pendant une période déterminée, entre six mois et un an. Il arrivait en général comme responsable financier ou directeur de filiale. En France, au début des années quatre-vingt, ils étaient encore peu nombreux à travailler de cette façon. Ce détail devait ajouter à son charme.

« Manager par intérim », ça voulait dire qu'il était envoyé dans une boîte pour faire le sale boulot – licenciements, redressement des comptes, restructuration, fermeture d'une usine, etc. –, là où il était impossible de « mobiliser » la ressource en interne, à cause des risques... Un jour, je lui ai demandé s'il trouvait ça moral. Ma question l'a surpris ; il m'a regardée fixement pendant deux ou trois secondes, les sourcils relevés, puis il m'a dit que c'était une activité « extrêmement exaltante ». Comme je m'étonnais du décalage de sa réponse, il a ajouté :

« Ce n'est pas moi qui fixe les missions, c'est toujours le client qui présente son problème. Nous, on ne fait que répondre à la demande, avec les compétences qui conviennent pour cela. Par contre, je trouve plutôt

immoral les *cost killers* qui sont à leur compte et qui vont pointer au chômage entre deux missions. Il y a des anciens PDG qui bossent selon cette formule : trente mille francs par mois pendant l'intérim, et en attendant le prochain contrat, un demi-salaire payé par nos impôts ! C'est pas bien, tu ne crois pas ? »

Claude-Jean aimait beaucoup son travail, parce que ça lui permettait de changer souvent d'activité, de milieu, d'alterner des périodes intenses avec des plages de repos complet. Il avait l'esprit indépendant, ne supportait pas la hiérarchie, la routine. Là, c'était sans arrêt des challenges à relever : il se retrouvait parachuté dans une entreprise en déroute, seul face à l'adversité, situation qui convenait parfaitement à son tempérament de baroudeur.

« Ce qui est extraordinaire, disait-il, c'est qu'on n'a même pas besoin de connaître quoi que ce soit au secteur dans lequel on va intervenir ! Dès que j'arrive quelque part, je me pose toujours la même question : "comment faire fonctionner l'ensemble avec un quart du personnel en moins ?" – sauf bien sûr s'il s'agit de diminuer les effectifs d'un tiers ou de la moitié ! »

En fait, je ne sais pas comment il s'y prenait pour tenir le coup : son emploi du temps était infernal ; le rythme et la pression ont dû l'user bien plus que la moyenne des hommes, autant sur le plan psychologique que physiquement. C'est peut-être pour cette raison qu'il m'a donné l'impression d'avoir vieilli avant l'âge... Quand il débarquait dans une entreprise, il se retrouvait forcément en terrain hostile. Cependant, Claude-Jean avait sa technique, comme il a essayé cent fois de me le raconter : d'abord repérer les faux problèmes qu'on allait pas manquer de lui mettre sous le nez, puis distinguer les opposants qui mettent systématiquement des bâtons dans les roues des dirigeants.

« Pour cela, poursuivait-il, je commence par recevoir tous mes collaborateurs directs, ainsi que les principaux syndicalistes ; ça me permet de repérer les éléments qui voudront bien coopérer : ceux qui espèrent profiter de

l'agitation pour monter par dessus les autres, et ceux qui chercheront à ne pas passer à la trappe pendant la mission... »

J'insiste sur son travail, celui de l'époque de nos débuts, parce que le rythme et les aléas de l'activité de Claude-Jean structurait complètement sa vie, et donc la mienne par contrecoup – encore plus que par la suite, à mon sens –, et aussi parce que la première fois où nous nous sommes disputés sérieusement lui et moi, c'est intervenu à cause de ce qu'il faisait en tant que redresseur d'entreprises en difficulté.

Il est revenu un vendredi soir, tard, après avoir passé la semaine en province dans une société qui fabriquait des peintures industrielles. Le lendemain matin, au petit déjeuner, il me raconte ses exploits, fier de son coup :

« Je crois que désormais je vais pouvoir arriver à mes fins. J'ai fait basculer les rapports de forces en faveur de mon plan et du petit groupe qui suit ma trace... Tu sais comment ? » (Ce dont j'ai envie, c'est qu'il me demande si je ne me suis pas trop ennuyée durant ces cinq jours, ce que j'aimerais que nous fassions ensemble, aujourd'hui, ce soir...) « On a mis en place un système de fausses commandes pour détourner une partie de la production vers un entrepôt secret, à l'extérieur de l'entreprise ! » (Pourquoi ne me dit-il pas seulement qu'il m'aime, non pas comme aux premiers jours mais qu'il m'aime encore, d'une autre façon, ou qu'il est heureux de me retrouver, de prendre le petit déjeuner avec sa femme, tous les deux sur la table blanche de la cuisine ? Pourquoi ne pas boire notre café en silence ? Il y a tant de paroles qui ne valent pas le silence, quand on est deux à le maintenir en suspens. Se taire et ne pas parler sont deux choses bien différentes...) « Du coup, quand les syndicats ont décidé de faire grève, à l'annonce du plan, je leur ai balancé qu'on avait deux mois de stock devant nous. Ces minables se sont remis au travail et un peu plus tard on a commencé les discussions, très sagement. » (On pourrait aller au théâtre tous les deux, depuis le temps qu'on n'y est pas allés...)

« Ce n'est pas vraiment propre comme méthode, ai-je dit en revenant à la surface de ses propos, avec une voix douce pour ne pas le contrarier trop brutalement. Tu ne pense pas ?

– Oh tout de suite les grands mots ! Et puis d'abord j'ai rien décidé seul. On a passé plus d'une heure au téléphone avec Starck : il m'a confirmé que c'était une très bonne idée et qu'il fallait foncer. »

Alors je l'ai contredit froidement, la discussion s'est envenimée et je suis sortie de la cuisine en claquant la porte. Par la suite, durant toutes ces années, je ne me suis plus mêlée de ses affaires, je n'ai plus cherché à comprendre le pourquoi et le comment de ce qu'il faisait, et si ça marchait ou non ; j'ai arrêté de m'en préoccuper, ce qui ne m'a pas empêchée d'être heureuse pour autant... Ce matin-là, au-delà de l'épisode précis dont nous avons parlé en nous disputant, je crois que j'ai commencé à me rendre compte du principal défaut de Claude-Jean, au milieu de toutes ses qualités : il n'était pas très « humain », et en plus il n'assumait pas grand-chose. Ce n'était pas de la lâcheté, mais tout de même... Allongée sur mon lit, j'ai imaginé en pleurant que s'il s'était trouvé à la guerre pour défendre son pays, il aurait été de ces médaillés qu'on voit aux premiers rangs des cérémonies officielles une fois la paix revenue, de ceux qui ont fui par le côté pour sauver leur peau, en laissant leurs frères d'armes agoniser sur le champ de bataille.

Environ six mois avant le décès de Claude-Jean, on a passé un week-end chez monsieur Borenne, dans sa maison de Normandie. Par la suite, Claude-Jean a beaucoup travaillé avec lui pour préparer la restructuration de sa banque, le CGIC. Ces deux jours de détente à la campagne, c'était au début de la mission, et il m'a semblé que l'invitation avait pour objectif de mettre tout le monde en confiance, afin que les opérations qui

allaient suivre se passent le mieux possible. Le patron de Claude-Jean était là, évidemment. Reiller est un type qui m'a toujours déplu fortement, surtout depuis ce jour où il m'a fait des avances. J'ai eu beau en parler à Claude-Jean, lui restait persuadé que je me faisais des idées ! J'insistais :

« Enfin tu réalises que ce type qui se croit au-dessus de tout m'a dit que si je voulais un jour me mettre au golf, il se ferait un plaisir de m'apprendre, et puis qu'ensuite "on pourrait aller prendre un verre ensemble, pour bavarder un peu"... Qu'est-ce que tu en dis ? »

Mais il ne voulait rien entendre : son patron était une sorte de demi-dieu sans le moindre défaut, ou plutôt dont tous les défauts s'additionnaient à ses innombrables qualités viriles pour composer un « personnage hors du commun », celui d'un homme d'affaires redoutable et fascinant dont on ne pouvait cerner les limites. Bref, je n'étais pas enchantée de me retrouver face à ce butor, mais puisqu'il s'agissait d'une obligation professionnelle « de la plus haute importance »...

En définitive, durant ce week-end, j'ai réussi à échapper à Reiller ; sauf peut-être quand nous avons bu le café le dimanche midi, dans le salon, et qu'il s'est retrouvé à mes cotés par le plus grand des hasards. Il m'a dit des banalités, j'ai fait de même... Comme il avait besoin d'en rajouter pour se montrer sous son meilleur jour vis-à-vis de moi, il m'a raconté des choses sur les consultants de *Sirius*, sur la banque CGIC et le projet qu'ils pilotaient ensemble, Borenne et lui. Tout cela rentrait par une oreille et ressortait par l'autre, comme on dit, parce que j'étais seulement préoccupée par sa main gauche qui gesticulait, et dont je voyais bien qu'elle était prête à se poser sur ma cuisse d'un instant à l'autre... Cela étant, ce type était très fort, ça ne faisait aucun doute : il avait réussi à manipuler mon pauvre mari comme une marionnette, en lui faisant miroiter je ne sais quoi ; même monsieur Borenne y est passé, ce qui n'est pas rien. Tout le monde croyait que le PDG du CGIC tenait les rênes de son affaire, et moi la première. En fait, Reiller réussissait à subjuguier ses

commanditaires, et en particulier il imposait aisément ses vues quand il se trouvait en face de monsieur Borenne, contrairement à tout ce que pouvait me raconter Claude-Jean. L'idée d'organiser un grand séminaire avec tous les cadres de la banque, c'était lui ; l'idée de supprimer les agences de la banque spécialisées dans les relations avec les petites et moyennes entreprises, c'était lui également, etc., etc. Je ne lui ai jamais accordé la moindre confiance, mais lorsque nous avons parlé ensemble ce dimanche, il m'a fait trop de confidences pour qu'elles soient toutes fausses – et puis dans la semaine suivante, j'ai forcé Claude-Jean à me répondre sur tous les points que le patron de *Sirius* avait évoqués... Ce qui paraît à peine croyable, c'est que monsieur Borenne donnait cette impression d'avoir une influence sur le cours des événements et sur les gens, sur Reiller, alors que la réalité était exactement inverse : l'homme courait fiévreusement après une certaine maîtrise des choses – sans doute aussi après une certaine maîtrise de lui-même –, et Reiller se contentait de souffler par-ci par-là quelques mots pour orienter son ami dans la bonne direction...

Le patron d'*Exxen* a fait beaucoup de mal autour de lui ; il n'empêche, je ne peux pas trop lui en vouloir puisque c'est lui qui m'a gentiment proposé l'emploi d'« assistante » que j'ai occupé par la suite. Et puis la nature s'est vengée sur cet homme : j'ai appris voici quelques mois qu'il souffrait d'un grave cancer de l'estomac. On lui en a enlevé un morceau, ce qui fait qu'il doit se contenter de manger de petites quantités, cinq ou six fois par jour. Ensuite, il faut qu'il reste debout pendant un quart d'heure, sinon ça ne passe pas. Finis les repas d'affaires, le bon vin, l'Armagnac dont il parlait si souvent.

La maison de Normandie appartenait au père de monsieur Borenne. Celui-ci vivait seul et j'ai cru comprendre, à l'époque, que sa femme était décédée depuis quelques années. Nous avons sympathisé tous les deux, pour la raison que j'adore la nature, même si nous n'avions jamais le temps d'y mettre les pieds à cause des

occupations de Claude-Jean. Le vieux n'a pas toujours habité au milieu des champs : il a été directeur d'une grande usine de papier près de Caen, avant de se consacrer à sa maison de campagne et à la fabrication du cidre. Quand nous nous sommes promenés dans ses vergers, il m'a expliqué que son fils n'avait pas voulu reprendre la direction de l'usine, surtout parce qu'on lui avait fait des propositions plus intéressantes dans une grande compagnie d'assurances – la tristesse de sa vie, m'a-t-il confié.

« Les enfants font rarement ce que l'on voulait qu'il fasse, lui ai-je répondu, c'est l'une des grandes lois de l'âge mûr, vous ne croyez pas ? »

Et aussitôt j'ai pensé à Christian, qui était la négation vivante de ce que je venais d'exprimer : le dessin était sa passion et il souhaitait en faire son métier ; c'était tout ce que j'avais rêvé pour lui, moi, l'ancienne élève de l'école des Beaux-Arts qui a préféré se marier et élever des enfants plutôt que de mener une vie d'artiste... Borene père s'est arrêté de marcher et m'a regardée avec un sourire pincé, sans rien dire, les mains croisées dans le dos. Sans doute devait-il considérer qu'entre nous deux, la logique aurait voulu que ce soit le plus âgé qui donne des conseils sur la vie, et non pas son invitée qui était plus jeune que lui d'au moins trente ans

« Venez, m'a-t-il dit en me prenant le bras, je vais vous montrer la récolte de pommes. Vous verrez, c'est magnifique ! Je suis sûr que ça va vous plaire... »

Depuis l'étage, nous sommes montés dans le grenier par un petit escalier de sept marches – juste sept, car la maison était biscornue, avec des niveaux décalés à mi-hauteur un peu partout. Sous la charpente sombre, des monticules de pommes jaunes, rouges, orangées s'étalaient sur toute la surface en remontant le long des murs ; leur amoncellement dessinait des courbes douces, piquées par des milliers de petites tâches aux couleurs dégradées. L'odeur était d'une force incroyable : on aurait dit du cuir bouilli ou des clous de girofle ; je la sentais s'insinuer dans

mon cerveau et se diffuser le long de mon corps à chaque inspiration, provoquant des frissons sur mes bras, ma poitrine.

« Vous savez combien il y a de variétés de pommes à cidres dans le pays d'Auge ? Plus de sept cent ! Les miennes, ce sont des Marie-Ménard et des Rambault ; les premières sont plutôt douces, les secondes nettement plus acides. Je les amène à Cambremer pour faire le cidre. C'est une activité de retraite juste pour le plaisir, vous voyez, ça ne me rapporte absolument rien ! »

Ensuite, le vieux m'a expliqué que le cidre ne s'était pas toujours aussi bien porté qu'aujourd'hui. Au début des années cinquante, il s'était produit une sorte de krach : jusque-là, l'alcool était acheté par l'Etat qui l'utilisait pour fabriquer des explosifs. Les achats cessèrent et le prix chuta brutalement ; un peu partout en France, on se mit à abandonner les vergers. C'est seulement dans les années soixante-dix que l'activité s'est redressée, grâce à la consommation touristique, à la vogue des produits du terroir. Malheureusement, les gens se sont empressés d'acheter n'importe quoi, au moins cher, ce qui a favorisé une industrie qui ne respecte absolument pas les traditions.

Je pensais que monsieur Borenne, Reiller et mon mari étaient tous les trois en train de discuter sérieusement de leurs affaires, dans la pièce la plus tranquille de la maison. Mais alors que notre hôte me demandait si je savais comment on fabrique le cidre, la haute silhouette de Reiller est apparue dans l'encadrement de la porte, en bras de chemise. On pouvait voir les boucles dorées de ses chaussures briller sous les projecteurs.

« Vous voulez en faire une fabricante de cidre ! a-t-il lancé en se balançant, agrippé d'une main à l'une des grosses poutres du grenier. Elle et moi n'y connaissons rien, alors pourquoi ne pas nous instruire de vos petits secrets campagnards, pauvres citadins que nous sommes ? »

Et il a ajouté en se tournant vers moi :

« Ca nous changera un peu les idées, n'est-ce pas ? »

Le vieux Borenne l'a dévisagé avec méfiance, comme s'il n'était pas permis au visiteur de pénétrer dans cet endroit où il m'avait conduit discrètement.

« Attention où vous mettez les pieds, cher monsieur, restez bien sur les planches du milieu ! »

Après un court silence, il a repris son explication :

« Le cidre, c'est du jus de pomme en fermentation. Le pétilllement dans les bouteilles, c'est le signe que ça continue à fermenter. Et pour que le cidre conserve tout son arôme, cette fermentation doit être contrôlée – tout un art ! D'abord, il faut bien choisir les pommes, avec un certain équilibre entre les sucrées, les acides et les amères. Ensuite, bien choisir le moment pour presser : un bon cidrier décide de la mise en route du pilage uniquement en renflant sa récolte, question d'habitude... Surtout, on a ici la technique du *chapeau brun* : environ six jours après le pressage de la pulpe, le jus de pommes devient ambré, ce qui veut dire qu'il amorce sa première transformation en cidre. Les lies se déposent et il se forme à la surface des cuves une mousse presque solide, de couleur ocre : le fameux *chapeau brun*. On peut dire que c'est l'âme du cidre traditionnel... »

Reiller n'a pu s'empêcher d'intervenir avec précipitation, pour ramener ce qu'on lui racontait dans le champ balisé de ses connaissances abstraites :

« En fait, c'est comme pour tous les alcools : votre chapeau, ça signifie que les levures ont commencé à transformer le sucre en alcool, non ?

– Vous avez raison, a répondu calmement le propriétaire des lieux, mais le point essentiel de la fabrication traditionnelle, c'est que les levures ont besoin de nourriture. Alors nous, on élimine le chapeau qui contient des matières organiques, donc on élimine cette nourriture. En somme, on affame les levures. Vous comprenez ? On retarde le processus.

– Et la fabrication industrielle est différente ?

– Mais bien sûr ! Les industriels n’apprivoisent pas les levures, ils les suppriment ! Le cidre est littéralement cuit pendant la pasteurisation, toutes les saveurs disparaissent. Le cidre industriel est gazéifié artificiellement, c’est une véritable imposture ! Ils ne connaissent pas, ils ne connaîtront jamais le *chapeau brun*...

– C’est donc si difficile de faire un bon cidre ? ai-je demandé naïvement.

– Oh oui, très délicat ! Si la fermentation n’est pas maîtrisée, les cuves bouillonnent et l’on obtient un cidre sec, semblable à du vin, fort en degrés. Pour réussir un cidre doux et pétillant, parfumé, il faut une certaine expérience, et surtout y consacrer du temps. Ça pourrait être réservé aux retraités cette affaire-là.

– C’est curieux, observa Reiller avec malice, je n’avais jamais imaginé qu’il puisse y avoir tant de différences entre deux cidres. En fait j’en bois peu...

– Monsieur... vous conseillez les entreprises, n’est-ce pas ? Eh bien est-ce que vous ne faites pas la distinction entre un bon et un mauvais conseil ? »

Reiller a regagné l’escalier d’une allure désinvolte, puis il s’est arrêté sur le pas de la porte pour répondre au vieux en me regardant fixement :

« Hélas mon pauvre ami, si vous saviez ! Dans mon domaine, on vend des choses immatérielles, et par conséquent on met beaucoup de temps avant de pouvoir séparer le bon grain de l’ivraie. Voyez, encore la question du temps ! Parfois, on arrive au bout d’une histoire sans savoir à qui l’on avait affaire, et si les conseils étaient justes ou non... »

Aujourd’hui, je pense encore souvent à ces deux jours passés à la campagne ; je revois le vieux Borenne dans son grenier, au milieu des tas de pommes. Comme j’aurais aimé vivre dans cette maison avec Claude-Jean ! Nous aurions pris ma mère avec nous, je me serais mis à la fabrication du cidre, moi aussi. Je n’ai jamais travaillé dans ma vie, sauf un peu au début, dans une galerie d’art. Ensuite, je me suis mariée une première fois ; j’ai été

heureuse jusqu'à ce que cet homme me laisse tomber pour une fille bien plus jeune, le genre de choses que je croyais réservées aux autres... Deux années plus tard, lors d'une soirée chez des amis, j'ai rencontré Claude-Jean qui était juste un peu plus jeune que moi ; il m'a accepté avec mes deux enfants, Luc, le plus âgé, et Christian qui avait à peine quatre ans. C'est pour cette raison que j'ai pardonné beaucoup à mon mari, la plupart de ses excès : jamais je n'ai oublié ce qu'il m'a offert en m'accueillant dans sa vie mouvementée... Claude-Jean a fait mon bonheur, je peux l'affirmer sans crainte de me tromper.

Du jour où il a commencé à prendre de grandes responsabilités chez *Sirius*, parce que Reiller lui faisait confiance, je ne l'ai pratiquement plus vu à la maison. Entre deux déplacements, il rentrait à minuit alors que j'étais couchée, repartait le lendemain à sept avant même que je sois levée... Il me laissait des mots en me demandant de repasser telle ou telle chemise absolument, d'aller acheter ceci ou cela pour lui, etc. Il signait « *ton clo favori* » en ajoutant « *je t'adore et je pense à toi* » – mais il n'avait jamais une minute pour me téléphoner durant la journée. Bien sûr, il gagnait vraiment très bien sa vie ; cependant, je commençais à m'interroger de plus en plus souvent : à quoi bon tout cet argent si l'on ne peut pas prendre le temps de profiter l'un avec l'autre des bonnes années qu'il nous reste à vivre ?

A partir d'une certaine époque, j'ai commencé à me douter de quelque chose, ce qui m'a fortement déprimée parce que j'avais déjà connu ce genre de mésaventure avec mon premier mari. Ca se présentait comme une sorte de malédiction.

Un samedi, j'ai pris la voiture de Claude-Jean pour aller faire des courses. Quand j'ai voulu mettre le reste de mes paquets à l'arrière, le coffre étant déjà plein, j'ai découvert un petit sac en plastique gris sur le plancher,

légèrement gonflé. Ca m'a intriguée et je me suis penchée pour voir ce dont il s'agissait. Le sac était rempli de mouchoirs en papier froissés et collés les uns aux autres ; ceux qui se trouvaient sur le dessus étaient souillés par une matière blanchâtre... Je suis restée un instant sans réaliser à quoi j'avais affaire, debout à coté de ma voiture, en plein milieu du parking.

« Oh non, c'est pas vrai ! ai-je gémi en commençant à sangloter, pourquoi ça m'arrive à moi, à moi... »

Je venais de comprendre : il était trop évident que Claude-Jean s'était trouvé avec une prostituée dans la voiture, et que malencontreusement, celle-ci avait oublié le sac dans lequel elle jetait les saletés de ses clients... J'ai essuyé mes larmes et je suis rentrée à la maison. Sans rien dévoiler de mon trouble, j'ai rangé les courses, répondu à Claude-Jean qui m'a demandé si j'allais bien et si je voulais qu'il m'aide...

Avec le temps, je me suis faite une raison face à cette réalité sordide qui m'avait prise à la gorge : nous avons de bons moments ensemble, et il était inutile, dangereux même, que j'essaie de tout savoir sur la vie de mon mari. Sans doute avait-il des besoins sexuels au-delà des miens – pour une femme à partir d'un certain âge, le corps ne s'exprime plus de la même façon, alors que les hommes me donnent presque tous l'impression en vieillissant d'avoir des envies croissantes sur ce plan-là, de plus en plus radicales, sans détours. Cela forme une espèce de contradiction naturelle avec notre évolution, à nous les femmes. Enfin, c'est comme cela que les choses m'apparaissent, et je me trompe peut-être en ramenant tout à ma propre expérience.

Une autre fois, environ un an après l'épisode du sac en plastique, j'ai découvert par hasard une petite carte brillante dans la poche d'un de ses pantalons ; elle provenait d'un « club privé » qui s'appelait le *Marchand de Venise*. A coté du nom, il y avait le dessin d'une serveuse en bas à résilles, avec un collier serré autour du cou et les seins nus. Sur le coup, j'ai pensé qu'il s'agissait

d'un bar où Claude-Jean emmenait ses clients. Comme il fallait que je porte son costume au pressing, j'ai posé la carte sur le sol du placard, à l'envers, pour donner l'impression qu'elle était tombée au moment de prendre le pantalon sur le cintre. Cependant, le dessin et le style de la carte m'ont intriguée, et l'idée m'est venue de vérifier à quoi on occupait son temps quand on se trouvait derrière la porte du *Marchand de Venise*.

Je m'y suis rendue la semaine suivante, en fin de journée, pendant qu'il était en déplacement pour une mission à Montpellier. L'endroit ressemblait à un *pub* anglais comme tous les autres, peut-être un peu plus *cosy* et décoré que la moyenne, avec de petits paravents ajourés entre les tables. Accrochés aux murs à mi-hauteur, des abat-jour diffusaient une lumière bleutée qui donnait à la pièce une ambiance sous-marine. A l'heure que j'avais choisie, c'était presque vide : seulement deux hommes en costumes sombres qui discutaient à voix basse, assis dans de larges fauteuils, un verre à la main.

Un grand brun avec une chemise entrouverte m'a accosté rudement :

« Vous désirez madame ?

– Euh... je cherche quelqu'un... Est-ce que Monsieur Messonnier va passer ce soir ?

– Ce soir non, je ne pense pas. Il m'a dit qu'il partait pour quelques jours... Mais dites, si c'est pour... enfin vous ne pouvez pas lui donner rendez-vous ici, ce n'est pas possible.

– Mais pourquoi cela ?

– Eh bien... mais parce qu'ici les rencontres sont réservées aux personnes de l'établissement, vous comprenez ? »

A ce moment là, une grande noire en robe moulante est sortie de l'arrière-salle pour passer derrière le bar. Elle s'est mise à remuer des verres et des bouteilles ; ses doigts étaient prolongés par de faux ongles démesurés qui ne semblaient nullement la gêner dans ses mouvements. Sa volumineuse coiffure, couleur de rouille, lui donnait

l'allure d'une lionne prête à bondir sur le premier mâle qui passerait à sa portée. Elle m'a dévisagée pendant quelques secondes, puis son visage s'est illuminé en faisant exploser un sourire immense, d'une vigueur et d'une sensualité prodigieuses ; ses lèvres carminées n'en finissaient pas de maintenir à découvert une dentition haute et interminable. J'ai pensé immédiatement que si j'étais un homme, il me serait impossible de résister à une pareille tentation... Troublée par cette beauté resplendissante au moins autant que par la conversation qui avait précédé, je suis repartie aussitôt sans dire un mot, juste en faisant un petit geste de la main.

Ce jour-là je n'ai pas pleuré. Ce que j'avais vu correspondait seulement à ce que je savais déjà. Et pourtant il se confirmait que, décidément, je n'étais pas faite pour le malheur : remise d'un premier mariage raté, je m'obstinais maintenant à ne voir que les bons cotés de ma deuxième vie, en laissant retomber dans l'ombre ce qui n'aurait jamais dû en sortir. Les hommes sont faibles, ils ont leurs gouffres – et les femmes ont aussi les leurs, qui ne coïncident pas avec les premiers... Sans doute ne peut-il rien se partager d'essentiel entre deux êtres d'un même âge : il faut seulement qu'ils montrent les belles petites choses bien faites dont chacun est capable et qu'ils bâtissent sur elles un fragment de bonheur fragile, dans l'oubli de leurs profondeurs.

Environ deux ans après la mort de Claude-Jean, un homme m'a envoyé une curieuse lettre. Il m'expliquait qu'il avait bien connu mon mari dans le cadre de son travail, à la banque, et qu'il gardait de lui l'image d'un homme « *extrêmement compétent et efficace* », également « *plein d'idées et d'une énergie formidable* ». Il avait beaucoup appris à son contact, et donc s'était senti redevable. Malheureusement, l'événement dramatique avait rendu impossible d'envisager la moindre réciproque,

et il restait aujourd'hui avec une sorte de vide entre les mains... Et puis il voulait me rencontrer pour me remettre un dossier que Claude-Jean avait oublié un jour dans son agence.

J'ai laissé la lettre de côté pendant plusieurs semaines, parce que je ne savais pas s'il fallait lui donner une suite ou non. L'homme avait en sa possession un dossier ayant appartenu à Claude-Jean : et alors ? Que pouvait bien m'apporter le fait de voir revenir d'anciens documents de travail de mon mari, moi qui ne m'étais jamais intéressée de près ou de loin à son activité professionnelle ?

Mais précisément, il avait disparu ; il ne s'approcherait plus jamais de moi et je me devais de faire un pas vers lui puisque c'était possible désormais, par l'intermédiaire de cet objet, de cet homme... Toutefois, je n'étais pas dupe de moi-même : il s'agissait d'une sorte de réparation tardive par rapport à mon attitude passée, pendant toutes ces années où je me suis contentée de vivre à ses côtés, où j'ai profité de lui sans jamais me préoccuper de ce qui le passionnait dans la vie. Dans cette situation, le plus logique aurait été que l'homme m'envoie le dossier par la poste ; mais puisqu'il me proposait de me le remettre directement – en évitant que le paquet se perde ou que cela lui coûte trop cher –, j'ai répondu par un petit mot qui lui donnait rendez-vous le samedi en huit en début d'après-midi, dans un café de la rue Peclet, près du square Saint Lambert où j'ai mes habitudes.

Après tout, ce monsieur avait connu Claude-Jean ; j'allais discuter avec quelqu'un qui me parlerait de lui sous un angle nouveau, peut-être d'une manière honnête. Reiller ou d'autres ne pouvaient m'offrir ce genre de conversation : avec eux, le souvenir de mon mari était forcément travesti par leur désir de toujours paraître dans l'excellence, souillé par leurs compliments sirupeux, leur incapacité à éprouver de vrais sentiments... J'avais envie de rencontrer une personne inconnue qui me parlerait du négatif, qui me dirait les choses dans toute leur épaisseur, leur nudité. Souvent, ce sont des visages fugitifs qui nous

décrivent la vie de cette façon-là, rarement les êtres familiers avec qui l'on partage un présent qui se prolonge, et encore moins ceux qui se délectent en fouillant les morceaux d'un passé qu'on a vécu avec eux.

L'homme m'attendait dans le café lorsque je suis arrivée, assis dans un coin, avec le dossier sur la table comme signe de reconnaissance. J'ai été surprise sur le coup parce qu'il s'agissait de la même silhouette que celle qui était déjà venue sonner à ma porte, trois ou quatre fois durant les semaines précédentes. Bien sûr, ces jours-là je n'ai pas ouvert : j'ai seulement regardé par le judas en me disant que c'était sans doute un démarcheur comme il y en a beaucoup à Paris. De toute façon, je ne reçois plus personne depuis que je suis seule ; je vis dans une sorte de réclusion qui me convient parfaitement, et quand je sors, c'est juste pour aller voir ma sœur, à Louveciennes. Là, j'aurais donc fait une exception, et d'ailleurs, en retrouvant ce monsieur dans un café, j'ai agi d'une manière absolument inhabituelle, extravagante, une manière qui n'avait pas été la mienne depuis bien longtemps... En m'approchant, je me suis dit qu'il devait avoir environ trente cinq ans, l'âge qui était le mien lorsque Claude-Jean est entré dans ma vie pour la première fois.

On s'est dit quelques banalités sur la vie folle des consultants, les évolutions dans le milieu bancaire, sur la difficulté à se loger dans la capitale et la douleur de se retrouver seule après avoir perdu son mari. Il m'a assuré qu'il me comprenait, et en retour j'ai compatie quand il m'a appris qu'il avait été licencié du CGIC. Maintenant, il était commercial pour une chaîne de magasins de bricolage, un emploi bien moins valorisant et rémunérateur que celui qu'il occupait dans la banque, mais qui lui a permis de sortir d'un chômage qui s'éternisait. Rapidement, avec une insistance surprenante, il a tenu à me remettre le dossier qu'il avait amené, comme s'il voulait à tout prix s'en débarrasser. Je lui en ai fait la remarque ; il m'a répondu qu'il ne supportait plus de garder cet objet chez lui parce que celui-ci avait appartenu à quelqu'un qui était mort...

Charmant ! Et puis voici quelques mois, un déménagement l'avait poussé à faire le tri dans ses affaires pour jeter ce qui ne l'intéressait plus : changer de lieu d'habitation est un événement qui n'est jamais anodin, qui force à s'interroger sur plein de choses... Il était tombé sur le dossier, d'où la décision de prendre contact avec moi le plus tôt possible, une fois la petite famille installée dans le nouvel appartement. Cette explication ne m'a pas convaincue ; j'ai insisté :

« Mais pourquoi avez-vous attendu si longtemps pour chercher à me retrouver ?

– J'ai appris le décès de votre mari d'une manière tout à fait incidente : c'est uniquement parce qu'un jour, en réunion au siège, j'ai demandé où en était l'audit sur la banque. On m'a répondu que le projet était stoppé momentanément, et que l'une des raisons était la mort accidentelle du chef de la mission d'évaluation.

– Et ensuite, vous auriez pu m'appeler dès ce moment-là ?

– C'est vrai, mais au début je n'ai pas osé. L'idée a fait son chemin petit à petit... En réalité, ce n'est qu'après avoir été viré du CGIC que j'ai commencé à gamberger dans ce sens. »

A ce moment-là, le silence s'est installé bêtement entre nous, alors que nos tasses étaient déjà vides. Comme je ne savais pas de quelle manière occuper mes mains, j'ai attrapé le dossier pour voir ce qu'il contenait – une grosse boîte rigide et épaisse qui s'ouvrait sur le côté, verte avec de petits motifs noirs uniformes. Ces couleurs et cette décoration m'ont rappelé les cartons à dessin de mon enfance.

Monsieur Hervo m'a laissée fouiller dans les documents quelques instants, puis il m'a dit, embarrassé :

« Vous savez ce que j'ai trouvé là-dedans ? Et ça aussi je voulais vous en parler. J'ai découvert que... enfin que les chiffres qui allaient figurer dans le rapport de votre mari étaient faux pour une bonne part, dans un sens qui enfonçait le CGIC. Oui, vous avez bien entendu : des ratios

financiers, des résultats, des chiffres faux qui... qui plombaient littéralement la banque ! C'est incroyable ! »

Durant quelques secondes, je l'ai regardé en me demandant si je devais lui révéler ce que je savais – c'est-à-dire que monsieur Borenne avait présenté des comptes inexacts à plusieurs occasions, par exemple pour défavoriser le fameux *ratio Cooke* qui mesure le rapport entre les investissements et le niveau des fonds propres. Et l'équipe de consultants de *Sirius* n'a pas été traitée différemment... Finalement, j'ai pensé que plus de deux ans après les faits, se retrouver tous les deux penchés au-dessus de ce dossier représentait une raison suffisante pour partager l'essentiel de ce que nous connaissions sur l'histoire. Qui d'autre aujourd'hui s'en préoccupait en dehors de ce jeune homme et de moi-même, deux personnes ordinaires et faibles, que la vie avait meurtries, et qui étaient en train de sécher ensemble leurs vieilles blessures ?

« La vérité, cher monsieur, c'est que mon mari était sous contrainte dans cette affaire... Il avait des ordres, vous comprenez ?

– Oui, j'ai vu cela dans le dossier : il y a en particulier une note du président de la banque, Borenne, qui est explicite. Et puis en effet les chiffres ne sont pas bons, la présentation comporte de sérieuses déformations...

– Je vais vous dire : Serge Borenne avait passé un pacte avec Reiller, le patron de *Sirius Consulting*, pour faire en sorte que l'audit donne de mauvais résultats. Claude-Jean a dû accepter cette manœuvre, et même y participer activement... De toute façon, on ne lui a pas laissé le choix de prendre une autre position. L'audit n'est pas sorti, mais ça n'a rien changé sur le fond : Borenne a fait ce qu'il voulait avec le CGIC, c'est-à-dire qu'il a tout bouleversé – vous avez vu ça de très près, malheureusement –, il a tout cassé pour renforcer son pouvoir... C'était un malade, vous savez. Le résultat, c'est que la banque anglaise s'est détournée de l'affaire pour choisir des alliances plus sûres. »

Alors l'homme m'a fixée dans les yeux comme si je lui avais montré le visage du diable en chair et en os, puis il s'est affaissé sur la banquette du café et j'ai cru qu'il allait glisser sous la table. Finalement, il s'est ressaisi pour me questionner à nouveau :

« Mais pourquoi donc Borenne et Reiller faisaient-ils cause commune ? Ne me dites pas qu'ils détournaient de l'argent ?

– Allons, allons, pas de grossièretés... C'est le monde des affaires, des vraies affaires : on fait les choses proprement, dans les règles. Si vous regardez aujourd'hui qui tient *Exxen*, d'où vient l'argent et où il va, vous trouverez monsieur Borenne, et surtout *Sirius Global Services*. Ce n'est pas caché, il suffit de lire les résultats périodiques, dans votre journal habituel... »

Dehors, il s'était mis à pleuvoir, une pluie fine et oblique mêlée au vent froid de novembre. Les gens qu'on voyait dans la rue marchaient d'un pas rapide, en longeant les vitres embuées de la brasserie. Un type s'est installé deux tables plus loin ; une fois assis, il a commandé un « amer-bière » en allumant une cigarette blonde. L'odeur pointue du tabac mentholé m'a incommodée aussitôt. Les cafés sont bien plus agréables maintenant que l'on y fume plus ; ça serait d'ailleurs une bonne raison pour que j'y vienne plus souvent... J'ai dû laisser paraître ma gêne car le fumeur m'a demandé si je voulais qu'il arrête. Préoccupée par la discussion avec monsieur Hervo, j'ai fait avec négligence un signe de la main pour dire « non », sans réfléchir... Heureusement, l'entretien touchait à sa fin ; nous en étions revenus aux banalités et aux politesses de circonstances. Le bilan, c'était que j'avais appris pas mal de choses à ce monsieur et qu'en revanche il ne m'avait presque rien dit ! Mais il était quand même venu avec le dossier, et je commençais à trouver qu'il s'agissait d'un objet précieux, en quelque sorte le symbole de la lutte difficile que Claude-Jean avait livrée contre tous les manipulateurs qui l'ont entouré pendant si longtemps – le symbole de sa défaite, lui qui a toujours voulu jouer au

stratège malgré qu'il n'en a jamais eu l'étoffe. Oh ! je ne le lui reproche pas, bien au contraire... Mon cher mari ! Je t'aime encore, tu sais... Je t'aime et je pense à toi. Jusqu'au bout, je penserai à toi.

Je me suis levée pour partir et l'homme m'a attrapé le poignet soudainement, comme s'il s'agissait pour lui d'un réflexe de survie. Ses lèvres pincées et son corps raide m'ont donné l'impression qu'il se retenait comme s'il allait vomir.

« Eh bien mais qu'est-ce qu'il y a ? Vous êtes fou ou quoi ?

– Je... je voudrais vous revoir ! Enfin, je veux dire : permettez-moi de vous parler encore un autre jour.

– Mais pourquoi donc ? ai-je répliqué sèchement en dégageant mon bras. Vous m'avez rendu le dossier de mon mari, je ne tiens pas à remuer toujours ces souvenirs douloureux.

– Comme vous voudrez... »

Il m'a tendu la main en me regardant d'une manière appuyée, comme s'il y avait entre nous une certaine connivence. Ce n'était pas faux, en effet. Avec un sourire sincère, je l'ai salué, puis je suis sortie rapidement du café pour me diriger vers la bouche du métro.

Alors que je m'apprêtais à descendre les premières marches, il m'a rattrapée pour m'expliquer qu'il avait oublié de me confier quelque chose d'important. Il bredouillait ; en le conduisant à l'abri de la pluie, un peu plus bas, je lui ai suggéré de se calmer et de parler tranquillement. Ce qu'il a tenté de me faire comprendre touchait au décès de Claude-Jean : avait-on la certitude que mon mari était mort accidentellement ? Il fallait s'interroger là-dessus... Au milieu de toutes les affaires que traitait Claude-Jean, je ne l'avais pas attendu, lui, l'ex-petit commercial du Raincy, pour me convaincre qu'il ne s'agissait peut-être pas d'un accident ! Je ne possédais aucune raison objective pour incliner vers cette hypothèse, absurde *a priori*, et pourtant cette idée m'a obsédée dès que je suis sortie des obsèques : je m'imaginais que

quelqu'un l'avait poussé... Cependant, recevoir aussi brusquement une telle interrogation de la bouche d'un inconnu, cela m'a bouleversée et je me suis mise à pleurer.

Il y avait du monde autour de nous, et j'ai croisé le regard d'une femme qui m'observait essuyer mes larmes. L'homme m'a entraînée doucement vers le hall, à l'écart, près des téléphones ; il a voulu me reconforter par des paroles aimables. Alors j'ai vu son regard humide, ses lèvres tordues ; je l'ai trouvé laid tout d'un coup et les mots sont sortis de ma gorge sans que je puisse les contrôler, avant même que je saisisse le sens de ce que je voulais dire :

« Vous savez qui a fait cela, n'est-ce pas ? Vous étiez là, avouez donc !

– Je vous assure...

– Arrêtez de mentir ! Vous crevez d'envie de parler, de vous libérer.

– Non ! Non ! Il m'a seulement demandé de venir le voir, un soir ; on... on s'est fâchés, un peu bousculés, et il est tombé... Vous me croyez ? Répondez-moi, je vous en supplie, répondez-moi ! dites-moi que vous me croyez ! »

Comme une folle, je l'ai repoussé, j'ai crié. Des gens se sont retournés et avec une rage contenue, il a essayé de me maintenir immobile contre le mur, en me demandant de me taire ; je l'ai repoussé à nouveau – d'une main parce que je tenais le dossier contre moi avec l'autre bras – et l'instant d'après mes deux mains ont saisi le dossier pour le frapper au visage. Le coup a fait un bruit sourd qui a résonné sous la voûte ; il s'est prolongé par une vibration douloureuse qui est remontée jusqu'aux omoplates, dans le cou, et qui m'a donné l'impression que je m'étais frappée moi-même ; l'homme a vacillé en se tenant la tête, puis un filet de sang s'est mis à couler sous son nez. Alors, je me suis enfuie en remontant l'escalier ; j'ai couru dans la rue, sous la pluie battante, droit devant moi, jusqu'à ce que la poitrine me brûle et que je sente mes jambes, à chaque pas, s'enfoncer lourdement à l'intérieur de mes hanches.

Voilà. Je n'ai pas cherché à revoir monsieur Hervo jusqu'au dramatique événement qui a suivi, ni même à envoyer la police chez lui. Pourquoi aurais-je agi ainsi ? Pour venger Claude-Jean ? Pour que la justice soit enfin rendue ? La vengeance n'a jamais été l'un de mes sentiments favoris, sans même que j'y puisse quelque chose – je suis comme cela, c'est tout. Et puis est-ce qu'on se sent mieux quand on a rendu la violence dont on a été victime auparavant ? Certes, oui sans doute, mais pour combien de temps ? Comme cette façon de prendre les gens est à courte vue ! Quant à la justice, elle suit sa propre courbe, celle de ses professions... Je n'avais rien à faire là-dedans ; ma vie avec Claude-Jean ne regardait que lui et moi, et de toute manière, l'irréversible s'était déjà produit. On pouvait mettre monsieur Hervo en prison, lui ou un autre, ça n'aurait pas ramené Claude-Jean dans le présent, celui de ma pauvre vie d'aujourd'hui. En somme, j'ai préféré laisser mon mari dans le passé, là où désormais il se trouve pour toujours, avec nos bons moments et aussi tous les tourments que j'ai subis à cause de lui. Si la justice s'était mise en marche, j'en aurais eu des choses à dire au sujet de la création d'*Exxen* – mais il m'aurait fallu vivre avec un mort vivant, un être absent qu'on aurait ressuscité à chaque interrogatoire, à chaque étape du processus... Oh non ! pas de mélanges ! Mon cher mari, ce salaud t'a poussé par la fenêtre, mais tu l'avais sans doute toi-même poussé à bout, comme tu en a fais souffrir bien d'autres...

Ce qui me fait plaisir, c'est que monsieur Borenne ne m'a pas totalement oubliée. Non seulement il m'a trouvé un travail dans l'une des filiales de sa banque quand je me suis retrouvée dans le besoin, mais en plus il prend le temps de m'envoyer un mot régulièrement – d'ailleurs c'est tellement régulier que je me demande si ce n'était pas programmé sur l'ordinateur de sa secrétaire quand il était encore le patron d'*Exxen*... Toujours est-il que cela me reconforte, même si je préfère qu'on ne se voit pas. Lui a bien essayé, un jour, mais j'ai décliné son invitation : ce type me fait peur, dans un sens ; qu'il m'écrive, ça

ressemble à la caresse d'un fauve, et je ne tiens pas à me laisser dévorer en le laissant s'approcher réellement de moi. Il est trop fort, il écrase tout ce qui passe devant lui, les gens, les choses, les situations. Mais bien plus que le monde qui l'entoure, je crois qu'il a surtout réussi à s'écraser lui-même, à oublier « qui » il était, emporté par sa propre puissance... Apparemment, ses affaires vont bien, il fait des conférences un peu partout, c'est la pleine réussite. Il n'a pas eu trop de difficultés avec les syndicats, sa banque a continué de croître, en réalisant toujours plus de bénéfices (il paraît qu'*Exxen* a même racheté encore une autre banque il y a six mois, en Espagne). Il est sorti de la banque par le haut, avec un sacré pactole, et sans ses graves ennuis de santé, il serait pleinement heureux cet homme.

Dans sa dernière carte, pour les vœux du nouvel an, monsieur Borenne m'a aussi donné des nouvelles de Reiller : il paraît que désormais celui-ci passe sa vie au golf ! Il a cédé les parts de son cabinet avant que celui-ci ne disparaisse, et se contente de venir de temps en temps aux séances du conseil d'administration d'*Exxen*. C'est curieux comme il s'est quasiment retiré des affaires, après les avoir tant aimées... Tout ce qu'il a si ardemment poursuivi, recherché, il l'a abandonné dès qu'il en a obtenu la possession. Il est vrai que Reiller m'a toujours donné l'impression d'être dans la peau de Don Juan : sa posture consiste à vouloir les choses qui lui font envie, puis à les rejeter dès qu'il les a eues, et même avant, à partir du moment où la quête touche à sa fin et que la course des événements est prévisible. Je l'imagine bien passer sa vie à trotter autour d'élégantes dames d'un certain âge, sur les *green* ou dans les salons des *club house*...

Quelques mois après notre rencontre, j'ai appris cette nouvelle affreuse au sujet de monsieur Hervo. C'est sa femme qui m'a appelée, et j'étais gênée au téléphone parce

qu'il lui avait demandé que je vienne le voir à l'hôpital. Elle m'a questionnée pour savoir si l'on se connaissait et je sentais bien qu'elle redoutait quelque chose de sentimental entre nous. Surprise, je n'ai pas su quoi lui répondre sur le moment, pour la rassurer. Je n'avais plus entendu parler de lui depuis ce pénible après-midi de novembre où nous nous étions disputés à la fin de notre conversation – jusqu'à ce que son épouse me dise ce qui lui était arrivé : un grave accident de voiture. On avait retrouvé son véhicule encastré dans un arbre, sur une route du sud de l'Essonne, après qu'il eût quitté la chaussée pour une raison inconnue. Les pompiers avaient mis deux heures à le sortir de l'amas de tôles. Lui-même ne se souvenait de rien ; il ne pouvait expliquer pourquoi il n'avait pas freiné, pourquoi sa Renault en bon état avait foncé tout droit dans un virage, à vive allure, pour aller se fracasser contre un gros platane. Il avait eu de la chance, surtout grâce à son *airbag* d'après ce que m'a dit sa femme : sans ce dispositif de sécurité, il serait mort. Quand je pense que Claude-Jean n'en voulait pas parce que, selon lui, ça ne servait à rien de payer une voiture plus cher avec des artifices de ce genre...

« De toute façon, s'emportait-il, la seule chose qui compte, c'est d'être capable de maîtriser sa vitesse, d'avoir une bonne voiture entre les mains et de savoir s'en servir... Et puis j'ai encore de bons réflexes ! »

Je me souviens de ce jour ensoleillé d'avril, ce jour où j'ai promis à madame Hervo d'aller voir son mari à l'hôpital. « Il est visible depuis quelques jours » m'avait-elle précisé d'une voix plaintive. J'ai répondu : « je ne vais pas tarder à lui rendre visite. Sans doute samedi prochain, en début d'après-midi. Je suis désolée pour vous, sincèrement désolée... »

« Ce sera une situation pleine de tristesse, ai-je pensé, infiniment plus triste que lorsque nous nous sommes rencontrés lui et moi pour la première fois. Il y avait un mort entre nous, présent dans chacune de nos paroles, mais c'était déjà un peu ancien, devenu quelque chose d'abstrait. Tandis que là, je verrai cet homme allongé,

brisé ; il sera devant moi, je pourrai avancer ma main sur le bord du lit, toucher la sienne... J'éprouve une joie morbide, c'est vrai, en pensant qu'il est frappé à son tour alors qu'il est le principal responsable de la mort de mon mari – dans des circonstances obscures, certes, mais responsable tout de même, j'en suis convaincue. »

A l'idée de me rendre à l'hôpital, je me suis sentie assaillie par des sentiments contradictoires : une certaine compassion pour une personne qui ne vivra plus désormais qu'à moitié, et aussi la satisfaction qu'un équilibre a été rétabli...

J'ai retrouvé sa femme devant la porte de la chambre : « les médecins m'ont dit qu'il restera paralysé des deux jambes, m'a-t-elle dit d'une voix tremblante, avec aussi des pertes de mémoire importantes et des troubles de la parole... Il aura du mal à parler, mais il pourra penser tout à fait normalement. Quand il sera rétabli, des pans entiers de son passé auront disparu, expulsés de sa mémoire, pulvérisés par le choc terrible de la voiture contre l'arbre ».

En l'écoutant, je me suis mise à songer aux figures de craie que je dessinais sur le sol quand j'étais petite fille, l'été chez mes grands-parents, à ces grands dessins qui, étalés sur le ciment blanc de la cour, finissaient un jour ou l'autre par disparaître, balayés par l'arrivée soudaine de l'orage.