

# LE PARADOR

Michel Volle

12 décembre 2009

# Table des matières

Prologue	4
1 Ouverture	6
2 Andante	18
3 Scherzo	32
4 Adagio cantabile	45
5 Agitato	58
6 Oratorio	68
7 Allegro feroce	81
8 Concerto	92
9 Recitativo	103
10 Largo maestoso	116
11 Rondo	130
12 Pianissimo	143
13 Sforzando	153
14 Point d'orgue	164

<i>Table des matières</i>	3
<b>15 Requiem</b>	<b>179</b>
<b>16 Toccata</b>	<b>187</b>
<b>17 Chromatique</b>	<b>197</b>
<b>18 Opéra</b>	<b>207</b>
<b>19 Pizzicati</b>	<b>219</b>
<b>20 Canon</b>	<b>227</b>
<b>21 Fugue</b>	<b>236</b>
<b>22 Chaconne</b>	<b>245</b>
<b>23 Gigue</b>	<b>255</b>
<b>24 Presto</b>	<b>263</b>

# Prologue

« La más discreta figura de la comedia es la del bobo, porque no lo ha de ser el que quiere dar a entender que es simple<sup>1</sup>. » (Miguel de Cervantes, *El ingenioso hidalgo Don Quijote de la Mancha*, deuxième partie, chapitre III.)

Ceci est une œuvre d'imagination pure : toute ressemblance avec des personnes physiques ou morales ayant existé, existant ou susceptibles d'exister ne pourrait s'expliquer que par une illusion d'optique ou une homonymie.

Comme cette histoire a été entièrement inventée, elle est parfaitement véridique : je m'engage à en fournir la preuve à qui la demandera.

\* \*

Lecteur, je dois te prévenir : tu n'y trouveras aucune de ces choses passionnantes auxquelles les séries télévisées nous ont si heureusement habitués, meurtres, revolvers, poursuites en voiture, enquêtes policières ; ni non plus ces scènes érotiques explicites qui épicient agréablement tant de romans ; ni encore l'équivalent des effets spéciaux qui font tout le charme de tant de films.

Ces lacunes, je les déplore autant que toi. Elles sont dues à mon inexpérience et à ma maladresse, mais aussi sans doute au sujet que j'ai choisi : je tente de te faire entrer dans l'intimité des Don Quichotte que l'on rencontre dans les entreprises ainsi que dans celle – si l'on peut dire – des moulins à vent et autres troupeaux de moutons contre lesquels ils bataillent.

Or on peut travailler des dizaines d'années dans une grande

---

1. Le personnage le plus avisé de la comédie est le bouffon, car pour faire croire qu'on est un sot il ne faut pas en être un.

entreprise sans y voir de revolver, sans participer à aucune poursuite en voiture etc. La violence y existe certes, mais sous une forme symbolique. Ceux qui en ont été les témoins ne savent généralement pas trouver les mots pour décrire, pour partager ce qu'ils ont vu.

\* \*

Un Don Quichotte est toujours ridicule. Qu'y a-t-il de plus ridicule en effet qu'une personne qui, disant vouloir *changer le monde*, énonce ainsi tranquillement une ambition qui dépasse les rêves les plus fous d'un Napoléon?

C'est en vain, sans aucun doute, qu'elle te fera observer que l'on change souvent le monde, fût-ce à très petite échelle – quand on se lave les mains, par exemple : comme elles appartiennent au « monde », en les lavant on change celui-ci.

À propos d'échelle, d'ailleurs, une question me préoccupe : les choses que je vais décrire sont-elles *importantes*? L'expérience m'a appris en effet que les gens *importants* les jugeaient secondaires, voire négligeables.

Ils ont certainement raison puisqu'ils ont été élus, nommés, cooptés, choisis enfin d'une façon ou d'une autre pour exercer de hautes fonctions – et comme me le disait un ami au cœur simple « il faut tout de même être intelligent pour être président » (ou pour être pape, ministre, cardinal, sénateur, évêque, député, maire, notaire, notable, PDG, DG, directeur etc.).

À défaut d'être passionnante ou importante, peut-être cette histoire sera-t-elle *amusante*? C'est à toi d'en juger. Y con esto Dios te dé salud y a mí no olvide. *Vale*<sup>2</sup>.

\* \* \*

---

2. Et avec ça que Dieu te donne la santé et qu'il ne m'oublie pas. *Vale*. (*Don Quichotte*, prologue).

# Chapitre 1

## Ouverture

Par un beau jour de l'été 1995 vous pénétrez pour la première fois le siège social d'une grande entreprise : c'est entrer dans un nouveau monde.

\* \*

Vous poussez la poignée de cuivre placée sur la lourde porte de verre, elle cède moelleusement. Vous avancez d'un pas sur le paillason : la porte se referme derrière vous avec le son discret, confortable et opulent que font les briquets Dupont et les portières des voitures de luxe – ce son dont la mise au point a demandé, dit-on, tant de travail et de soin à des ingénieurs. Le bruit du boulevard s'estompe immédiatement, effacé par la fermeture de la porte. Vous vous retournez, surpris, pour voir si le marteau piqueur a cessé son travail, si les automobiles et l'autobus, qui étaient si bruyants, se sont arrêtés : ils sont toujours là mais opèrent maintenant en silence.

Vous poussez une deuxième porte de verre, aussi lourde, aussi moelleuse que la première, et vous voilà dans le hall. Il est vaste, le plafond est haut : il pourrait recevoir une foule de géants. Le sol est couvert d'une moquette pourpre sur laquelle quelques nains vêtus d'un costume trois pièces de couleur sombre, quelques naines en tailleur gris ou robe « couture » progressent silencieusement en diagonale, sacoche ou dossier à la main. Aucune tache, aucune marque ne macule la moquette ni les portes de verre dont l'impeccabilité surnaturelle a quelque chose d'angoissant.

Cette entreprise a su éviter ces sols de marbre sur lesquels les pas résonnent et que l'eau tombée de parapluies ébroués rend aussi glissants qu'une patinoire : dès vos premiers pas, elle indique que confort et silence font partie de sa culture.

Sur le mur du fond un artiste a reproduit son logo, deux mains qui semblent tourbillonner pour se rejoindre, en utilisant des tubes de verre coloré qui lui procurent du relief. Lorsque ce logo a été dévoilé il a suscité des commentaires ironiques que vous vous rappelez avec un sourire en coin.

Vous repérez l'accueil, placé vers le fond un peu à gauche : un large comptoir d'acajou derrière lequel se trouvent trois dames dont une est en train de téléphoner et une autre est occupée par un visiteur. Au dessus de ce comptoir sont accrochés deux portraits, des photographies en noir et blanc : on voit sur l'une un Monsieur moustachu au regard brillant d'intelligence, coiffé en brosse, portant un col cassé et une cravate au large nœud ; sur l'autre, visiblement plus récente, un homme au crane rond, l'air décidé à tel point qu'il paraît brutal.

Tout en avançant vous humez une odeur. Chaque entreprise a son odeur : papier encre, cuir verni, chaussure mouillée... Celle-ci sent le foulard réchauffé au pli d'un cou : ici, semble-t-elle dire, s'offre à vous un univers tissé de plaisirs soyeux.

C'est donc sourire aux lèvres que vous abordez l'accueil. Une dame dont les cheveux bruns sont tirés en arrière par un chignon rond lève des yeux magnifiques et vous rend votre sourire. « J'ai, lui dites-vous, rendez-vous avec Jean Bonhomme. »

Aussitôt elle se dresse, prend son badge à la main et s'offre à vous conduire. Elle n'a pas demandé vos papiers d'identité, ne vous a pas donné de badge, n'a pas téléphoné pour vous annoncer : vous étiez attendu, vous avez prononcé le nom du Président, vous êtes un hôte de marque malgré votre costume deux pièces au tissu médiocre, votre cartable fatigué, votre coiffure négligée.

L'aimable dame babille pendant le trajet, émettant sur le temps qu'il fait, sur le quartier et ses avantages, des considérations auxquelles vous répondez machinalement dans l'ascenseur et jusqu'au bureau de l'huissier en uniforme. « Voici, lui dit-elle, le visiteur du Président. » L'huissier s'incline puis vous introduit dans une pièce où quatre assistantes s'activent devant leurs ordinateurs en manipulant des documents. Vous notez que les écrans

sont posés sur le boîtier de l'unité centrale, ce qui surmène sans aucun doute leurs vertèbres cervicales. L'huissier vous mène à celle dont le bureau est le plus large.

« Bonjour M. Dutertre, dit-elle en vous tendant la main. Je vous annonce. » Elle vous a reconnu sans vous connaître, c'est l'un des mystères de la communication. Elle disparaît par une porte puis revient aussitôt, la tenant ouverte : « Le Président vous attend. » Vous entrez.

\* \* \*

Nous sommes en 1995. Hande est une des entreprises françaises les plus en vue et les plus controversées : elle vient de frôler la faillite. Son président – homme sorti des meilleures grandes écoles puis de l'inspection des finances et qui entretenait d'excellentes relations avec l'élite de l'élite – a dû partir sous les huées. Jean Bonhomme lui a succédé après s'être fait longuement supplier et avoir posé ses conditions.

Hande était, au début des années 1920, une entreprise de chaudronnerie de taille modeste dirigée par son fondateur, Paul-Louis Lahande. À sa mort en 1925 le gendre de Lahande, Claude Brillin, lui succéda. Brillin avait une imagination et une vitalité débordantes. S'appuyant sur les profits de l'entreprise et surtout sur des emprunts il se lança dans l'immobilier, l'hôtellerie, le transport et le commerce alimentaire – toutes activités sans rapport avec la chaudronnerie mais qui réussirent bien jusqu'au début des années 1930. La crise faillit mettre bas cet échafaudage. Elle contraignit Brillin à abandonner le transport mais il parvint à maintenir le reste en vie, non sans peine et non sans user, dit-on, des ressources licites ou illicites que lui procuraient son imagination et ses relations.

L'occupation fut pour Hande une époque bénie. Brillin ayant pris d'importantes responsabilités dans le comité d'organisation de la mécanique son entreprise fut bien approvisionnée en matières premières et fit d'excellentes affaires avec les Allemands. Un des fils de Brillin avait cependant rejoint Londres où il se fit un nom dans les forces françaises libres. A la Libération Claude Brillin lui laissa la place, au moins nominale, et Hande put passer pour une « entreprise résistante ».

Derrière le fils se sentaient la poigne et l'imagination du père. Hande se lança dans le bâtiment et les travaux publics, complètement de son activité dans l'immobilier, et participa ainsi à la reconstruction des villes et infrastructures. Les relations de Brillin et les procédés commerciaux mis au point dans les années 30 lui permirent de gagner d'importants marchés. Certains mauvais perdants l'accusèrent d'avoir corrompu des fonctionnaires, certains sous-traitants, acculés à la faillite, prétendirent qu'il ne les avait jamais payés : mais seul *Le Canard enchaîné* en parla et aucun tribunal ne le sanctionna.

\* \* \*

Le restaurant d'entreprise sert des repas simples mais d'excellente qualité : les inspecteurs de l'hygiène se plaisent à dire que c'est l'un des plus sains de Paris. Les salariés l'appellent familièrement « la cantine ». Ils choisissent leurs plats sous le mode du *self service* puis errent un instant, plateau en mains. À l'heure de pointe nombreux sont ainsi les oiseaux qui attendent, debout, qu'une place se libère.

Trois hommes sont attablés. Ils ont défendu la place libre, renvoyant les pingouins solitaires qui tentaient de s'y poser en leur disant « nous attendons quelqu'un ». Enfin le quatrième arrive, ayant repéré de loin ses collègues. Ses cheveux sont ébouriffés, sa cravate dénouée, il a l'air furieux.

« Quels cons, non mais quels cons ! » dit-il en posant son plateau. « Raconte ! » s'exclament les trois autres d'une même voix.

– Voilà. Je présente le projet. Je montre qu'il dégage dès la première année un flux de trésorerie positif. Je leur dis : dans ce cas, on ne peut pas calculer la rentabilité. Et le directeur financier, ce con, qui dit « alors le projet n'est pas rentable » ! Après ça, ils sont passés au point suivant de l'ordre du jour et je n'ai pas pu redresser la situation. Notre projet est retoqué.

– C'est incroyable ! Mais pourquoi leur as-tu dit qu'on ne pouvait pas calculer la rentabilité ? demande un des convives.

– Ben quoi c'est vrai : on ne peut pas la calculer puisque le taux de rentabilité est infini.

– Ah, c'est bien un raisonnement de polytechnicien ! Au lieu de leur dire que le projet était très rentable, super rentable, hyper

rentable, il a fallu que tu leur sortes un théorème. Évidemment ils n'y ont rien compris, et voilà le projet planté.

– Oui, c'est vrai, je suis aussi con qu'eux, plus con même : je leur ai parlé comme je raisonne. Mais le directeur financier est un X lui aussi ! Il aurait dû comprendre... sauf qu'après l'X il a fait l'ENA, ça a dû bouffer ses neurones.

– Pas du tout, ses neurones sont en bon état et il est même plus malin que toi. Il ne veut pas de notre projet parce qu'il ne veut d'aucun projet. Il joue dans l'entreprise le même rôle que la direction du budget dans l'administration : il est contre toutes les dépenses, quelle que soit la rentabilité. Je les ai vu faire quand je travaillais à Matignon... La dépense est certaine mais les recettes sont aléatoires, alors par « prudence » on suppose qu'elles seront nulles. Toutes leurs phrases commencent par *J'ai peur que...* Mais qu'ont dit les autres membres du comité de direction ?

– Tu sais comme ils sont... Ils me regardaient avec des yeux de poisson frit, ils étaient pressés de passer à la suite. Que va devenir le projet maintenant ? Je ne sais pas ce que nous allons faire. Ah les enfoirés...

Pensifs et désolés, les quatre ingénieurs plongent leur fourchette qui dans ses carottes râpées, qui dans son céleri rémoulade.

\* \* \*

Le silence est plus dense encore qu'à l'accueil, l'odeur plus concentrée, plus luxueuse : s'y ajoute une nuance de cuir et de bon cigare. Jean Bonhomme s'avance en bras de chemise et cravate, main tendue, grand homme brun à l'allure sportive, une verrue sous l'œil gauche comme sur ses photographies – cette verrue qui, paraît-il, devient rouge quand il est en colère. Il indique un fauteuil devant une table basse et propose un café que vous acceptez ; l'assistante l'amènera dans quelques secondes : vous pourrez alors déguster le meilleur café que vous ayez jamais bu, et tel que vous n'en boirez jamais de meilleur.

« Je suis heureux, dit Jean Bonhomme, que vous ayez pu vous libérer pour me rendre visite. J'ai beaucoup entendu parler de vous et j'avais grande envie de faire votre connaissance. »

Cette phrase obligeante pose le décor de la conversation. N'importe quel consultant ferait le tour du monde, ajournerait

tous ses rendez-vous pour rencontrer Jean Bonhomme : il le sait mais par courtoisie il vous traite en égal, voire en homme célèbre. Et dire « grande envie » au lieu de « très envie », c'est montrer que l'on sait parler français.

Les violons ainsi accordés, le concerto peut commencer.

Étant attentif à ce genre de chose vous avez observé que le bureau de Jean Bonhomme ne contient aucun ordinateur. Le mobilier en bois clair est moderne, sobre de lignes mais parfait et sûrement coûteux. Les murs sont ornés de trois tableaux qui datent visiblement du XVIII<sup>e</sup> siècle : une nature morte, un portrait de femme et un paysage. Derrière le bureau sont accrochés les deux portraits en noir et blanc que vous aviez vus à l'accueil.

\* \* \*

Quand Brillin mourut en 1972 l'affaire était solide. La gestion prudente de son fils la consolida encore. En 1990 elle semblait bâtie pour l'éternité avec ses 200 000 salariés, sa réputation de sérieux et de fiabilité, ses filiales à l'étranger, son réseau de magasins à grande surface, la bonne tenue du titre en Bourse et la ponctualité des dividendes. Les deux mains, armes parlantes formant le logo adopté en 1985, avaient suscité quelques sarcasmes (« Hande prend notre pognon à pleines mains », « Hande nous manipule », « elles se courent après sans se rejoindre » etc.) mais elles s'affichaient sur tant de murs, sur tant d'enseignes qu'elles faisaient partie du paysage de toutes les villes.

Lorsque le fils Brillin prit sa retraite en 1992 le conseil d'administration choisit son dauphin pour lui succéder. Cet homme brillant avait occupé de hautes fonctions à la direction du Trésor avant d'être recruté par Hande comme directeur général. Il avait efficacement secondé Brillin, notamment dans les délicates relations avec les banques dont, disait-on, il était « l'enfant chéri ».

Une fois président il se lança dans la croissance par acquisition et fusion d'entreprises, doublée d'un programme d'investissement et de développement des activités propres. Les banques lui consentirent tous les prêts qu'il demandait, appuyés il est vrai sur des *business plans* séduisants.

Le diable lui-même, sans doute, se mit alors de la partie : la conjoncture déjoua les prévisions de demande ; les fusions d'entreprises, menées tambour battant, suscitèrent des conflits où se

dissipa l'énergie des cadres et elles ne procurèrent finalement pas les synergies prévues. En 1995 la Bourse se mit à douter, le cours de Hande et de ses filiales s'effondra. Le groupe parut alors sur-endetté et certaines banques refusèrent de renouveler leurs prêts. Leur enfant chéri, abandonné, dut partir.

Les autres banques se faisaient du souci pour leur créance. Le gouvernement était inquiet : la faillite de Hande aurait eu des conséquences sociales désastreuses. Les « fondamentaux » de l'entreprise restaient sains, sans doute, mais il fallait la sortir du pétrin. De nombreuses discussions, aussi discrètes que fiévreuses, se succédèrent dans les salons des meilleurs restaurants, les salles de réunion des ministères, les bureaux du CNPF, ainsi qu'à Bruxelles.

Bien vite tout le monde se mit d'accord sur le nom de Jean Bonhomme. Il avait une bonne réputation et il était disponible : le conseil d'administration de l'entreprise qu'il présidait auparavant ayant refusé certaines de ses orientations, il avait démissionné avec panache. Il était l'un des membres les moins diplômés du Club des Cent mais Claude Bébéar l'estimait et semblait même le respecter : on ne lui avait confié que des entreprises en déconfiture qu'il avait toutes tirées d'affaire, prenant à chaque étape la responsabilité d'une entreprise plus importante.

Le 15 décembre 1995, donc, quand Marc Dutertre pénètre le bureau de Jean Bonhomme, celui-ci dirige Hande depuis trois mois après avoir obtenu du gouvernement et des banques la promesse d'un soutien. Il reste à préciser la nature de celui-ci et il faut encore obtenir le feu vert de Bruxelles. L'entreprise frissonne, les costumes trois pièces de la direction générale enveloppent des corps transis de peur.

\* \* \*

Le bureau est orienté au sud. Les rayons du soleil sont à peine adoucis par un voilage et l'effet de serre s'ajoute au chauffage central. Un joli coffret de bois se trouve au centre de la table basse autour de laquelle les fauteuils, avec leurs épais coussins blancs, semblent aussi larges que des canapés.

Bonhomme invite Dutertre à s'y asseoir et s'installe en face de lui, légèrement penché en avant, un coude posé sur la cuisse droite.

« J'ai lu votre article, dit-il, et il m'a beaucoup intéressé. » (Quel article ? se demande Dutertre qui n'a rien publié durant les derniers mois). « Nous en avons beaucoup parlé. » (Qui est ce « nous » ?). « Votre réflexion touche à des questions qui me semblent importantes, et même cruciales. »

Dutertre hoche la tête d'un air entendu tout en cherchant à deviner à quoi Bonhomme fait allusion. « Voulez-vous un cigare ? » dit celui-ci en tendant la main vers le coffret.

– Non merci, je ne fume pas.

– Cela vous dérangerait-il si j'en fumais un ?

– Bien sûr que non !

Bonhomme ouvre le coffret dont il extrait délicatement un cigare. Dans l'entreprise qu'il dirigeait auparavant les syndicalistes l'avaient surnommé « l'homme au barreau de chaise », et en effet le cigare qu'il est en train d'allumer est énorme. Dans le milieu des dirigeants de gauche, adhérents du parti socialiste ou proches de lui, on conjugue plaisir et militantisme en fumant des cigares cubains.

Refuser un cigare, c'est émettre un des signaux qui, s'accumulant, vous classent parmi les tâcherons. Si en outre vous ne jouez pas au golf, ne vous intéressez pas au rugby, accordez peu d'attention (ou trop d'attention) aux vins, manipulez maladroitement votre serviette à table, piquez les olives avec votre fourchette et ignorez qu'il convient de placer le pain à gauche de l'assiette, vous êtes catalogué. Dutertre le sait, ou plutôt le sent, mais il est décidément non fumeur – et d'ailleurs un démon intime l'incite à assumer son rang de tâcheron, son mauvais costume deux pièces, comme pour proclamer en silence des valeurs qui ne sont pas celles des dirigeants.

La mise à feu du cigare demande une manipulation qui, comme le bourrage de la pipe (autrefois à la mode mais désormais ringarde), introduit dans la conversation une pause propice à la mise au point des idées.

– La priorité est évidemment de tirer Hande d'affaire, dit Bonhomme, cela me prendra quelques mois ; mais je dois aussi préparer le futur, le rebond, et pour cela j'ai pensé que vous pourriez m'aider.

Il s'arrête pour regarder Dutertre d'un air intelligent, comme s'ils se comprenaient à demi-mot. Le silence dure quelques longues

secondes.

– Je veux que Hande devienne une entreprise-réseau.

\* \*

Tout s'éclaire : le soleil brille plus franchement, les meubles prennent des contours plus nets. Cet article a été publié voici un an. Dutertre, étant de ceux qui jugent le Moi haïssable – adolescent, il avait pris pour devise *Être et non paraître* –, l'a cosigné avec deux collaborateurs mais apparemment « on » sait que l'article est de sa plume.

Bonhomme se carre dans son fauteuil. Le cigare rougeoie au rythme de ses aspirations, devant son visage se forme un nuage de fumée percé par deux yeux attentifs. Il attend une réponse.

Dutertre se met donc à parler mais il est mal à l'aise. Il est difficile de transmettre une image que l'on a en tête, d'autant plus difficile que l'on connaît mal la personne à qui l'on parle, que l'on ignore les contours de son expertise, son vocabulaire, ses priorités, ses habitudes... Il pousse les mots devant lui comme une rivière pousse des galets, la transpiration coule sous ses aisselles. Les termes familiers viennent mécaniquement sur sa langue mais il est douloureusement conscient d'utiliser des mots que l'autre ne connaît pas, des acronymes qui ne lui disent sans doute rien.

« Le territoire de l'entreprise, bafouille-t-il, n'est pas seulement celui de l'organisation, des établissements, du catalogue des produits, des segments de marché, de la comptabilité. C'est aussi celui des symboles, du langage, que le système d'information concrétise et auquel le réseau confère l'ubiquité... celle-ci permet d'établir la cohérence de décisions que l'on délègue, de façon décentralisée, aux agents opérationnels sur le terrain... » Comme tout cela est confus, vaseux !

\* \*

Il a tort de s'inquiéter : Bonhomme n'écoute pas, il observe. En fait il n'a pas lu l'article de Dutertre : outre les dossiers qu'il feuillette, il ne lit que *Le Monde*, *Le Nouvel Observateur* et des poèmes – la poésie est son jardin secret, il a une prédilection pour Victor Hugo dont il possède les éditions originales.

C'est sa femme qui lui a signalé l'article de Dutertre. Elle enseigne la sociologie à l'université ; grande lectrice, elle aime

les textes bien construits et qui lui semblent novateurs. Elle a conseillé à son mari de rencontrer Dutertre : « Si tu cherches quelqu'un qui aille au fond des choses, celui-là fera peut-être l'affaire. »

Bonhomme ne s'interroge donc pas sur la compétence ni le sérieux de Dutertre : il le soupèse. Il écoute la musique des phrases, évalue l'élocution, regarde la mimique et les gestes des mains. « Ce type, se dit-il, est solide, honnête, convaincu. Il a du mal à communiquer. Il sera intransigeant et secouera toute cette bande. Il va provoquer des conflits, c'est ce qu'il me faut. »

Dutertre se tait, conscient d'avoir trop et mal parlé.

– C'est très intéressant, dit Bonhomme. Hande n'a pas encore compris que le système d'information était un actif stratégique. Son informatique est en retard : elle ne comporte rien qui soit équivalent aux systèmes de réservation et de fidélisation des compagnies aériennes. Or nous devons capturer le client, l'enserrer dans une relation privilégiée ou même exclusive.

– C'est ça, bafouille Dutertre, il vous faut du *yield management*, un *datawarehouse*...

– Exactement, dit Bonhomme qui ne saurait dire ce que ces mots désignent. Nous avons lancé quelques grands projets, le plus important s'appelle Costar. Il faut que notre système d'information soit compétitif, que ce soit une arme envers nos concurrents. Notre stratégie à long terme en dépend, notre positionnement. J'aimerais que vous fassiez pour nous une mission de conseil, une expertise. Envoyez-moi une proposition.

\* \*

Quelle douce musique pour les oreilles d'un consultant ! Dutertre est à la tête d'une entreprise qui emploie une dizaine d'ingénieurs. Les affaires ont bien marché jusqu'au milieu de l'année puis elles sont devenues difficiles : il se heurte à un mur de verre. Les clients ne semblent plus comprendre ce qu'il leur propose. Pourtant tous les projets dont son entreprise a été chargée ont été menés à bien. Peut-être a-t-il commis quelque impair « politique » ? La moitié de ses ingénieurs est en inter-contrat : ils se documentent et mettent leurs connaissances à jour (à moins qu'ils ne se tournent les pouces), le chiffre d'affaires est médiocre et la trésorerie fond. Bientôt la banque va s'inquiéter. La de-

mande de Hande tombe donc à pic.

Bonhomme prolonge la conversation : les bonnes manières, chez les grands dirigeants, impliquent de ne jamais sembler pressé. L'assistante entre et annonce le visiteur suivant. Bonhomme se lève sans hâte, tend une main chaleureuse et dit « puis-je recevoir votre proposition la semaine prochaine ? Je vous prie de m'excuser, je vous bouscule peut-être alors que les fêtes approchent... Donc, la semaine prochaine, c'est d'accord. Dès qu'elle sera prête, appelez mon assistante pour que nous nous rencontrions de nouveau. Demandez-lui les coordonnées de Blin-Pasteur, il faudrait que vous le rencontriez aussi. Et grand merci ! »

Dans le secrétariat, Dutertre croise un grand homme corpulent, vêtu d'un impeccable costume trois pièces bleu et dont les cheveux sont blonds au point d'être jaunes. Ce Monsieur lui lance un regard pénétrant avant de s'engouffrer dans le bureau de Bonhomme : les privilégiés qui accèdent au bureau du Président se surveillent mutuellement.

\* \* \*

Dutertre se dirige vers la sortie en prenant tout son temps. L'entreprise a changé d'aspect. La douce moquette du sol, devenue élastique, rend sa démarche aérienne : chaque pas rebondit. Les cloisons des bureaux, auparavant fermement ancrées dans le sol, sont légères, mobiles, prêtes à céder à la poussée. Les numéros des portes, les noms des personnes, la désignation des services sur les panneaux auprès des ascenseurs sont amovibles.

Il est toujours la même personne et c'est toujours la même entreprise, mais le domaine offert à son action ayant changé il ne la voit plus de la même façon. Si en effet l'entreprise, avec ses bâtiments, son organisation, ses méthodes, s'impose au visiteur, au nouvel embauché, avec le poids et la solidité du béton, il n'en est pas de même pour celui qui est invité à la réorganiser. Sous ses yeux le béton redevient liquide, le plan est remis sur la table de travail.

Les portes de certains bureaux sont ouvertes et Dutertre y jette des coups d'œil discrets. Il voit des personnes assises devant un écran qui leur présente des caractères verts sur fond noir. Hande n'a donc pas encore adopté l'interface graphique avec menus déroulants et fenêtres et ses agents doivent se servir

des touches de fonction, ergonomie désuète depuis dix ans déjà. Cela donne une première idée du travail à faire.

Occuper la fonction de « conseiller du prince » était l'ambition suprême des mandarins chinois. Avoir été reçu par le président lui-même, avoir entendu ses compliments, c'est grisant. Le plus aguerri oublie, dans de tels instants, ce que dit le sage taoïste : cette fonction-là est aussi périlleuse que de chevaucher un tigre.

\* \* \*

## Chapitre 2

### Andante

Il est sept heures du matin. Deux hommes attendent Jean Bonhomme devant la porte de son immeuble. Le chauffeur, casquette à la main, ouvre la portière arrière. Le garde du corps se tient en retrait. Bonhomme, souriant et cordial, leur serre la main et leur souhaite le bonjour puis s'installe. Les deux hommes montent à bord. La Mercedes démarre.

Le chauffeur conduit vite et souplement, sans à-coup. C'est un as des itinéraires et de la précision, capable de frôler les autres véhicules au millimètre près, de contourner les pires embouteillages, d'évaluer de façon infallible la durée d'un parcours. Comparés à lui les autres conducteurs sont des paralytiques.

Les rideaux de la vitre arrière sont baissés par souci de sécurité. Sous la veste du garde du corps, au chaud dans son holster, repose l'arme redoutable avec laquelle il s'entraîne assidûment. Le cuir neuf des garnitures émet une odeur luxueuse, un peu écœurante.

\* \*

La voiture progresse rapidement. À côté de Jean Bonhomme se trouvent quelques journaux. Il les pose sur ses genoux puis regarde le défilé rapide de la rue, les passants qui se hâtent vers le métro et le bus, emmitouffés dans des manteaux au col relevé, des anoraks, des écharpes.

Après 1981 Bonhomme n'a plus jamais pris le métro. Il a depuis longtemps oublié l'époque où il habitait un deux pièces avec sa femme, gagnait petitement sa vie comme permanent d'une

association, distribuait les tracts du PS sur les marchés et aux portes des entreprises, se révoltait contre ces gens de droite qui occupaient tous les postes de responsabilité.

Il a oublié, plus complètement encore, le jour où il s'est attardé comme par mégarde dans le couloir sur lequel donnait une salle de réunion. Un responsable du parti, ébouriffé, a ouvert la porte, a regardé à droite, à gauche, l'a vu, l'a invité à entrer.

Il en est ressorti directeur de cabinet d'un ministre, ayant reçu l'onction qui, transformant un abbé en Monseigneur, fait entrer le gagne-petit dans les rangs des dirigeants et l'extrait du métro pour l'installer au fond d'une voiture avec chauffeur...

...jusqu'au jour maudit où, à la suite de quelque catastrophe (vente de son entreprise, changement du pouvoir politique), il devra de nouveau prendre le métro, former des numéros de téléphone, coller des timbres sur des enveloppes, argumenter devant des personnes qui ne l'écoutent pas : toutes choses dont il avait perdu l'habitude. Certains sombrent alors dans la dépression.

Mais Bonhomme n'en est pas là. Il a lié d'utiles relations, il a été nommé conseiller d'état au tour extérieur, il a dirigé des entreprises. L'exercice jadis tant désiré du pouvoir légitime lui semble conforme à sa nature, enfin accomplie après une trop longue gestation. Le papillon, volant au soleil, n'a gardé aucun souvenir de la larve souterraine dont il est issu.

\* \*

Il s'étire avec volupté. Comme chaque matin sa femme lui a porté le petit déjeuner au lit, vieille habitude de couple. Puis le kiné lui a fait faire un quart d'heure de gymnastique. Il a pris une douche, s'est lavé les cheveux, coiffé soigneusement, rasé, vêtu de linge frais en observant dans le miroir son ventre plat, son torse musclé. C'est un bel homme qui a ce que l'on appelle « de la présence ».

Il déplie enfin *Le Figaro* et dès le premier coup d'œil, avant même d'avoir lu une ligne, ressent un coup au cœur. Le grand titre en première page est « La mort de Claude Grenier ». Comme chaque fois que l'on prononce devant lui le mot « mort » il blêmit et sa verrue, sous l'œil gauche, semble par contraste rougeoier.

L'idée de la mort le scandalise, ainsi que celle de la décrépitude qui souvent la précède. Seul compte, seul existe l'individu

qui pense et agit et dont la vie est sacrée. La mort qui borne son destin est aussi horrible que le gouffre où, selon la représentation antique, plonge l'océan au bord du disque que forme le monde.

Grenier s'est suicidé. Il avait été mis en examen pour une affaire d'abus de biens sociaux. Le juge d'instruction l'a malmené, prolongeant la détention provisoire pour lui faire dénoncer les bénéficiaires de sommes considérables. Cet homme estimé de ses confrères pour sa distinction et son habileté a mal supporté la prison, ses odeurs, ses bruits, la disparition de la considération et du bien-être matériel auquel il était accoutumé, ce même bien-être dont Jean Bonhomme jouit – ou plutôt a joui car la vue du journal lui a donné la nausée.

L'odeur des garnitures devient insupportable. Il baisse la vitre de deux doigts, l'air glacial lui fait du bien. Il frissonne, se secouant pour changer d'idée tandis que la voiture s'engage dans la rue de Rennes.

\* \*

Le rythme des images mentales s'accélère. Fugaces, elles s'enchaînent, laissant une trace légère dans l'esprit qu'elles quittent, mêlées aux bribes de poèmes qu'elles évoquent et qui disparaissent avec elles.

Dans le bureau de Jean Bonhomme se trouve, derrière une bibliothèque pivotante, une porte donnant sur un petit appartement que dessert un ascenseur particulier. C'est là que Bonhomme reçoit, en fin d'après-midi, certaines dames. « Je mène un attelage à cinq chevaux », se dit-il, dénombrant celles qui lui prodiguent habituellement leurs faveurs et auxquelles d'autres s'ajoutent quand cela se présente,

*la faim, l'occasion, l'herbe tendre, et, je pense,  
quelque diable aussi me poussant*<sup>1</sup>.

Une d'entre elles, dont la sensualité est bridée par une pudeur délicate, a en ce moment ses préférences : conservant son mystère, elle lui laisse toujours quelque chose à conquérir.

La générosité des femmes émerveille Bonhomme qui, pendant son adolescence, les a longuement attendues et désirées. Peut-

---

1. Jean de La Fontaine, « Les animaux malades de la peste », *Fables*, Livre VII.

être ne conçoit-il pas assez ce que la douceur de leurs caresses doit à son statut de mâle dominant dont dépend la carrière des autres.

Les images qui traversent son esprit sont liées à de ces habitudes, de ces manies qui confèrent à chaque personne un ridicule que seul l'humour peut assumer. Ainsi ses préférences érotiques sont devenues des préférences tout court : il se méfie des personnes, hommes ou femmes, dont les fesses sont plates et les extrémités mal formées. La qualité du caractère est liée, croit-il, à celle du contact avec le monde par l'assise, les pieds et les mains.

Par ailleurs le hasard a voulu que les numéros de téléphone de ses premières amours fussent tous divisibles par trois. Cela l'a rendu superstitieux et il examine avec soin ceux des femmes qu'il rencontre. Après que France Télécom eut ajouté le chiffre 4 aux numéros parisiens, puis encore le préfixe 01, la règle s'est enrichie de complications au point que l'exercice relève désormais de la haute numérologie.

Ses lèvres évoquent le frôlement d'un baiser, ses mains le satin d'une peau. Son corps s'émeut : « Le barreau de chaise n'est pas où pensent les syndicalistes ! » Il ricane puis se reprend, gêné.

\* \*

Dans la perspective du boulevard Montparnasse, l'immeuble de Hande se détache. Bonhomme se représente l'entreprise comme un réseau de forces qui se confortent ou s'annulent à la façon des pièces d'un jeu d'échecs où le fou lance, en diagonale, l'axe sur lequel pourront s'appuyer le sautellement du cheval, la pénétration de la tour – réseau éphémère qu'un mouvement de l'adversaire peut dénouer mais qui se recompose et dont les mailles, resserrées, le conduiront au mat.

Les corporations s'équilibrent, les dirigeants défendent leur domaine, les symboles travaillent les esprits, les réseaux d'influence s'activent. Ces derniers sont instables car les affinités sont volatiles, les loyautés éphémères, les allégeances d'autant plus souvent rompues qu'elles sont multiples. Bonhomme n'en est pas moins attentif aux appartenances qui les structurent : grandes écoles et universités, religions, partis politiques, syndicats. Il s'efforce de savoir qui est qui et, dans chaque réseau, de

distinguer les animateurs, plus ou moins permanents et assidus, des simples suiveurs.

Les administrateurs, actionnaires, clients, fournisseurs, partenaires, les banques, le gouvernement, « Bruxelles », les autres dirigeants : autant de pôles avec lesquels les réseaux internes communiquent et qui s'insèrent encore dans d'autres réseaux, extérieurs à l'entreprise.

Bonhomme perçoit ainsi ce qu'il appelle, dans son langage intérieur, des « ondes de puissance ». Elles forment des structures qui, comme un tourbillon dans un fleuve, sont à la fois permanentes et mobiles. Pour agir sur elles il ne dispose que de la parole : il ne touche rien de ses mains mais les mots qu'il prononce, passant par les cerveaux et les mains de ceux qui les entendent, ont comme les exorcismes ou les sacrements un effet réel.

La parole du philosophe-roi, transformant la matière, agit ainsi sur la nature plus efficacement que celle du magicien. Mais il faut avoir le ton juste, énoncer les mots exacts et les conforter par l'expression du visage, les gestes des mains, la posture du corps : si la parole peut bâtir elle peut aussi détruire, et détruire celui qui l'énonce lui-même s'il est maladroit.

Quelques images balisent l'action de Bonhomme. Il sait pouvoir orienter l'entreprise en la taillant tout comme on oriente la croissance d'un arbre : c'est à lui, en effet, qu'il revient d'arbitrer entre les projets qu'elle produit spontanément et qui lui sont finalement soumis. Il sait qu'il ne convient pas de la tirer, car cela la déracinerait ; ni de la pousser, car sa force d'inertie est infinie. Par contre il peut la propulser en la coinçant entre deux pôles, tout comme on projette un noyau de cerise en le serrant entre le pouce et l'index. C'est en vue d'une telle action qu'il s'est adressé à Dutertre.

Les ondes de puissance se gonflent sous lui, aussi concrètes que la vague sous le surfeur : il doit les évaluer dans l'instant pour trouver son équilibre et nourrir son élan.

\* \*

La voiture se gare, l'ascenseur monte, le garde du corps se dirige vers le placard où est remise sa tenue d'huissier. Bonhomme traverse le secrétariat, encore vide, et consulte l'agenda

que son assistante a déposé sur son bureau la veille au soir. Il a rendez-vous dans quelques minutes avec des personnes qui appartiennent toutes à la couche dirigeante de Hande : des directeurs, des DGA, le DG,

*tous ces capitans dont l'épaulette brille  
dans les Louvres et les châteaux*<sup>2</sup>.

Ces gens-là ont été mutilés par l'échec de l'entreprise, échec qui leur fait honte car ils ont approuvé la stratégie, l'ont expliquée à leurs collaborateurs, l'ont mise en œuvre. Ils sont coincés entre le souvenir des épisodes glorieux du passé de l'entreprise, dont ils tentent en vain de renouveler les circonstances, et les phobies que leur a inoculées la catastrophe.

L'entreprise ne pourra retrouver sa santé que si sont levés les obstacles que ses dirigeants portent dans leur tête. Il faut donc que dans les deux ou trois ans cette couche ait été entièrement renouvelée. Bonhomme a effectué cette manœuvre dans d'autres entreprises et il sait comment s'y prendre : préretraite largement rémunérée pour les plus anciens, changement d'affectation à contre-emploi pour les autres (il vient ainsi de nommer directeur technique l'ancien DRH et attend que celui-ci démissionne), mise au placard enfin pour les plus rétifs.

Tout cela doit se faire sans que rien ne permette de l'anticiper, sinon une fronde se déclencherait. Il sera donc d'une extrême courtoisie, de la plus exquise politesse, de la plus franche cordialité avec ces personnes qu'il a décidé de détruire.

\* \* \*

Le patron glisse une nappe de papier sur la table, pose une corbeille de pain, des verres et des couverts, s'enquiert de la commande et part. Marc Dutertre et André Rosen prendront le plat du jour, une blanquette de veau, accompagné d'un pichet d'Anjou rouge.

Ce restaurant modeste sert de cantine aux PME du quartier et la plupart de ses clients paient avec des tickets repas. Le patron sait dénicher de bons produits et sa femme excelle dans une cuisine française simple et raffinée, familiale.

Rosen a comme toujours le nez en l'air et il sourit d'un air

---

2. Victor Hugo, « La reculade », *Les châtiments*.

entendu. « Tu as fait une erreur », dit-il.

– Quelle erreur ?

– Écoute, Marc, tu ne peux rien contre le Minitel.

– Je ne vois pas ce que tu veux dire.

– Écoute, le Minitel fait neuf milliards de chiffre d'affaire. On ne peut rien contre neuf milliards.

– Mais je n'ai rien contre le Minitel ni contre ses neuf milliards !

– Ton étude sur le commerce électronique...

Dutertre comprend. Son entreprise a publié voici quelques mois une étude multi-clients où figurait une comparaison entre le Minitel et l'Internet.

Rosen est, à France Télécom, directeur du programme Minitel. Il a toujours eu ce même sourire supérieur. Lorsque Dutertre est arrivé à l'École polytechnique, rue Descartes, le premier camarade qu'il a rencontré fut Rosen assis dans l'embrasure d'une fenêtre, souriant mais dédaigneux et peu intéressé par la perspective d'une conversation.

Ils se sont retrouvés au CNET<sup>3</sup> d'Issy-les-Moulineaux où leurs rapports ont été corrects et sans chaleur. Rosen avait alors grand soin de ne publier qu'en anglais dans des revues à comité de lecture où ses articles délibérément incompréhensibles *faisaient savant* : « il faut, disait-il, masquer ce que l'on pense. »

Son physique de lévrier et ses propos énigmatiques avaient attiré autour de lui un cercle d'admiratrices divisées par la jalousie et qui anticipaient pour leur héros un prix Nobel ou au moins une place de directeur général. « Le bon sens, c'est vulgaire », déclara-t-il un jour : cette phrase qui scandalisa Dutertre fit se pâmer les groupies.

– Bon, je vois de quoi tu parles, dit Dutertre, c'est une question de stratégie...

– Moi, personnellement, je pense que l'Internet n'a pas d'avenir. C'est un gadget comme le téléphone mobile, ce ne sera jamais un produit de masse<sup>4</sup>. Tandis qu'avec le Minitel on peut taxer, on fait du chiffre. Comment feras-tu du chiffre sur l'Internet ?

---

3. Centre National d'Études des Télécommunications.

4. Cette conversation a lieu en 1995.

– C’est bien le point crucial. Avec le Minitel, l’entreprise fait payer la relation commerciale par le client. Sur 36 15 SNCF, le client paie pour consulter les horaires ! C’est contraire à toutes les bonnes règles du marketing.

– Mais enfin, neuf milliards !

– Évidemment, c’est un chiffre important. Mais c’est une question de prospective, il faut voir le long terme...

Dutertre taquine la blanquette du bout de son couteau mais son appétit est coupé, sa gorge serrée. Le *Lied* de Schubert où une jeune fille marche, d’un pas léger, sur la tombe de celui qui l’a aimée lui trotte par la tête.

Il s’est mis France Télécom à dos ! Voilà pourquoi les prospects ne répondent plus au téléphone ni aux télécopies, pourquoi ils annulent les réunions. Des pare-feux ont été mis en place... Il faut tenter de redresser la situation, de convaincre.

– Le Minitel a de beaux jours devant lui, c’est une merveilleuse réussite, il a créé de nouveaux marchés de toutes pièces : tu sais ce que j’en pense. Mais aujourd’hui un autre média se profile. Il faut l’évaluer, l’introduire dans la panoplie, le prendre en considération au plan stratégique, tirer parti de l’expérience acquise avec le Minitel...

– Écoute, le protocole TCP/IP n’est pas solide, ces universitaires ne comprennent rien aux réseaux. L’Internet est fragile, ça ne marchera pas. Et puis encore une fois, on ne peut rien contre neuf milliards de Francs. Sois raisonnable, enfin !

Après ces quelques phrases l’essentiel a été dit : comme le « sans dot » dans *L’avare*, les neuf milliards répondent à tout. La conversation dévie alors vers les banalités d’usage : « comment-va-ta-famille-nous-avons-passé-de-belles-vacances-en-Corse, et-vous-où-avez-vous-été, as-tu-vu-le-dernier-film-de-Rohmer-qu’en-penses-tu » etc.

Dutertre laisse les trois-quarts de la blanquette dans son assiette, ce qui lui vaut un regard consterné du patron – mais celui-ci a sans doute senti que quelque chose de grave venait de se passer car, contrairement à ses habitudes, il ne fait aucune remarque. Les deux convives sautent le dessert, passent directement au café, Rosen s’empare d’autorité de l’addition. Bientôt ils sont sur le trottoir.

La silhouette longiligne de Rosen est entourée d’un manteau

en poil de chameau dont les pans flottent au vent. Il remonte frileusement le col. Son nez, encore plus relevé que d'habitude, semble se dresser à la verticale. Il pose la main sur l'épaule de Dutertre, lui lance un regard qui tombe de très haut et dit : « Moi, personnellement, je pense que tu es mal parti. » Il émet un bref ricanement, tend trois doigts de la main droite, se détourne et s'éloigne.

\* \* \*

Marc Dutertre est de ces personnes qui, peinant à s'exprimer, ne peuvent rendre compte d'elles-mêmes (il est vrai que souvent les « littéraires », qui savent s'exprimer, ne le peuvent pas non plus : leur bavardage les masque plus qu'il ne les révèle).

Mais qui connaît son propre monde intérieur – ce monde qui, délimitant sa perception, impose ses priorités et conditionne son dialogue avec le monde tout court, dont cependant il le sépare ?

Il faut pour tirer cela au clair évoquer des événements qui ont marqué Dutertre. Sa famille, d'abord, où l'on était musicien amateur d'excellent niveau. Son père était violoniste, sa mère chantait et un ami d'âge mûr, professeur au conservatoire de Marseille, les accompagnait l'un et l'autre.

Dutertre grandit bercé par les *Lieder* de Schubert, les chansons écossaises de Beethoven, des mélodies de Fauré, des airs italiens, des sonates pour piano et violon et aussi des airs d'Ella Fitzgerald où le timbre clair et le rythme exact de sa mère faisaient merveille.

Avant même qu'il ne sache écrire on lui avait fait lire les notes et poser les doigts sur le piano sous la férule de M. Denoix, l'ami professeur. Dès qu'il fut en âge de comprendre M. Denoix lui exposa la façon de voir que nous résumons ici :

« Le piano est un instrument mécanique à percussion. Les pianistes qui se laissent aller à la virtuosité se font les auxiliaires de cette mécanique. Au conservatoire on forme des chevaux de course, non des musiciens... Il n'arrive d'ailleurs jamais à un chanteur d'aller trop vite.

» Écoute Pierre Barbizet jouer les variations sur *Ah vous dirai-je Maman* : son piano chante. Cela suppose de surmonter la mécanique, ce qui demande beaucoup d'art. Il y faut aussi de la modestie : il est tellement tentant de faire le singe savant... un

piano qui chante, rien n'est plus émouvant car la prouesse est aussi morale que technique.

» Personne ne peut atteindre l'interprétation exacte mais on peut s'en approcher si l'on cherche son plaisir. Au début cela fait commettre des erreurs, à la longue le plaisir est le plus exigeant des guides. »

Un tel enseignement peut dérouter certains élèves mais il convenait au jeune Marc qui se prit de passion pour la musique. Au conservatoire il fut classé dans la catégorie « irrégulier, peut mieux faire » car, contrairement à ce que l'on exige d'un professionnel, il n'interprétait convenablement que les œuvres qu'il aimait.

Dans sa bibliothèque, là où ses camarades au lycée plaçaient des collections d'illustrés, les romans d'Alexandre Dumas et des livres de la Série Noire, s'accumulaient les partitions. Étant un déchiffreur convenable il les lisait, comme d'autres lisent des livres, pour trouver le plaisir. C'est ainsi qu'il se prit de passion pour Chabrier et surtout pour Schubert dont les « divines longueurs » l'embarquaient dans des rêveries un peu folles.

\* \*

Au lycée il fut d'abord mauvais élève. Certes, ses camarades admiraient sans doute le pianiste qui leur jouait volontiers du Jelly Roll Morton et du Scott Joplin, mais ils le trouvaient étrange et se tenaient à distance. Le psoriasis qui abîmait sa peau lui donnait un aspect négligé. Il lisait peu, ce qui le séparait des plus cultivés ; il ne s'intéressait ni à la collection de timbres, ni aux compétitions sportives, ni au Rock'n Roll qu'il trouvait aussi platement répétitif que la musique baroque : cela l'éloignait des autres.

Les jeunes filles jugeaient « rasoir » et prétentieux ce garçon qui dansait mal et ne savait que se taire ou bien parler de Schumann, Beethoven etc. alors qu'elles s'intéressaient plutôt à Elvis Presley et à Paul Anka.

Marc Dutertre sera d'ailleurs aussi malheureux en amour que ne le fut Schubert et cela ne fera qu'activer sa recherche du plaisir dans des domaines austères où il ne s'obtient que par un travail persévérant – de telle sorte que, sans être aucunement quelqu'un de triste, il percevra la mort comme une douce pers-

pective, comme l'endormissement bienvenu au terme de l'effort.

\* \*

Deux rencontres éveillèrent en lui de nouvelles passions.

M. Köbel, que les élèves avaient évidemment baptisé « Belle Queue », professeur de mathématiques au lycée Thiers, était en son genre aussi original que M. Denoix. Il avait des cheveux longs, une écharpe mauve et son allure efféminée suscitait des commentaires. C'était un esthète, un amoureux de la démonstration élégante, du raccourci logique, du maximum de résultats obtenu avec le minimum d'effort. « Soyez paresseux ! », disait-il à ses élèves.

Certains prenaient cela à la lettre mais d'autres se piquaient au jeu et progressaient bien plus qu'ils ne l'auraient fait avec un professeur du type courant. Marc était de ces derniers : il avait découvert une nouvelle source de plaisir. Les techniques mentales, les procédés de pensée et de travail acquis avec la musique se révélèrent efficaces. Bientôt il se classa parmi les « bons en maths », quoique déplorablement irrégulier.

Il ne trouvait pas le plaisir dans l'étude du cours mais dans les questions qu'il se posait (nouvelles pour lui, banales sans doute pour des mathématiciens expérimentés). Il fut donc d'abord attiré par des domaines auxquels il ne comprenait rien, comme les probabilités ou la théorie des nombres.

Les livres que lui prêtait (mais ne redemandait jamais) M. Köbel, intrigué par cet élève aussi étrange qu'il était, lui, un étrange professeur, vinrent dans sa bibliothèque s'adosser aux partitions. Comme elles, ces livres se déchiffrent plus qu'ils ne se lisent : si la recherche en mathématiques est l'activité la plus voluptueuse qui soit – c'est du moins ce que pensait Marc – ses traces écrites sont comme un rébus.

Il déchiffra entre autres, sans compter son effort ni son temps – mais les heures enchantées passaient, légères – le *Cours d'Algèbre supérieure* de Serret et le *Traité des substitutions* de Jordan, remplissant cahier après cahier de calculs pour vérifier et simplifier les démonstrations. Il développa ainsi, après beaucoup d'autres, un culte pour Évariste Galois.

\* \*

La deuxième rencontre se produisit pendant un cours de physique et elle l'orienta pour toujours sur une autre piste. M. Bisous (surnommé évidemment « La Bise » : cela lui était indifférent mais il ne tolérait pas le moindre bruit pendant le cours et entraînait en rage si un élève laissait tomber une règle, une gomme ou même une feuille de papier) énonça un jour la phrase mémorable suivante : « la physique, c'est la science des approximations. »

Elle bouleversa le jeune Marc au point qu'il n'entendit aucun autre mot pendant le reste du cours, son cerveau s'étant mis à travailler à toute vitesse. Elle associait en effet, de façon choquante, deux mots entre lesquels les mathématiques mettaient une distance infinie : une démonstration, étant exacte ou fautive, ne peut jamais être approximative.

Cette phrase avait pourtant un sens car *en pratique* il faut bien faire des approximations ! Si l'on pouvait *raisonner* sur les approximations une science de la pratique était donc possible, une science de l'action : une porte s'ouvrait ainsi vers des perspectives inouïes.

\* \*

Survolons quelques années. Dutertre est chercheur au CNET. Comme il aime à prendre des devises, il a adopté *Ne pas faire carrière* : la chasse au plaisir mental, qui reste sa principale et même sa seule préoccupation, ne saurait en effet se concilier avec le souci de l'avancement. Cela le distingue de ses camarades de promotion, soucieux pour la plupart avant tout de grimper l'échelle hiérarchique et qui le jugent « un peu braque », voire « complètement dingue », même s'ils concèdent qu'« il ne dit pas que des conneries ».

Son psoriasis est guéri depuis longtemps mais la peau de son visage est restée rouge, ses cheveux toujours mal coiffés semblent gras. Son élocution embarrassée est proche du bégaiement sauf lorsqu'il parle de choses qu'il connaît à fond : alors son débit devient trop rapide, son propos trop elliptique et ses étudiants s'en plaignent.

Il a pour spécialité les réseaux informatiques. Ils lui sont devenus aussi familiers que son appartement mais il serait incapable de les décrire entièrement. Il en résulte un isolement pénible qui

lui procure cependant quelque orgueil : il est conscient de se trouver sur un des fronts de taille où la société humaine se confronte au monde de la nature.

\* \*

Nous allons tenter, nous élevant comme dans un ballon captif, de percevoir sa situation mieux qu'il ne la conçoit lui-même. Un chercheur se focalise sur des choses que d'autres négligent ou ignorent et qui, dans son esprit, s'enrichissent de mille détails. Son regard en est transformé : ceux qui, les premiers, ont vu des bactéries ou des galaxies ont été pendant un temps les seuls habitants d'un monde intérieur peuplé de peurs et d'espoirs nouveaux.

Supposez donc, pour entrer dans la tête de Marc, que votre intuition se soit familiarisée avec plusieurs niveaux qui ne se connaissent pas et pourtant s'accordent, avec des logiques diverses qui s'articulent comme le font, pour former un organisme vivant, celles des protéines, cellules, tissus et organes.

Ainsi les ondes vibrent joyeusement, transmettant des signaux dans l'espace hertzien et dans l'étroit canal que leur offrent les câbles et fibres optiques – à moins que, rebondissant sur un malencontreux mur d'impédance, elles ne soient brouillées par des collisions. Un empilage répétitif d'éléments physiques simples forme les processeurs et mémoires où se traitent, à toute vitesse, des suites de 0 et de 1.

Ces réseaux tiennent les promesses immémoriales de la magie : parler à distance, ressusciter l'image et la parole des morts, commander enfin à la matière par l'énoncé de mots bien choisis. Certes pour obtenir de tels résultats on ne dit plus *Abacadabra* mais on lance un programme qui débute par une autre formule cabalistique, par exemple celle-ci :

```
public static void main(String[ ] args) {...
```

Et les êtres humains, liés à l'automate par l'écran-clavier, en font l'instrument de leurs désirs, de leurs intentions, de leur pensée, de leur action : *ils se comportent !*

Ainsi Dutertre se confrontait à ce monde qui, fondé sur des ondes, des agencements chimiques simples, des 0 et des 1, empile

encore, au-dessus de langages aux capacités magiques, la psychologie des êtres humains, la sociologie de leurs institutions, la métaphysique de leurs orientations. D'un niveau à l'autre, d'une couche à l'autre, des traductions facilitaient les échanges mais des effets en retour pouvaient dérouter les intentions les plus fermes.

Fasciné, il observait et expérimentait, anticipant les catastrophes qui se produiraient lorsque les prototypes, passés par le filtre de l'industrialisation, quitteraient la paillasse du laboratoire et s'éloigneraient des oscilloscopes des chercheurs pour, devenus produits, courir leur chance entre les mains d'utilisateurs qui, alors, *se comporteraient*.

L'angoisse et l'enthousiasme le soulevaient d'un même souffle – jusqu'à ce que, confronté à un « supérieur » hiérarchique par trop ignorant et insolent, il décidât de plaquer la recherche pour se lancer dans le monde nouveau du *consulting* (comme on dit en français), activité à laquelle il ne connaissait rien et vers laquelle l'attirait non plus tant la recherche du plaisir que le sentiment, tout nouveau pour lui, d'une urgence civique.

\* \* \*

# Chapitre 3

## Scherzo

Le *Who's Who* consacre plusieurs colonnes aux Blin-Pasteur, famille protestante dont quelques membres se sont illustrés dans les sciences et la finance. Le père de Blin-Pasteur, spécialiste distingué du sanscrit et grand brûlé de la guerre de 40, est membre de l'Institut.

Gérard Blin-Pasteur est un petit homme roux au front proéminent. Dans cette direction générale où tout le monde est si bien vêtu, il fait exception : sous son col dégrafé pend, entortillée comme une ficelle, une mince cravate noire. Une veste pied-de-poule est posée sur le dossier de sa chaise, il ne porte pas de gilet, et bien qu'il ne fasse pas chaud dans son bureau sa chemise aux manches retroussées est tachée de sueur sous les aisselles. Assis derrière son bureau, il tripote le coin d'une feuille de papier en regardant Dutertre d'un œil interrogatif.

– Je viens vous voir, lui dit Dutertre, sur les indications de M. Bonhomme.

– Je sais, répond Blin-Pasteur, il m'a parlé de vous. Il faut que je vous dise où nous en sommes.

\* \*

Blin-Pasteur occupe les fonctions mal définies, mais dotées d'un puissant potentiel symbolique, de *conseiller du président*. Sur l'organigramme son nom figure dans un cartouche raccordé latéralement au fil qui descend vers le râteau hiérarchique, et se trouve ainsi placé plus haut que celui du directeur général. Il occupe un bureau minuscule mais situé juste à côté de celui de

Jean Bonhomme.

Chez Hande, seules quatre personnes peuvent solliciter un entretien avec le président sans rendez-vous préalable : Blin-Pasteur, le DG, le directeur financier et la directrice de la communication qui se trouve d'ailleurs être l'épouse de Blin-Pasteur.

Sous les présidents précédents Blin-Pasteur était secrétaire de la section CGC de l'entreprise. Il s'est alors durement battu avec la direction. Quand il a accepté de travailler aux côtés de Jean Bonhomme les syndicalistes ont considéré cela comme une trahison tandis que les personnes de la direction continuaient à voir en lui un ennemi. Il est donc universellement détesté.

Il a sur Hande un point de vue médical. Pour lui l'entreprise est un être vivant, donc susceptible de pathologies. Il est bourru comme un médecin de famille, sa parole est directe et sans concessions – mais Dutertre, qui fait sa connaissance, mettra un peu de temps à découvrir tout cela.

\* \*

– Bonhomme vous a parlé d'entreprise-réseau, c'est une idée juste mais dans son esprit elle est terriblement vague. Il va falloir lui donner un contenu pratique : alors vous allez vous heurter à des habitudes, à des convictions enracinées. Pour commencer notre informatique, qui était dans les années 70 l'une des meilleures de France, si ce n'est du monde, s'est endormie d'autant plus profondément sur ses lauriers qu'on lui a enlevé dans les années 80 ses meilleurs éléments pour les mettre dans Logit, notre filiale de logistique qu'il fallait faire réussir à tout prix. Allez voir le DSI, vous verrez.

Blin-Pasteur a un sourire amer, puis il continue :

– Prenez une direction informatique de 2 000 personnes, enlevez-lui les 20 personnes les plus compétentes, les plus intelligentes, les plus courageuses – bref, enlevez-lui ses animateurs – qu'est-ce qui restera ? *Rien*, ou plutôt une coquille sans vitalité ni énergie. L'âme d'une organisation réside dans un tout petit nombre de personnes.

Dutertre l'écoute avec stupeur.

– Notre couche dirigeante n'est pas en meilleur état : elle vit dans un monde artificiel. Ce sont des gens qui marchent sur leurs mains, ce qui suppose un apprentissage difficile mais empêche

d'aller vite et ne facilite pas la vision. Regardez-les se congratuler quand ils se rencontrent dans un couloir : ils ne regardent personne d'autre, ils vivent dans leur bulle, tout fiers de leur savoir-faire acrobatique et inutile.

– Tout de même, dit Dutertre qui éprouve l'envie de se rebiffer, certains d'entre eux connaissent leur métier, non ?

– Pas du tout, tranche Blin-Pasteur : ils ont tous approuvé cet âne qui a mis l'entreprise quasiment en faillite. Ils se croient malins parce qu'ils adhèrent à la trivialité du *business is business* mais même si l'entreprise fait du profit cela ne prouve rien : quand on est assis sur un tas d'or il suffit, pour paraître efficace, de sortir de temps en temps un lingot de dessous son derrière. Le profit, le cours de bourse ne sont pas de bons indicateurs, parler de *bottom line* ou de « création de valeur » ne rime à rien.

– Mais comment évaluez-vous l'efficacité ?

– Ah ça, c'est difficile. J'ai beaucoup appris quand j'étais dirigeant syndical : j'ai vu alors les dossiers, les comptes, je négociais avec la DRH et les autres directions. Cela m'a fait comprendre des choses qui ne m'avaient pas effleuré auparavant. J'ai vu que j'avais jusqu'alors pensé des sottises, j'ai vu aussi les sottises que la direction voulait faire.

» Quand je leur disais mon inquiétude devant les erreurs stratégiques ils répondaient “vous ne pouvez pas prétendre avoir raison tout seul contre le marché, regardez comme le cours de l'action monte” – puis le cours s'est effondré. Et croyez-vous que ce soit malin aujourd'hui de pousser vers la sortie, sous prétexte d'économie, tous ceux qui ont atteint l'âge de cinquante-cinq ans ? »

– Non, pas du tout, mais tout cela ne me dit rien sur l'efficacité.

– J'y viens. L'efficacité, c'est d'abord offrir à nos clients un produit d'un bon rapport qualité/prix, puis c'est élaborer ce produit au moindre coût. Tout le reste en découle. Pour minimiser les coûts, il faut organiser le processus de production...

– C'est ça, il faut des *workflows*, murmure Dutertre.

– Oui, bon, peut-être, dit Blin-Pasteur interloqué. Et si l'on veut assurer la pérennité de l'entreprise, il faut une vue à long terme. Les gens du marketing disent que le client va machinalement vers le produit le moins coûteux. Je vois pour ma part

venir, monter, une exigence de qualité. Les bonnes tomates, dans l'assiette, sont meilleures que les tomates sans goût ; les bons poulets fermiers sont meilleurs que ces poulets de batterie dont certains sentent le poisson. Un poulet n'est pas égal à un poulet, et de plus en plus les clients s'en rendent compte...

– Les gens qui n'ont pas les moyens chercheront toujours le prix le plus bas, dit Dutertre.

– Mais nom d'une pipe, répond Blin-Pasteur en plaquant sur son bureau une tape exaspérée, tout le monde n'est pas pauvre en France ! Ce misérabilisme fait honte quand on pense aux pays qui connaissent la vraie pauvreté. Croyez-vous d'ailleurs que les pauvres soient des abrutis, insensibles à la qualité de ce qu'ils mangent ? Eux aussi, ils ont un palais. Mais j'ai eu tort de prendre tous mes exemples dans l'alimentaire : l'exigence de qualité sera bientôt générale, elle s'appliquera à tous les produits.

– Bon, admettons. Mais quel est le rapport avec le système d'information et l'entreprise-réseau dont nous sommes partis ?

– Pour connaître les besoins des clients il faut faire des études de marketing, il faut des enquêtes pour observer leur satisfaction. Cela suppose de collecter et traiter des données sur la consommation, son évolution, son orientation. Il faut aussi informatiser la production, l'automatiser pour réduire les coûts et diversifier les produits en regard des segments de clientèle. Il ne suffit pas de faire tout ça, il faut encore le faire savoir : mais ça, ce n'est plus du système d'information, c'est de la communication, ajoute Blin-Pasteur en souriant d'un air satisfait.

– Ce point de vue-là est-il partagé chez Hande ?

– Pas du tout, bien sûr. Le seul qui le partage, c'est notre président. Si je vous l'expose aussi clairement c'est pour éviter de perdre du temps et aussi parce que Jean Bonhomme m'a dit d'y aller carrément avec vous. Avec les autres je suis plus prudent. L'opinion que l'on a sur moi m'est indifférente mais je ne veux pas griller les idées auxquelles je tiens en les affichant trop tôt.

– Que pensent donc les autres ?

– Oh... cela dépend de leur position dans l'entreprise... il ne s'agit d'ailleurs pas vraiment de pensée, mais plutôt de croyance... les dirigeants croient qu'il s'agit de faire du profit. Les salariés, pour la plupart, croient qu'il suffit de faire ce qu'on leur dit de faire, de se conformer aux habitudes qu'ils chérissent, puis de

toucher leur paie qu'ils jugent bien sûr insuffisante. Une petite minorité, disons 10 % des gens, ceux que j'appelle les animateurs et qui sont répartis dans tous les niveaux hiérarchiques, s'intéresse à son travail et fait tourner l'entreprise... Ceux-là seuls sont fidèles à sa mission mais ils font ça d'instinct, sans le savoir et d'ailleurs personne ne leur en sait gré, au contraire. Quand j'en repère un je fais mon possible pour lui venir en aide...

\* \* \*

Céline Bonhomme, née Martin, regarde autour d'elle avec satisfaction. C'est le moment calme de la journée. La cuisinière s'active à l'office, selon ses consignes, pour préparer la réception de ce soir. Elle a donné son cours, s'est attardée avec les étudiants puis a discuté un moment avec Pierre Bourdieu.

Que cet homme est agréable ! Alors que ses écrits sont caparçonnés comme des démonstrations mathématiques, sa conversation sans apprêt est plaisamment méridionale. Céline, mieux que d'autres, sait que l'armure du sociologue militant cache un homme sensible et fin.

Ayant d'abord été une latiniste elle a le goût des phrases où aucun mot n'est superflu. Bourdieu apprécie ses travaux solides, charpentés, rédigés dans une langue dense, étayés par des statistiques qu'elle sait interpréter mieux que personne.

Elle a consacré sa thèse à une étude des familles pauvres de la Gironde. Ensuite elle a étendu sa démarche à l'ensemble du pays, puis à l'histoire de la misère, enfin elle a procédé à des comparaisons internationales. Elle a pu ainsi définir *l'habitus des pauvres*, conjonction d'une culture et d'habitudes spécifiques.

Ceux qui sont à l'aise réprouvent le mode de vie associé à la misère : dénuement matériel, oisiveté des hommes, surmenage des femmes, promiscuité, vie sexuelle désordonnée, chapardage, violence etc. Céline a décrit les solidarités qui se tissent dans la communauté des exclus et la cloison qui isole la « culture de la misère » des systèmes de représentation bâtis par la société. Certains enfants pauvres, a-t-elle pu dire, terminent leur scolarité sans savoir lire ni écrire alors qu'ils obtiennent de bons résultats aux tests d'intelligence : ils ont donc *refusé* d'assimiler un enseignement étranger à leur monde.

Elle est devenue la spécialiste de ce domaine et cela lui a valu

de vigilantes inimitiés. Si elle publie et enseigne sous son nom de jeune fille il se sait, il se chuchote qu'elle est « la femme de Jean Bonhomme » et c'est très mal vu.

Il est vrai que son apparence détonne dans son milieu professionnel. Tandis qu'elle est d'une élégance discrète la plupart des dames sociologues expriment, par leur habillement et leur coiffure, à la fois leur proximité avec le peuple et l'intensité de leur exigence intellectuelle : sabots ou baskets, jean ou robe longue, pull over et écharpe, sac informe en bandoulière, chevelure ébouriffée...

Ses adversaires lui reprochent aussi d'être « subjective » : au lieu de se limiter à observer elle s'efforce d'expliquer les phénomènes, suivant ainsi l'exemple de Max Weber et s'exposant aux mêmes critiques que lui. Étant devenue experte en statistique, elle a publié aux PUF avec Alain Desrosières une *Critique de la raison corrélative*.

Bourdieu a toujours pris sa défense : c'est à lui qu'elle doit une carrière universitaire honorable. Dans le milieu de la sociologie, qui est à peine moins féroce que celui de la psychanalyse, ceux qui ne les aiment pas trouvent amusant de dire « le fossile et la marteau » pour désigner le couple intellectuel qu'elle forme avec lui.

\* \*

Après avoir quitté Bourdieu elle a fait quelques courses pour compléter sa garde-robe. Sa sensibilité esthétique est aiguë, trop aiguë peut-être car le spectacle de la laideur la fait souffrir. Il lui serait insupportable de s'habiller mal et elle ne veut pas être voyante : il lui faut donc des vêtements, des chaussures, des sacs à main simples et de bonne coupe. Ils sont chers mais comme elle est soigneuse ils durent longtemps.

Elle a acheté aujourd'hui un pantalon et une veste de laine dans une boutique parfumée au bois de santal, une paire de chaussure rue de Mézières, puis elle est allée prendre un taxi à Saint-Germain-des-Près. Deux ou trois hommes l'ont dévisagée mais elle sait que dans ce quartier-là les regards veulent dire « Me reconnaît-elle, cette belle femme, *Moi* qui suis le célèbre Auteur de tant de Livres fameux (ou bien : le célèbre Acteur, le célèbre Metteur en scène de tant de Pièces, de tant de Films

mémorables) ! »

\* \*

Elle a mis un châle sur ses épaules et s'est assise dans un fauteuil pour se livrer à son activité préférée, la lecture. Enfant, on l'avait surnommée « la Grande Liseuse ». Ses auteurs favoris sont aussi ses meilleurs amis : elle lit et relit Colette et Proust. La pièce est entourée d'une bibliothèque comme toutes celles de l'appartement qui est tapissé de livres sur plusieurs épaisseurs. Dans celle-ci trois murs sont couverts de ses livres préférés, le quatrième est consacré aux ouvrages de sociologie, philosophie, histoire, statistique etc. utiles pour son travail.

Elle prend sur une table ces *Mémoires* de la comtesse de Boigne où se trouve, enchâssée comme un diamant dans sa monture, la lettre insurpassable qu'une « très spirituelle personne » du XVIII<sup>e</sup> siècle avait envoyée à son mari – lequel, après avoir bien ri, la fit connaître à ses amis :

*Je vous écris parce que je ne sais que faire  
et je finis parce que je ne sais que dire.  
Sassenage de Maugiron,  
bien fâchée de l'être.*

Dans la chambre à coucher, du côté de son mari, se trouvent quelques rayons de livres de poésie qu'il lit et relit, le soir, tandis qu'elle-même lit de son côté. Elle sourit en pensant à cet homme qu'elle connaît mieux qu'il ne le pense.

Elle sait qu'il est trop faible, trop sensuel aussi pour pouvoir résister lorsqu'une jolie femme s'offre à lui, et qu'il se trouvera toujours de ces « Madames » qui ont la manie de s'offrir à tout homme qui détient un pouvoir. Lorsqu'il rentre le soir elle flaire souvent sur lui des traces de parfum, parfois même un fumet de crevette, mais elle estime qu'il faut comme la princesse Palatine « savoir faire semblant de ne pas voir ».

Sa relation avec Jean Bonhomme s'est approfondie depuis les débuts de leur vie commune : elle a découvert chez lui cette bravoure instinctive, ce courage sans limite que Dorothee de Courlande avait perçus chez Talleyrand. Elle sait que par delà son goût sensuel pour le bien-être, par delà les satisfactions d'amour-propre que lui procure le pouvoir, Jean Bonhomme vise à *l'action*, cette action qui *change le monde* et à laquelle il sacrifiera

s'il le faut bien-être et pouvoir. Des valeurs généreuses, mais qu'il ne saurait sans doute pas expliciter, orientent sa volonté et structurent son intuition.

Elle sait aussi qu'il écoute attentivement ses avis. Ainsi leur couple, fondé sur le respect, est peut-être plus solide, pense-t-elle, que tant d'autres qui s'appuient sur ce composé de sensualité, d'affectivité et de jalousie que l'on nomme *amour*.

\* \* \*

La direction des systèmes d'information de Hande se trouve à Bagnolet où elle occupe un immeuble construit en 1945 pour les bureaux de l'armée américaine. Prévu pour durer cinq ans, il a été indéfiniment retapé par la suite. Les dalles de béton qui forment la chaussée du parking sont disjointes et l'herbe pousse dans leurs interstices. Le vent a poussé quelques sacs en plastique dans les buissons, des canettes nichées dans les angles émettent un reflet métallique.

Les trois ingénieurs descendent de voiture : Dutertre est accompagné de Joël Kermarec et Christian Trouvère. Kermarec est aussi extraverti, rapide, impulsif, que Trouvère est silencieux, lent et scrupuleux. Ils se dirigent vers l'entrée de l'immeuble, à laquelle on accède par un escalier métallique aux marches sonores. « Décidément, dit Kermarec, rien à voir ici avec le boulevard Montparnasse. »

Les piliers de béton armé s'écaillent, laissant apparaître des fragments de métal rouillé. Une fois franchie la porte, il apparaît que l'intérieur a été récemment repeint : les escaliers, les rampes, tout ce qui est métallique est bleu marine tandis que les cloisons et les murs sont jaune vif, les portes orange, le revêtement du sol vert d'eau. Cette cacophonie de couleurs, vivement éclairée par des tubes au néon, émet une odeur de peinture qui provoque instantanément une migraine chez les visiteurs.

Le costume trois pièces de la direction générale n'est pas de mise ici : les personnes que l'on voit passer sont vêtues d'un jean, d'un pull-over, et chaussées de baskets.

Dutertre s'attarde un instant devant le panneau d'affichage syndical. FO, la CGT et la CGC semblent communier dans la même violence verbale.

Le tract de FO s'intitule *Quelle agilité!* et commence ainsi :

« On entend souvent dire que M. Berger est un clown, nous venons de découvrir ses talents d'acrobate : il retombe sur ses pieds en retournant sa veste. » Le tract de la CGT est orné d'une caricature fort bien dessinée : un homme à la tête énorme et au corps minuscule, domine deux silhouettes qui lui font une profonde révérence, les lettres CFDT étant inscrites sur l'un des derrières, CGC sur l'autre. Le tract de la CGC s'intitule *Mais où allons-nous donc ?* La CFDT, plus sobre, invite ses adhérents à une réunion « pour un compte rendu de la négociation avec M. Berger ».

\* \*

Dutertre et ses deux collaborateurs ont rendez-vous avec ce M. Berger, directeur des systèmes d'information groupe de Hande. Il leur faut trouver la pièce B.224. Elle est sans doute située au deuxième étage de l'escalier B mais aucune lettre ne distingue un escalier d'un autre.

Kermarec interpelle un pull-over-jean-baskets abondamment chevelu qui passe à sa portée mais celui-ci poursuit sa trajectoire comme s'il était sourd. Kermarec se place carrément en face d'un autre pull-over-jean-baskets pour l'intercepter. L'autre lève les yeux. « Je cherche le bureau de M. Berger », dit Kermarec. « C'est là-haut », répond le pull-over-jean-baskets en montrant un escalier du doigt. Puis il s'esquive.

« Pas possible, murmure Kermarec, on est chez les autistes ! » Et ils grimpent l'escalier dont les marches vibrent et résonnent sous leurs pas.

Ils errent un instant au deuxième étage. Par les portes ouvertes ils voient des personnes assises devant des ordinateurs de bureau dernier cri. La porte B.224 donne accès à un secrétariat. « Je préviens M. Berger, leur dit l'assistante. Entrez dans son bureau. »

La pièce est vaste, ensoleillée et bien chauffée. Un grand bureau couleur acajou avoisine une table de réunion entourée de fauteuils. Aucun ordinateur n'est visible. Les trois ingénieurs s'installent, ouvrent leurs cartables, en sortent cahier, crayon et carte de visite, puis attendent en silence en échangeant des regards interrogatifs.

M. Berger entre enfin, étonnamment semblable à la caricature

du panneau syndical. C'est un grand homme corpulent et bronzé, vêtu d'un costume anthracite dont les larges revers semblent attendre la panoplie de médailles d'un maréchal soviétique : sur le revers gauche brille d'ailleurs déjà, surdimensionné, le ruban bleu de l'ordre national du mérite. Son visage rappelle celui de Leonid Brejnev : même ampleur des plis de la chair, même coiffure aux larges ondulations.

Il jette un coup d'œil sévère aux trois ingénieurs. « Asseyez-vous », leur dit-il. Ils se lèvent, gênés. Il leur serre la main à tour de rôle, puis s'assied avec eux, dégrafe sa montre et la pose sur la table.

« Je suis à vous jusqu'à 15h30 », dit-il, ce qui signifie qu'il leur accorde une demi-heure.

– J'ai pris rendez-vous avec vous, dit Dutertre en poussant en avant sa carte de visite et une feuille de papier, parce que M. Bonhomme nous confie une mission sur le système d'information de Hande. Voici ma lettre de mission. M. Blin-Pasteur nous a conseillé de vous rencontrer en tout premier.

– Ah, Blin-Pasteur, dit Berger avec une mimique réprobatrice. Si M. Bonhomme vous a confié une mission, ajoutez-il en parcourant la lettre d'un œil, je dois répondre à vos questions. Mais d'abord je me présente.

» Je suis DSI groupe de Hande. J'ai sous mes ordres 2 342 équivalents temps plein exactement, sans compter les stagiaires. Je suis aussi président de Logit, entreprise de logistique dont Hande possède 40 %. Je suis administrateur du CIGREF. J'ai fait l'école centrale, puis j'ai travaillé aux États-Unis chez Procter & Gamble, après quoi je suis passé chez McKinsey, puis chez Booz Allen Hamilton. Je suis entré chez Hande en 1990 comme DSI de Logit et depuis deux ans je suis DSI groupe. Que voulez-vous savoir d'autre ? »

– Je voudrais, dit Dutertre, que vous nous disiez ce que vous pensez du système d'information de Hande.

– Mon Dieu, dit Berger, il marche bien, ce système d'information. Le taux de disponibilité est de 99,98 % ; notre centre d'exploitation se trouve à Tarbarin, près de Versailles. Je m'interdis d'empiéter sur les responsabilités des DSI de nos filiales, la seule contrainte – mais elle est impérative – étant qu'elles doivent fournir le reporting financier mensuel dès le deux du mois sui-

vant.

– Avez-vous installé des réseaux locaux dans vos établissements ? dit Kermarec.

– Non, pour quoi faire ?

– Nous avons vu que les utilisateurs étaient équipés de terminaux passifs. Pourquoi pas des PC en réseau ?

– C'est bien joli, les réseaux de PC, s'exclame Berger. C'est à la mode ! Mais les terminaux, en tout cas, c'est fiable. Nos utilisateurs sont équipés en Questar 400 de Bull sous CTOS, dont ils se servent en émulation de terminal. Ça marche très bien.

– Mais vous avez bien des PC, ici ? s'enquiert Dutertre. Nous les avons vus en passant...

– Ah mais c'est pas pareil : pour des informaticiens il faut des stations de travail.

– Comment faites-vous pour que les utilisateurs puissent avoir la messagerie ?

– La messagerie, ça ne sert à rien. On peut toujours s'envoyer un courrier papier.

– Et la documentation électronique ? dit Dutertre.

– Ça aussi, à quoi ça sert ? La doc papier est bien suffisante, d'ailleurs elle est très bien faite.

– Mais chez vous, à la DSI, vous avez bien une messagerie ?

– Bien sûr ! dit Berger en se rengorgeant. Nous utilisons PROFS, d'IBM. C'est pour des professionnels.

– Quelles sont les principales applications ? dit Trouvère...

\* \*

Interrompons ici la transcription de cette conversation un peu désordonnée, où abondent acronymes et termes de métier, pour décrire en langage courant ce qui se passe dans la tête de Dutertre et de ses collaborateurs.

Étant tous trois au courant des « bonnes pratiques » en informatique, ils peuvent mesurer l'écart qui en sépare Hande et dont le recours aux terminaux passifs n'est qu'un élément, d'ailleurs significatif.

Hande en est encore aux « grandes applications » classiques : paie, comptabilité générale et comptabilité analytique, gestion

des stocks, auxquelles s'ajouteront des outils de marketing et de fidélisation en cours de mise au point. Elle ignore tout de ce que l'on a appelé « bureautique communicante », ou *Groupware*, et qui s'est répandu dans les entreprises depuis la fin des années 80 en s'appuyant sur les réseaux de PC. Elle ignore évidemment plus encore l'Internet qui en 1995 commence tout juste à émerger.

Berger, qui se dit *pragmatique*, estime que « l'administration des données est un travail purement intellectuel, donc superflu ». En l'absence d'une discipline, la tenue à jour des nomenclatures sera donc aléatoire et les codages se dégraderont en dialectes locaux, chacun les interprétant à sa façon.

N'imposer aucune contrainte aux filiales suscite par ailleurs inévitablement des incohérences : chacune de ces entreprises ayant son propre langage, tout échange supposera des traductions pénibles et en outre approximatives.

Il en résulte que Hande ne dispose pas vraiment d'un *système d'information* mais, comme le dira Dutertre, d'un *machin informe* dépourvu de la cohérence d'un *système* et ne fournissant pas vraiment d'*information*.

\* \*

Dutertre anticipe donc dans les grandes lignes – mais non en totalité – ce qu'il rencontrera sur le terrain lorsqu'il regardera l'écran par dessus l'épaule des agents opérationnels. Il suppose le temps perdu en transcriptions et corrections, les redondances et bras morts qui altèrent les procédures, les efforts que réclame la chasse aux dossiers égarés.

Il anticipe aussi les défauts des méthodes que Hande utilise pour sélectionner les projets, spécifier les besoins, suivre la réalisation des outils, former les utilisateurs. Selon Berger, en effet, « la maîtrise d'ouvrage doit être faite par l'informatique » : Hande n'a donc pas perçu le besoin d'un dialogue, d'une dialectique interne entre utilisateur et fournisseur de l'informatique, et elle confond leurs rôles.

Tout cela devra être décortiqué, expertisé, remis à plat puis éventuellement reconstruit, non sans bousculer les habitudes – et aussi les frontières des domaines de responsabilité, avec les conflits que cela implique.

L'ampleur du travail à faire stupéfie les trois ingénieurs qui,

après quelques tentatives, ont renoncé à argumenter et notent assidûment les propos de Berger.

À 15h30 précises celui-ci prend sa montre, la boucle autour de son poignet et dit « voilà, nous avons épuisé le temps que je pouvais vous consacrer, vous aurez plus de détails en rencontrant mes principaux collaborateurs, MM. Kleber et Fernandez. Au revoir ! » Puis il se lève, serre les mains et s'éclipse tandis que ses trois visiteurs, échangeant des moues consternées, rangent cahier et crayon.

\* \*

– Qu'avez-vous pensé de M. Berger ? dit Jean Bonhomme à Dutertre quelques jours après.

– Très content de lui mais ringard. Votre système d'information n'est pas à l'état de l'art. Les utilisateurs sont mal équipés, les référentiels incohérents. Vous m'avez dit que vous vouliez une entreprise-réseau : eh bien pour commencer vous n'avez pas de réseau, tout juste des terminaux raccordés en grappe à l'unité centrale.

– Je m'en doutais un peu, dit Bonhomme en se caressant le menton. Et Kleber, qu'en pensez-vous ?

– Nous ne l'avons pas encore vu, nous le rencontrerons la semaine prochaine ainsi que M. Fernandez. Je voudrais vous poser une question, si vous me le permettez.

– Faites !

– Quand j'ai vu Blin-Pasteur il a parlé de la *mission* de l'entreprise. Sur le moment je n'ai pas réagi, mais qu'est-ce que ça veut dire ?

– Mais c'est bien évident, dit Bonhomme en levant les sourcils (et sa verrue se met à rougeoyer). La mission de Hande, comme d'ailleurs de toute entreprise, c'est d'être *utile*, de créer du bien-être. C'est même tellement évident que cela ne vaut pas la peine d'en parler.

\* \* \*

## Chapitre 4

# Adagio cantabile

La réunion est en cours. Les participants sont alignés de part et d'autre d'une longue table rectangulaire. La plupart des grandes directions de Hande sont représentées : direction de l'exploitation, direction commerciale, direction de la communication, direction financière, contrôle de gestion, direction des systèmes d'information.

Il s'agit d'évaluer la rentabilité d'un grand projet et comme toujours lors de ce genre d'exercice les approximations sont grossières. Va-t-il coûter vingt ou cent millions de Francs ? Va-t-il permettre de gagner 1 ou 3 % de part de marché ?

Personne n'en sait rien mais il faut se mettre d'accord pour pouvoir présenter un chiffrage au directeur général. On jongle avec les fourchettes d'incertitude. Tous se rappellent ce qu'a dit le DG lors d'une réunion précédente : « Ah ! Si toutes les augmentations de part de marché que l'informatique m'a promises s'étaient réalisées, Hande aurait depuis longtemps dépassé les 100 % ! »

\* \*

La discussion est calme. Les enjeux du projet sont connus, son opportunité a été discutée, on a dépassé la zone des conflits. Dutertre participe à cette réunion comme observateur : il a voulu voir quelle méthode Hande utilise pour évaluer ses projets.

Il s'ennuie. Le *Carnaval* de Schumann se joue tout seul dans sa tête : toutes les notes sont là et l'interprétation que produit son cerveau lui semble meilleure que toutes celles qu'il a entendues.

Il se laisse bercer, à peine conscient de ce que disent ou font les autres personnes.

Mais le *Carnaval* s'arrête, la partition s'efface, Dutertre tend l'oreille : il vient d'entendre une voix et son attention s'éveille comme celle d'un chien de chasse qui tombe en arrêt. C'est une femme qui parle ; il ne la voit pas parce qu'elle est du même côté de la table que lui.

L'élocution est exquise. En bon méridional Dutertre ne fait pas quand il parle la différence entre les voyelles ouvertes et fermées et il envie ceux qui, comme cette dame, la font d'instinct.

Le rythme de la phrase, sa mélodie, sa construction, son vocabulaire aussi, lui rappellent les vieilles chansons françaises, si fines, que chantait sa mère. Les harmoniques sont celles de la flûte, de la clarinette et du violon ; elles se succèdent ou se superposent comme si cette voix était à elle seule un orchestre. L'image qui s'impose à Dutertre est celle d'un ruisseau qui chante, limpide et frais.

Ce que dit cette dame relève d'ailleurs du pur bon sens : de ces choses que tout le monde peut juger évidentes, banales, mais qu'il est pourtant salubre d'énoncer. Il se penche pour la voir, mais elle se tient un peu en retrait et l'alignement des autres la cache.

Elle se tait. La conversation générale reprend, faisant par contraste un bruit grossier. Personne ne semble avoir remarqué la beauté de cette Voix. Dutertre se tient aux aguets, attendant une nouvelle émission. Elle ne dira plus qu'une courte phrase, un « je suis d'accord » harmonieux mais bref.

La réunion se termine, les participants se préparent à se séparer. Dutertre voit se lever, du côté d'où venait La Voix, une petite dame brune, les cheveux rassemblés en chignon, la lèvre supérieure courte, les dents très blanches mais un peu trop longues, les yeux rapetissés par des lunettes de myope.

« Qui est cette dame ? » demande-t-il à son voisin en la désignant du coude. « C'est Mme Blin-Pasteur, la dircom' », répond celui-ci.

\* \* \*

Dutertre a coutume, nous l'avons vu, de se donner des devises. Une d'entre elles est *Aller d'abord au terrain*. Il estime

qu'il faut, pour évaluer un système d'information, voir en tout premier comment il assiste les « agents opérationnels », ceux qui assurent pratiquement et concrètement la production devant un ordinateur dans un bureau, en face des clients dans une agence, en poste devant une machine-outil, au volant d'un camion, aux commandes d'un avion de ligne etc.

Il s'est partagé la besogne avec Kermarec et Trouvère. Chacun doit se rendre dans un établissement de Hande, observer ce qui s'y passe, prendre des notes et rédiger un rapport qui, après discussion, contribuera une note de synthèse et alimentera des recommandations.

\* \*

Dans le jargon de Hande, que les salariés parlent comme s'il était leur langue maternelle, « SO » veut dire « Service opérationnel ». Chaque SO comporte une trentaine de personnes dirigées par un « Directeur de service opérationnel » que tout le monde appelle « le DSO ». Trouvère s'est rendu à Montpellier pour visiter un SO.

Le SO assure pour l'ensemble d'une région la gestion des ressources humaines et la paie, la comptabilité, la maintenance des équipements, les commandes de fournitures etc. Le DSO est le supérieur hiérarchique des « DE » (directeur d'établissement) qu'il recrute, forme, note, mute, licencie ou fait avancer selon leurs résultats.

En principe les SO sont un étage de l'organisation de Hande. En fait leur rôle, leur existence même sont controversés car à la DG certains les jugent inutiles : la DG ne pourrait-elle pas, ne devrait-elle pas superviser directement les établissements ? Un niveau hiérarchique intermédiaire est-il vraiment nécessaire ?

Par ailleurs le rapport de forces entre les établissements et le SO est souvent inversé : celui qui agit sur le terrain peut se prévaloir de son expérience auprès de la DG où il trouve des oreilles complaisantes quand il dénigre la « bureaucratie » du SO. Il est ainsi facile pour un DE de faire le « coup du cavalier » : s'entendant bien avec le supérieur immédiat du DSO, il enjambe celui-ci comme le fait un cheval qui, aux échecs, saute par dessus la ligne des pions.

Cette situation provoque chez les agents des SO ce que les

psychologues appellent un « malaise structurel », durable car lié à la nature de leur fonction.

\* \*

Trouvère notera sur son cahier des phrases significatives. Nous reproduisons en italique certaines d'entre elles : *On ne sait pas de quoi demain sera fait ni qui fera quoi*, lui dit le DSO dans la calme intimité de son bureau. *Il y a trop d'incertitudes. Mes relations avec les DE ne sont pas vraiment hiérarchiques*, ajoute-t-il, *elles ne sont pas non plus du type client – fournisseur puisqu'il n'existe pas de contrat entre nous. Elles sont plutôt du type séduction – conviction : toujours à rebâtir, toujours à renégocier...*

Trouvère passe ensuite dans quelques bureaux pour voir comment se présente l'interface homme-machine et noter les opinions des utilisateurs, puis il rencontre un échantillon des personnels du SO.

La réunion a lieu dans une petite salle aux murs blancs autour d'une table des plus simples – un plateau de bois fixé à des pieds métalliques – entourée de chaises assorties. Au mur pendent un calendrier et une affiche du film *Quai des Brumes*. Autour de la table se trouvent trois dames et un monsieur, chacun un cahier posé devant soi. Le monsieur tourne et retourne un crayon à bille entre ses doigts. Les dames, d'abord réservées, s'expriment de plus en plus librement, encouragées par le regard avenant de Trouvère.

Dans leur langage, la DG est désignée par *là-haut* et par *ils*. Trouvère note : *Là-haut, ça plane. Ils ne se soucient pas de nos conditions de travail, ils ne nous écoutent pas, nous sommes mal outillés. L'informatique est souvent en panne, les incidents répétés nous minent. Les performances sont médiocres. Ils ne se rendent pas compte du temps qu'on passe à attendre : je tape un caractère, il met deux secondes à s'afficher.*

*Ils pensent là-haut que le personnel n'est pas bon alors que nous passons notre temps à dépanner l'imprimante. Ils veulent donner l'image d'une entreprise bien organisée mais la réalité ne les intéresse pas. Ils changent l'organisation trop souvent, sans se soucier des dysfonctionnements qui peuvent en résulter.*

Chaque « application » a un nom propre (« Success », « Erg », « Epat » etc.) et on en parle comme si elles étaient des personnes

familiales, mais un peu difficiles, avec qui on est obligé de cohabiter : *Success et Erg ne marchent pas mal, mais il faut éteindre et relancer l'ordinateur pour passer de l'une à l'autre : ça provoque des erreurs, des pertes de données et une perte de temps.*

*On a fait un travail de saisie énorme pour construire la base Epat, qui doit servir à la gestion du patrimoine. Mais nos ordinateurs n'ont pas assez de mémoire pour que nous puissions l'utiliser. Le chef de projet a demandé qu'on les change mais il ne l'a pas obtenu. Si nous ne tenons pas à jour la connaissance du patrimoine, elle se dégradera. Epat est en train de faire plouf!*

*On ne sait pas comment la gestion de trésorerie s'articule avec la comptabilité, nous n'avons pas d'outil de gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences.*

Une des dames se tourne vers l'homme, resté silencieux. « Et toi, Antoine, qu'est-ce que tu penses ? Dis-le au Monsieur ! » Les dames rient, complices, comme si allait débiter un numéro bien rodé. Le nommé Antoine pose son stylo à bille, hausse les épaules, lève les yeux au ciel et commence : « Moi, je m'occupe du reporting à la DG. »

Une des dames se tourne vers Trouvère : « Antoine va être nommé DE. »

« *Inch Allah* », dit Antoine. Voici un extrait de ce que Trouvère notera sur son cahier en l'écoutant : *On demande aux établissements de mettre les références des produits sur les bons de commande mais les agents n'ont pas été formés à la nomenclature. Ils codent au pif. Les données que je transmets à la DG ne sont pas fiables. Quand je vois les statistiques qu'ils sortent là-haut, ça me fait rire ! Si les dirigeants décident en fonction de ces données fausses, ils risquent de se planter...*

\* \*

Kermarec conduit sa voiture parmi les hangars du centre logistique principal de Hande, que le jargon désigne par l'acronyme CLP. Ils s'étendent à perte de vue, sillonnés par des semi-remorques qui portent le logo de l'entreprise et s'adossent au quai de chargement, échangeant des palettes de marchandises avec les chariots élévateurs, puis le quittent. Des hommes en blouse bleue se hâtent, dossier à la main, d'un bâtiment à l'autre. D'autres, en salopette, se hissent dans les camions ou en descendent. Les

moteurs font grand bruit.

Kermarec a rendez-vous au bâtiment F. Il conduit d'une main, l'autre tenant le plan du CLP. Il voit enfin un hangar portant la lettre F et se gare près d'une porte. Un homme en blouse bleue lui indique, loin au fond du hangar, un bureau entouré de baies vitrées auquel on accède par un escalier.

Un Monsieur en blouse blanche assis devant deux écrans d'ordinateur, grisonnant et menu, discute cordialement avec un costaud en salopette qui se tient debout devant lui. « Ah, c'est vous ! dit-il à Kermarec après que celui-ci se fut présenté et en désignant le chauffeur du menton, vous tombez bien, je dois justement préparer sa feuille de transport et sa feuille de route. Vous allez voir comment ça se passe. »

Voici un extrait des notes de Kermarec : *il lance une application nommée Ftrans, s'identifie et entre son mot de passe, saisit les codes indiquant l'adresse de livraison et le numéro du lot de marchandises à livrer. L'application sort des résultats qu'il note sur un papier. Puis il ferme Ftrans et lance Froute. De nouveau, il s'identifie et entre son mot de passe, puis il saisit les résultats de Ftrans, y ajoute quelques codes, et une feuille sort de l'imprimante. Il la donne au chauffeur qui prend un crayon feutre dans sa poche et repasse certains caractères.*

– Dans la cabine, impossible de lire ça, c'est imprimé trop clair ! dit le chauffeur.

– C'est la faute de cette foutue imprimante à aiguille, ajoute l'homme en blouse blanche. J'en ai demandé une autre, j'attends toujours.

\* \* \*

Dutertre a rendez-vous avec Mme Blin-Pasteur. Il attend, assis sur un fauteuil, dans le coin de couloir que lui a indiqué l'assistante. Devant lui, une table basse sur laquelle sont posés quelques magazines et journaux ainsi que des revues que publie Hande à des fins de communication interne et externe. D'autres publications s'alignent dans un présentoir ombragé par une de ces plantes vertes aux larges feuilles que les entreprises affectionnent.

Il feuillette un exemplaire de la revue mensuelle *Chez Hande* destinée aux salariés. La description des nouveaux produits, des nouveaux sites de l'entreprise voisine avec des informations sur

les personnes : nominations, départs en retraite, décès... Le papier est d'excellente qualité, ainsi que les photographies en couleur et la mise en page.

Mme Blin-Pasteur sort du secrétariat et vient à lui d'une démarche vive. Elle sourit, les dents très blanches sous la lèvre supérieure courte. Elle porte un pull-over à col roulé et une jupe aux couleurs assorties, des chaussures à talon plat. Ses yeux brillent derrière les lunettes.

« M. Dutertre, s'exclame-t-elle, comme je suis contente de vous voir ! Entrez, entrez vite. » Dutertre frémit en retrouvant cette Voix dont la sonorité dorée l'enchanté.

Elle pivote, lui indiquant le chemin. Ils s'installent dans deux fauteuils qui se font face. Le bureau, bien aéré, est légèrement et agréablement parfumé. Mme Blin-Pasteur croise ses jambes. Dutertre observe que sous la peau des genoux la rotule dessine un petit polygone aux contours délicats.

La conversation commence. Elle va durer plus d'une heure et demie, les deux interlocuteurs prenant plaisir à la faire durer. Conformément aux règles qui gouvernent la parole écrite nous allons la condenser en supprimant les hésitations, redondances et retours en arrière qui, sans qu'on les remarque, abondent dans la parole orale.

– J'ai voulu vous voir, dit Dutertre, pour parler du tableau de bord de l'entreprise. Je pense en effet que ce sujet concerne la direction de la communication.

– Oui, je sais, Jean Bonhomme m'a prévenue.

– Bon, alors voilà. M. Bonhomme ne reçoit aucun tableau de bord, ou plutôt il en reçoit plusieurs dizaines qu'il n'a pas le temps de lire et qu'il fait classer par son secrétariat. Chaque direction, chaque service publie un tableau de bord, personne n'en fait la synthèse.

– Oui, c'est vrai, je m'en suis aperçue.

– Si j'en prends un au hasard je vois qu'il présente des tableaux et des graphiques incompréhensibles. Le commentaire ne fait que paraphraser les nombres : on lit dans le tableau que tel chiffre d'affaires est passé de 1000 à 1100, et le commentaire dit « le chiffre d'affaires a augmenté de 10 % », c'est tout. Il n'apporte aucune information, aucune explication.

– Je vois.

– Ces tableaux de bord présentent la chronologie sous la forme « mois comparé au même mois de l'année précédente », ce qui interdit l'évaluation de la tendance : sur un même graphique se superposent les conjonctures de deux années successives et rien ne permet de les démêler. Pour que le graphique soit lisible il faudrait corriger la variation saisonnière mais on ne sait pas faire ça chez Hande (ici Dutertre arrache une page de son cahier puis dessine et commente un petit graphique).

– Oui, j'ai reçu une formation en économie à HEC : j'entrevois ce que vous voulez dire.

– Enfin les divers tableaux de bord se contredisent. Ce n'est pas sans conséquences : les directeurs perdent beaucoup de temps à confronter leurs chiffrages en comité de direction. « Ça baisse », dit l'un ; « non, ça monte », dit l'autre. Ils fouillent dans leurs papiers, tout le monde attend, il s'avère enfin que l'un a pris en compte telle nouvelle filiale tandis que l'autre ne l'a pas encore incluse dans ses calculs.

– Oui... mais un tableau de bord, ce n'est pas de l'informatique. Or votre mission porte bien sur le système d'information, non ?

– Justement : le tableau de bord, c'est la fine pointe du système d'information, son sommet, son aboutissement, sa synthèse...

– Vous me rassurez parce que politiquement le sujet est des plus sensibles. Mais pourquoi dites-vous qu'il concerne la dircom' ?

– Eh bien c'est de la communication, non ? Même si la cible est ici constituée de dirigeants...

– C'est vrai au fond, dit Mme Blin-Pasteur, rêveuse. C'est intéressant... Mais tout le monde pense que ça relève du contrôle de gestion. Si la dircom' s'en mêle, il ne va pas apprécier...

– J'en ai parlé au contrôleur de gestion. Il estime normal que chaque direction envoie un tableau de bord au président, il ne voit pas l'intérêt d'un tableau de bord unique. Il croit que la comptabilité donne une image convenable de l'entreprise : or elle est biaisée...

– Comment ça, biaisée ? Les comptables ne sont pas des faussaires !

– Non, mais ils répondent d'abord aux besoins de la fisca-

lité. Le principe de prudence les pousse à sous-estimer de 3 % en moyenne le chiffre d'affaires du dernier mois, d'où un biais pessimiste ; ils classent les dépenses en logiciel parmi les frais d'exploitation alors que c'est un investissement...

– Que faut-il faire, alors ?

– Eh bien... j'imagine un tableau de bord sobre, corrigé des biais comptables, illustré par des séries corrigées des variations saisonnières accompagnées d'explications et dont on extrairait la tendance récente...

– La partie ne serait pas facile mais ce serait intéressant, murmure Mme Blin-Pasteur en joignant les mains, paumes retournées, puis en allongeant les bras au dessus de sa tête pour s'étirer (ce qui a pour effet de creuser son ventre et faire saillir sa poitrine).

» Voyons voyons... dit-elle en reposant les bras sur les accoudoirs. Le mieux serait que vous fassiez une petite note dans laquelle vous décririez ce que serait pour vous le tableau de bord idéal. Puis nous nous reverrons pour voir ce qu'on peut faire. »

Dutertre prend congé, quittant à regret ce bureau que la Voix emplait de sonorités exquises, et se rend dans son propre bureau pour entamer sur-le-champ la rédaction d'une note à Mme Blin-Pasteur, objet : « Tableau de bord du président ».

\* \* \*

Dutertre et Kermarec sont retournés à l'établissement de Bagnolet. Ils ont rendez-vous avec le nouveau DSI, M. Kleber, et avec son adjoint, M. Fernandez. Quelqu'un de la DG les a aimablement prévenus : « Ils sont revenus de Logit voici quelques mois. Ne vous gourez pas ! Le petit brun c'est Kleber, le grand blond c'est Fernandez. »

Ils retrouvent le bureau qu'occupait auparavant Berger, l'assistante est toujours la même personne. Un écran et un clavier d'ordinateur sont posés sur une petite table à droite du fauteuil.

Kleber et Fernandez sont côte à côte, de l'autre côté de la table de réunion. Dutertre ouvre son cahier et consulte la liste des « choses à dire » qu'il a notées.

Kleber se présente longuement et de cette présentation nous ne retiendrons que quelques phrases : « J'ai passé quinze ans au CNRS avant d'entrer chez Hande puis chez Logit, dit-il ; j'ai

conçu un compilateur, je me suis intéressé aux routeurs de l'Internet... » etc. Voulant être aimable, Dutertre interjecte « j'ai été chercheur au CNET » mais Kleber répond par un regard vide : son propre *curriculum vitae* est le seul qui l'intéresse.

– Nous sommes allés sur le terrain et nous avons vu des choses dont nous voudrions parler avec vous, dit Dutertre.

– Ça nous intéresse parce que, n'est-ce pas, allez-y, répond Kleber.

– Nous avons vu beaucoup de doubles saisies, dit Dutertre.

– Qu'appellez-vous, euh, « double saisie » ? dit Kleber en fronçant les sourcils.

Fernandez pose une main sur le bras de son chef. « C'est, dit-il, quand quelqu'un copie un résultat sur l'écran, puis ouvre une autre application et doit ressaisir ce résultat. »

– Oui, dit Dutertre, c'est ça, c'est un point de fragilité parce que chaque double saisie fait courir le risque d'une faute de frappe qui altérera la qualité des données.

– Alors ça non... je dois dire... bien que d'un autre point de vue... finalement je n'y crois pas.

– Comment ça ? dit Kermarec ahuri.

– S'il y avait de ces, euh, doubles saisies chez Hande, je le saurais.

– Ben, dit Kermarec, moi j'en ai vu. Par exemple au CLP...

– Il y en a aussi au SO, dit Dutertre, entre Success et Erg.

– Au CLP je veux bien, dit Kleber, parce que ça... mais au SO là par contre je dois dire... vous m'étonnez.

– Ça se peut, dit Fernandez, on a introduit des nouveautés dans Success.

– Ah bon, là oui peut-être, bien que d'un autre point de vue...

Dutertre échange un coup d'œil avec Kermarec. Le visage de Fernandez est impassible, pourtant on dirait qu'il sourit.

– D'ailleurs les utilisateurs sont mal équipés, dit Dutertre. Il faudrait remplacer les terminaux passifs par des PC, cela faciliterait beaucoup de choses.

– Ça oui, répond Fernandez, nous le savons. Ce projet est en cours, l'appel d'offres a été lancé, nous attendons les propositions des fournisseurs pour les PC et les serveurs ainsi que pour l'installation des réseaux locaux et le contrat de maintenance.

– Voilà qui est bien ! s'exclame Dutertre.

– Merci, vous êtes aimable, dit Kleber d'un ton pincé.

– J'ai vu un peu partout dans les bureaux, dit Dutertre, un annuaire téléphonique sur papier. Vous n'avez pas d'annuaire électronique ?

– Non, pas encore, dit Fernandez.

– C'est ennuyeux, cela vous permettrait de mieux gérer les habilitations.

– Comment ça ? dit Fernandez.

– Aujourd'hui vous les gérez personne par personne et application par application. Il faut les mettre à jour quand une personne est recrutée ou si elle change de fonction. Qui dit mise à jour dit risque de retard et risque d'erreur. Certains attendent longtemps les droits de lecture, écriture et traitement dont ils ont besoin pour travailler ; d'autres disposent de droits que normalement leur fonction ne comporte pas.

– Oui, bon, mais la gestion des habilitations, je dois dire, ce n'est pas de notre ressort, pour ainsi dire, dit Kleber. C'est l'affaire des métiers, ils n'ont qu'à se débrouiller pour travailler convenablement, n'est-ce pas. D'un autre côté... tout de même...

– Tout de même, dit Dutertre dont les oreilles sont devenues brûlantes et écarlates, c'est important pour la qualité du système d'information. La solution, c'est de définir la table qui déterminera les droits de chacun en fonction des tâches dont il est chargé, puis d'associer à l'annuaire électronique une description de ces dernières. La mise à jour sera alors beaucoup plus facile.

– Intéressant, murmure Fernandez, pensif.

– Pas du tout, dit Kleber, c'est pas nos oignons, je dois dire... D'un autre côté l'annuaire téléphonique, c'est de la téléphonie, c'est pas nous, alors il faut savoir...

Dutertre se tait, une gêne s'installe. Kermarec se lance pour détendre l'ambiance :

– J'ai vu au CLP une imprimante à aiguille, les caractères sont imprimés trop clair, les chauffeurs doivent les repasser au crayon feutre pour pouvoir les lire dans leurs cabines...

Le regard de Kleber dévie pour se fixer sur un angle du plafond. Dutertre ferme son cahier. « Je crois, dit-il, que nous vous avons pris déjà trop de temps. Je vous enverrai le compte rendu

de nos visites sur le terrain. »

– C’est ça, dit Kleber qui soudain sourit largement. Envoyez moi votre rapport, parce que... d’un autre point de vue... voilà.

Fernandez accompagne les deux visiteurs jusqu’à l’escalier. « Merci, leur dit-il, ce que vous nous avez dit est intéressant, il faut qu’on se revoie. Prenons rendez-vous. » Dutertre et lui prennent leurs agendas et conviennent d’une date.

\* \*

Quelques jours après, Fernandez et Dutertre tiennent dans le bureau de ce dernier une réunion agréablement constructive. Après avoir fermé son cahier et rangé son stylo dans la poche intérieure de sa veste, Fernandez fait une profonde inspiration puis dit :

– Ne vous y trompez pas : Kleber est un grand informaticien. Il connaît à fond les systèmes d’exploitation, Unix, les réseaux, les langages et les outils de programmation. Nous avons grand besoin de quelqu’un comme lui après le règne de Berger avec qui il s’est d’ailleurs beaucoup disputé.

» Il va fiabiliser la plate-forme et accroître la performance. C’est ce qu’il nous faut en priorité car si la plate-forme n’est pas solide, on ne pourra rien bâtir d’intelligent dessus !

» C’est un pur physicien de l’informatique. Il saura consolider l’architecture et tenir les fournisseurs en respect : ils ne pourront plus nous balader comme ils le faisaient avant.

» Mais il a le travers des spécialistes, vous vous en êtes rendu compte. Il pense que rien n’a d’importance en dehors de sa spécialité. Il a tendance aussi à croire que ceux qui ne connaissent pas sa spécialité aussi bien que lui sont des imbéciles : j’en sais quelque chose. »

Fernandez émet un petit rire puis continue : « Il faut dire qu’ayant fait Supélec il déteste les polytechniciens. Vous êtes de la promo 65, je suis de la 67. À force de travailler avec moi il me déteste de moins en moins mais ce n’est pas gagné. Vous avez avec lui le même handicap que moi.

» Nous avons tout fait pour qu’il soit nommé DSI. Il faut l’aider et apporter à son action les compléments nécessaires : là, ce serait bien que nous agissions de conserve. »

– Tu dis « nous avons tout fait », dit Dutertre ; mais qui est

« nous » ?

– Eh bien, dit Fernandez avec un sourire oblique, « nous », ce sont les informaticiens de Hande... Blin-Pasteur y est aussi pour quelque chose, ainsi que Jean Bonhomme... et toi aussi, finalement.

– Moi ? comment donc ? dit Dutertre, les yeux écarquillés.

– Je crois bien que c'est toi qui as introduit dans le vase nommé Berger la goutte finale qui l'a fait déborder.

– Quand ça, où ça ? dit Dutertre.

– Mais quand tu as parlé de lui avec Jean Bonhomme, voyons !

\* \* \*

# Chapitre 5

## Agitato

Il arrive que l'on fasse un cauchemar semblable à celui-ci :

Vous rêvez que vous faites construire une maison. L'affaire est entre les mains d'un architecte. Vous avez décrit vos besoins, l'architecte a présenté un plan qui vous a paru satisfaisant.

Le chantier est lancé et alors le rêve tourne au cauchemar.

La maison comporte plusieurs étages mais l'architecte n'a pas prévu d'escalier. « Je fournirai des échelles, dit-il, vous pourrez accéder aux étages en passant par les fenêtres. Cela coûte moins cher qu'un escalier et vous y gagnez des mètres carrés. »

La maison est finie, vous l'habitez. La toiture ne couvrant qu'une partie des pièces, les autres sont exposées à la pluie et au vent : « le budget n'était pas suffisant : on finira le toit l'année prochaine. »

Les couloirs sont d'étroits boyaux où l'on étouffe et dont certains débouchent sur le vide. Les portes n'ayant pas de serrure, la maison est parcourue par des inconnus que vous êtes incapable de chasser.

\* \*

Vous vous réveillez en sursaut. C'était un cauchemar ! vous dites-vous, soulagé. Dans la vie réelle, les architectes connaissent leur métier. Si les maisons ne sont pas toutes parfaites, elles sont pour la plupart à peu près raisonnablement construites.

À défaut de connaissances en architecture, nous avons d'ailleurs tous quelque idée de ce qu'une maison doit être. Face à l'architecte, nous sommes des *clients compétents* capables d'ex-

primer leurs besoins, de comprendre à peu près les contraintes de l'art, de s'accorder sur une solution.

Ce savoir nous a été transmis par nos parents : on parle maisons en famille. Nous le partageons avec nos amis, nos voisins, et il vient de loin : l'homme des cavernes se passionnait sans doute pour l'aménagement de sa grotte. Et quel est l'enfant que n'a pas fasciné à un moment ou un autre l'architecture des châteaux-forts ?

\* \*

L'architecture du système d'information de Hande apparaît progressivement à Dutertre avec la même clarté, la même évidence que celle d'une maison.

« Comme c'est curieux, dira-t-il à Kermarec et Trouvère lors d'une conversation à la cantine. Quand on arrive dans une entreprise que l'on ne connaissait pas on rencontre des gens qui maîtrisent un vocabulaire que l'on ignore. On est impressionné par leur compétence, leur sérieux, la rigueur de leurs méthodes, l'aisance avec laquelle ils les appliquent.

» Puis on s'accoutume à leur vocabulaire, que l'on finit par utiliser aussi bien qu'eux. On voit alors que leurs méthodes sont tissées d'habitudes parfois peu judicieuses. On découvre aussi l'écart entre ce que l'entreprise dit et ce qu'elle fait.

» Bonhomme et Blin-Pasteur *disent* qu'il s'agit d'élaborer efficacement des produits utiles : c'est un bon slogan. Mais quand nous examinons leur système d'information c'est comme si nous passions l'entreprise à l'IRM et nous voyons apparaître sa *réalité*. Alors le cauchemar commence... »

\* \*

Dans le cauchemar de la maison, le plus pénible est que vous êtes le seul qui perce les défauts de son architecture.

Si vous dites par exemple préférer un escalier à des échelles, ou ne pas vouloir de couloirs trop étroits, l'architecte paraît surpris et vos amis, vos voisins, votre famille s'étonnent. Ils vous jugent capricieux, maniaque.

Si tout le monde trouve normal que l'on étouffe dans les couloirs, que certaines pièces restent exposées à l'air libre, que les portes ne ferment pas, ne devriez-vous pas mettre de l'eau dans

vosre vin et vous contenter de ce qui convient si bien aux autres ?

Car enfin de deux choses l'une : ou vous êtes fou, ou ce sont *tous les autres* qui le sont. La deuxième hypothèse étant la plus invraisemblable, il faut que vous vous corrigiez !

Ce qui n'est qu'un cauchemar pour la maison est pour le système d'information une réalité vécue. On n'en a jamais parlé autour de la table familiale, très peu de personnes ont eu l'occasion de le *penser*, plus rares encore sont celles qui ont l'occasion de le *voir* : car si une maison se voit, étant matériellement présente dans le paysage, il est très difficile de voir un système d'information.

On ne dispose, pour l'observer, que de l'étroite fente de l'écran à travers laquelle il se présente morceau par morceau sans que l'on ne puisse jamais le voir dans son ensemble. Pour que celui-ci puisse apparaître il faut examiner les morceaux un par un puis les recoller dans le bon ordre : c'est là un jeu de construction mental auquel peu de personnes ont l'occasion de s'adonner.

\* \*

À celui qui s'est livré à ce jeu l'architecture du système d'information apparaît avec la même évidence concrète, la même consistance physique que s'il s'agissait d'une maison. Il y *voit* l'équivalent des murs et piliers porteurs, escaliers et ascenseurs, pièces de réception et de séjour, réseaux d'eau et d'électricité.

Il voit aussi – ils lui crèvent les yeux – les défauts que cette architecture peut présenter, défauts équivalents à ceux de la maison du cauchemar. Mais comme dans le cauchemar il ne peut partager cette évidence qu'avec le tout petit nombre de personnes qui ont fait le même effort que lui.

Vous savez que si les identifiants sont mal définis on perdra des dossiers, on refera plusieurs fois le même travail ? Que si l'on néglige les référentiels, si l'on tolère les doubles saisies, les données seront de mauvaise qualité, et l'information que l'on en extrait fallacieuse ? Que le référentiel des personnes est, pour le système d'information, l'équivalent de l'escalier qui dessert des étages – et que, s'il n'existe pas, ce sera comme s'il fallait passer par les fenêtres ? Que si les habilitations sont mal gérées, l'entreprise sera pillée par des voleurs ?

« Soyez concret, vous dit-on, nous ne comprenons rien à ce

que vous dites. Vous avez l'esprit de système. »

Souvent alors, par lassitude ou par prudence, vous mettez comme on dit votre malaise dans la poche, et votre mouchoir par dessus, afin de pouvoir penser à autre chose.

\* \* \*

La discussion sur le tableau de bord se poursuit entre Mme Blin-Pasteur et Dutertre. Ils ont « joué au président » : supposant que je sois le président, quel est l'indicateur qui m'intéresse le plus ? si je connais cet indicateur, quel est parmi tous les autres celui qui m'intéressera le plus ? etc.

Ainsi s'établit une liste classée par ordre d'utilité décroissante. Ils savent qu'un tableau de bord doit être court et se préparent à résister à la tentation classique qui est d'ajouter indéfiniment de nouveaux indicateurs.

Ces réunions sont des plus plaisantes car, outre la Voix qui est pour Dutertre la meilleure des musiques, Mme Blin-Pasteur est dotée d'un caractère primesautier. Quand une idée lui vient elle saute sur ses pieds, arpente le bureau, cherche ses mots un instant, l'énonce dans le français le plus pur et termine par un éclat de rire. Derrière ses lunettes ses yeux brillent, malicieux : « ah ! on va leur montrer, à ces benêts du contrôle de gestion.... »

Ils dessinent la maquette d'une page type. Elle présente une ou deux « cellules » contenant chacune un graphique et des cartouches où l'on pourra lire les quelques nombres essentiels et un commentaire. Pour faire apparaître la tendance récente, chaque série devra être corrigée des variations saisonnières.

Mais comment faire pour alimenter le tableau de bord ? Les « propriétaires » des données ne les donnent pas volontiers. Elles servent de monnaie d'échange dans ce commerce des services rendus qui forme, dans l'entreprise, une économie implicite : « je te passe l'info la plus récente mais tu favoriseras ma carrière, tu soutiendras mon projet... » Le contrôle de gestion obtient les données sans difficulté parce que tout le monde le craint : il prépare les décisions budgétaires. Mais la dircom' n'a pas les mêmes moyens de pression...

\* \*

– Je vois ce que nous allons faire ! s'écrie Mme Blin-Pasteur,

s'extrayant d'un bond du fauteuil dans lequel elle avait rêvé un instant. Nous allons créer un club!

– Comment ça, un club? dit Dutertre, les yeux écarquillés.

– Un *Club du tableau de bord* auquel ne pourront participer que les personnes qui auront fourni des données et surtout pas leurs chefs! Ce sera la récompense! « Si tu communique les données de ton domaine, tu auras le droit de voir celles des autres. »

– Ah oui, donnant-donnant.

– C'est ça! nous recevons les données le cinq du mois suivant, mettons. Nous les traitons, les corrigeons, on peut tenir la réunion du club vers le 15, y projeter les graphiques...

– Oui...

– Et c'est là que ça devient génial! s'exclame-t-elle, ses bras en V faisant le signe de la victoire. Nous ne nous contenterons pas de leur montrer des courbes, nous leur demanderons leur avis et ça alimentera les commentaires!

» Car enfin, qui mieux que le fameux *propriétaire* de la donnée peut *expliquer* ce qui se passe? ajoute-t-elle, l'index levé. Il a entendu des choses! "Il y a eu une grève ici, un accident là, des troubles politiques ailleurs, la conjoncture de tel pays évolue comme-ci comme-ça etc..." Je vois ça d'ici!

» Si nous nous débrouillons bien, nous sortirons le tableau de bord vers le 25 du mois suivant, pour le comité de direction. Il ne sera communiqué qu'aux vingt membres du comité, personne d'autre ne l'aura.

» Ça lui donnera une valeur folle! tout le monde va saliver... notre club sera tout ce qu'il y a de plus exclusif... *On les tient!* »

Dutertre, ébahi, la regarde serrer ses deux poings.

– Il faut que vous fassiez dare dare la note à Bonhomme!

\* \* \*

À la cafétéria de Hande des employés s'activent pour servir des cafés et, pour quelques originaux, la tasse d'eau chaude dans laquelle on noiera un sachet de thé pendu à sa ficelle. Dutertre, Kermarec et Trouvère se tiennent debout autour d'une petite table ronde, entourés par une foule bavarde. Ils boivent leur café en compagnie de Daniel Mallory, cadre supérieur de Hande qui

s'est introduit dans l'équipe.

– Savez-vous, dit Mallory, quel est le surnom de M. de Pelterre?

– Ah, dit Kermarec. Le contrôleur de gestion? Chôles-Ôndré, avec son accent Marie-Chantôl?

– Oui, dit Mallory, Charles-André de Pelterre avec sa chevalière armoriée...

– ...une couronne comtale, dit Trouvère qui a bonne vue.

– C'est ça, lui-même. C'est un grand démolisseur devant l'Éternel. Où il est passé la moquette ne repousse pas : il a tué plus de gens à lui seul que tout le comité de direction. Il ne jure que par la comptabilité analytique... On l'appelle « le CAC 40 ».

– Pourquoi ça? demande Dutertre.

– Vous n'avez pas remarqué? Parfois, quand il vous croise dans un couloir, il passe à côté de vous sans vous regarder. D'autres fois il traversera toute l'entreprise pour vous saluer chaleureusement en vous appelant par votre prénom.

– C'est vrai, dit Dutertre, il est un peu lunatique.

– Pas du tout! C'est qu'il évalue en temps réel la côte de chacun. Si vous êtes bien vu, si vous êtes la valeur qui monte, il vous connaît, il vous salue. Si votre réputation est en chute libre, si tout le monde vous croit au seuil du placard, vous n'existez pas. C'est très pratique : il nous sert à tous de baromètre...

– C'est une grrrenouille! s'écrie Kermarec en faisant de gros yeux et en étirant sa bouche pour imiter un batracien.

– C'est ça! il a encore d'autres surnoms : « le Dow Jones », « le Nasdaq » etc.

– Eh, pet' les gars, dit Trouvère, v'la la grenouille.

La foule des amateurs de café et de thé s'écarte en effet comme un banc de poissons devant une baleine en chasse. Ramant des deux bras, les pans de la veste battant comme des nageoires, un personnage au large sourire s'avance, les yeux fixés sur Dutertre. Dès qu'il arrive à portée de voix il tend la main en avant et s'écrie « Marc! Marc! Comment allez-vous Marc! » Puis il accoste la petite table, radieux, et s'insère entre Mallory et Kermarec.

– Bonjour Charles-André, dit Dutertre en serrant la main que l'autre brandit sous son nez, tout va bien! Et vous?

C'en est trop pour Kermarec. La pression un instant contenue se libère et explose en un fou-rire qu'il tente en vain de cacher derrière ses mains. Puis la contagion fait son œuvre : bientôt ils se tordent tous de rire devant un Pelterre interloqué.

– Excusez-nous, dit Dutertre en s'essuyant les yeux, Mallory vient de nous raconter une histoire tellement idiote que nous avons du mal à nous en remettre.

– Ah bon, quelle histoire ? demande Pelterre. J'aime bien les histoires drôles...

– Non, celle-ci est vraiment trop bête, on ne peut la raconter qu'une fois...

Les fous-rires se calment, non sans quelques résurgences. Les quatre compères regardent Pelterre avec un amusement qui ressemble, de façon déroutante, à de l'affection.

– J'ai oublié de prendre mon café, dit Pelterre, il faut que j'y aille. Mais au fait, Marc, il faudra qu'on se voie pour parler de cette affaire de tableau de bord. Mon assistante va contacter la vôtre pour organiser une réunion. Au revoir !

Il s'incline avec un large sourire puis tourne le dos, les pans de sa veste s'ouvrant en éventail.

\* \* \*

Il est tard. Il fait nuit. La lampe de bureau de Mme Blin-Pasteur se reflète dans les vitres au delà desquelles glissent les phares, les feux rouges des véhicules qui circulent silencieusement sur le boulevard, et brillent les enseignes lumineuses des restaurants et des cinémas. Elle est penchée sur la maquette que Kermarec et Trouvère ont préparée à partir des données patiemment, astucieusement collectées par Mallory.

Dutertre observe son chignon. Il est serré par une sorte de pince dont sort un petit épi qui se dresse, proclamant à la fois la tonicité de la personne et la prestesse insouciant avec laquelle elle a noué ses cheveux.

– Ce n'est pas mal, dit-elle enfin. Il faut que je vous donne la charte graphique de l'entreprise. Il n'est pas nécessaire de la respecter exactement pour un tableau de bord à diffusion limitée mais il faut que vous la connaissiez.

– D'accord. Je dois vous parler de Pelterre...

– Qu'est-ce qu'il a encore fait, notre Dow Jones ?

– Il m'a dit qu'il voulait me voir pour parler du tableau de bord.

– Aïe, il est au courant... au fond, c'est normal. Je ne lui ai rien dit mais la collecte des données a éveillé l'attention, Malory a dû répondre à des questions... Il vaudrait mieux que nous allions le voir ensemble. Avec lui, il *faut* mentir, il faut dire une chose et son contraire, se contredire... Je le connais, l'animal...

– Vous le connaissez depuis plus longtemps que moi.

– Oui... je sais y faire avec lui. Nous lui dirons que ce n'est qu'un exercice que mon mari a demandé pour voir, une expérience, une maquette, que cela ne concerne qu'un petit nombre d'indicateurs – ça, c'est exact –, qu'en aucun cela ne concurrencera son gros machin comptable – ça aussi, c'est vrai. Nous proposerons de lui montrer la maquette quand elle sera prête, nous dirons qu'il pourra s'en servir s'il le veut. Il faut le désamorcer sinon il aura vite fait de nous démolir. Il a beaucoup de pouvoir.

Elle rêve un instant, puis : « Dites, il faut que je rentre chez moi pour faire la cuisine, j'ai des invités ce soir. Si vous voulez continuer la conversation je vous propose de prendre mon volant et de me conduire chez moi. J'habite à côté d'une station de métro, vous pourrez le prendre pour rentrer chez vous. »

Arrivée dans la voiture, Mme Blin-Pasteur défait la pince qui tient son chignon. Les cheveux coulent sur ses épaules comme un flot d'encre noire. « Ouf, dit-elle, fini le bureau. »

\* \*

Le long du canal Saint-Martin, sous les arbres, une place est libre. Mme Blin-Pasteur l'indique de la main : « ici ce sera bien ! » Elle ôte ses lunettes, plie leurs branches, les pose sur le tableau de bord, puis se tourne vers Dutertre. La marée de ses cheveux se retire en glissant sur le tissu beige de sa veste.

La lumière des réverbères, passant à travers le feuillage, fait danser des taches lumineuses dans l'ombre de la voiture. Les yeux de Mme Blin-Pasteur, libérés des lunettes, se sont agrandis et brillent. Son cou, son épaule et la nappe de cheveux délimitent un triangle. Dutertre est pris de vertige : ce triangle semble tourner dans le sens des aiguilles d'une montre et pourtant il reste en

place. Pour arrêter la rotation sa main se dresse sans qu'il ne la commande et se place dans le creux du triangle, formant une coupe dans laquelle le galbe de la joue vient se reposer.

Mme Blin-Pasteur ferme les yeux un instant, soupire, puis les rouvre. Elle s'approche.

Alors Dutertre découvre la douceur de ces baisers qui comme un papillon frôlent, hésitent, repartent, reviennent et se posent enfin pour butiner décidément. Il peut ainsi boire à sa source cette haleine fraîche qui porte la Voix.

\* \* \*

Si sa vue, son ouïe sont bien aiguisées, Dutertre n'avait jamais eu de sensibilité tactile : les baisers de Mme Blin-Pasteur, éveillant ce sens endormi, vont faire se déployer pour lui une nouvelle dimension du monde, dimension dont l'exploration lui procurera des plaisirs intenses et de longues souffrances.

Il n'avait jamais rencontré le succès avec les femmes – sauf une fois, peut-être, s'il avait osé, s'il avait voulu, et le souvenir, le regret d'un visage doux et rond, de grands yeux noirs et pensifs, le poursuivra sourdement...

D'autres, sans doute, trouvent avec les femmes ou dans la drogue les seuls plaisirs qu'ils puissent connaître. Mais son cerveau savait comment se donner du plaisir en circuit court : la volupté que donnent les mathématiques est une variété innocente – et socialement respectable – de celle que procure la masturbation.

S'appuyant sur sa mince expérience, Dutertre avait adopté là encore une devise : *Les moches sont moches, les belles sont des pimbêches*. Il fallait donc, pour qu'il se mette en couple, qu'il rencontrât une femme qui ne soit ni moche, ni belle. C'est ce qui lui arriva avec Martine.

Il « sortait » avec Martine - expression qui, dans son cas, signifiait qu'il avait une camarade avec qui aller au cinéma, dîner au restaurant, jouer enfin du piano à quatre mains en lui laissant la partie la plus facile. Elle était raisonnable, un peu grosse, son visage était parsemé de taches de rousseur.

Un jour, alors qu'ils traversaient le boulevard Saint-Michel en dehors des clous, elle se jeta à son cou en s'écriant « je t'aime ! » puis plaqua sur ses lèvres un long baiser. La sensation ne fut

pour Dutertre ni agréable, ni déplaisante, mais il était contrarié parce que les voitures les frôlaient en klaxonnant.

Il sentait bien que Martine voulait se caser, comme on dit, mais comme il fallait que lui-même se casât il répondit à ses avances quelques jours plus tard non par une déclaration d'amour (il ne ressentait rien de semblable) mais par une demande en mariage.

Martine ne le déçut pas. Ordonnée, méthodique, elle conduisait de main de maître sa carrière à la Poste, enchaînant les promotions sans rien devoir, et pour cause, au fameux canapé du boulevard Brune. Elle tenait bien le ménage. Aussi peu sensuelle que lui, leur vie commune la satisfaisait pleinement.

Ainsi Dutertre avait circulé sans rien sentir, sans rien voir, dans une société sursaturée d'érotisme. Parvenu à la cinquantaine il touche aujourd'hui, pour son bonheur, pour son malheur, au terme de cette tranquillité.

\* \*

Il a quitté Mme Blin-Pasteur et au creux de ses mains il sent encore la souplesse, la douceur de son corps. Les céramiques blanches du métro émettent un reflet vert, ce même reflet qu'elles avaient, s'en souvient-il, le jour où une intuition fulgurante lui permit d'embrasser en une seule idée l'ensemble de la mécanique quantique.

Sur le quai d'en face une affiche étale l'image d'une jolie poitrine de femme soutenue par un soutien-gorge en dentelle. Cette affiche, qu'il n'aurait pas vue la veille, attire son regard. Elle lui rappelle cette autre gorge dont ses mains gardent le souvenir et il sent son corps s'émouvoir de nouveau.

\* \* \*

# Chapitre 6

## Oratorio

Le lendemain, sur le chemin du bureau, Dutertre croit traverser une nouvelle planète. Des milliers de choses qui existaient auparavant sans doute, mais qu'il n'avait jamais vues, s'imposent à son regard. L'érotisme implicite de la publicité – comme celui, explicite, qui s'affiche sur les kiosques à journaux – le sollicite à chaque instant. Les femmes qu'il croise lui paraissent inhabituellement séduisantes, leurs vêtements suggestifs...

Durant la nuit, et pour la première fois depuis son mariage, il a senti la chaleur du corps de son épouse. Il se dit « j'ai une maîtresse ! », étonné d'accéder, à son tour, à une situation que les théâtres de boulevard et les romans de deuxième ordre ont explorée dans tous les sens.

Tandis qu'il anticipe les plaisirs à venir, sa démarche se fait allègre. Puis il anticipe jusqu'à la satiété : avec une fatuité inconsciente, il a déjà fait de Mme Blin-Pasteur sa propriété. Elle l'aime, elle s'attache à lui, elle devient collante ; il se lasse, il se demande comment s'en débarrasser...

Cependant quand il entre dans les locaux de Hande ses jambes le portent à peine. Elle va certainement l'appeler comme elle l'a fait chaque matin ces derniers jours – car il a consacré beaucoup de temps à cette affaire de tableau de bord. Il va la revoir. Ce n'est plus la satiété qu'il ressent maintenant mais le besoin d'entendre la Voix, auquel s'ajoute un besoin, nouveau et tellement fort qu'il en est douloureux, de baisers et de caresses.

Mme Blin-Pasteur n'appelle pas. Il attend un peu puis, n'y tenant plus, l'appelle. Elle est en réunion, répond l'assistante,

elle rappellera. La voix de cette assistante est métallique, impersonnelle. Un soupçon effleure Dutertre : on dirait qu'elle applique une consigne. Mais il le balaie bien vite et se met au travail, une moitié de son attention restant tendue vers le téléphone.

La matinée passe, lente et remplie de travaux divers : une réunion avec Trouvère et Mallory pour préparer la rencontre avec le DG, la réponse à divers messages, la rédaction d'un compte rendu. Il va à la cantine avec ses collaborateurs, leur conversation fait passer le temps. Quand il revient dans son bureau il rappelle Mme Blin-Pasteur. L'assistante fait la même réponse que la première fois et dans sa voix il sent un peu d'irritation.

Le soir vient sans que Mme Blin-Pasteur n'ait appelé. Avant de partir il passe dans le couloir où se trouve son bureau : aucune lumière ne filtre sous la porte, rien ne répond quand il la frappe de son index replié. Elle est partie ainsi que son assistante.

\* \*

Adieu veau, vache, cochon, couvée ! Adieu plaisirs, possession, satiété ! Adieu, vanité de Don Juan au petit pied !

Il ne reste que la souffrance du drogué soudain sevré de sa drogue, que la rechute dans un monde privé de la dimension qui venait de s'ouvrir – ou plutôt, ce qui est pis, privé de la réalisation des plaisirs qu'elle avait fait entrevoir. À peine le plat succulent avait-il effleuré ses narines, voici qu'il a été retiré.

Le supplice va durer. Durant toute la semaine, puis par la suite encore, on dirait que Mme Blin-Pasteur ne travaille pas dans le même immeuble, qu'elle n'a même jamais existé : elle est invisible. Dutertre se renseigne : non, elle n'est pas malade, elle n'est ni en congé, ni en mission, elle est toujours à son poste. Pour qu'il ne la voie, ne la croise jamais, il faut qu'elle l'évite soigneusement.

Peu à peu la souffrance s'apaise, faisant place à une sourde mélancolie. Le monde intérieur de Dutertre a, semble-t-il, changé de pivot, son discernement s'est brouillé. Il ne voit plus aussi clairement l'architecture logique des choses, des organisations. Le travail qu'il faisait jusqu'alors avec plaisir lui paraît privé de sens, il peine à accomplir les tâches les plus simples. Ses collaborateurs le sentent et s'en inquiètent.

Il reçoit enfin des nouvelles de Mme Blin-Pasteur par une

voie indirecte. Ayant appelé Pelterre pour organiser la réunion demandée au sujet du tableau de bord, celui-ci répond froidement « mais elle a eu lieu, cette réunion ! J'ai parlé de ce projet avec le président et Mme Blin-Pasteur, tout est en ordre » puis il raccroche. Dans sa voix, Dutertre a senti de l'étonnement et de la contrariété.

\* \* \*

Un jour, longtemps après, il rencontrera par hasard Mme Blin-Pasteur. Alors qu'il est seul dans l'ascenseur la porte s'ouvre à un étage et elle entre, un sac pendant à son épaule au bout d'une longue lanière. Elle presse un bouton puis, faisant comme si elle ne l'avait pas vu, s'adosse à la paroi, les yeux baissés, silencieuse. Il la regarde et attend, silencieux lui aussi, le cœur battant.

La porte s'ouvre. Pour sortir elle doit passer devant lui. Alors se produit une chose étrange : en franchissant le seuil, elle fait une volte digne d'une ballerine et son sac, soulevé par la force centrifuge, le frappe durement au visage. Elle s'éloigne sans se retourner.

La porte se referme. Dutertre se passe la main sur la joue, honteux, désolé, navré. De douleur, de chagrin, des larmes lui montent aux yeux puis coulent en abondance.

\* \* \*

Pour désigner le directeur général de Hande, Albert Floque, tout le monde dit « le DG ». C'est ce Monsieur élégant, corpulent et très blond que Dutertre avait croisé le premier jour dans le secrétariat de Jean Bonhomme. Il sourit aimablement.

Dutertre et Mallory sont en réunion avec lui. Autour de la table se trouvent aussi Kleber, Fernandez et Blin-Pasteur.

– Savez-vous quoi ? dit le DG en s'adressant à Kleber. Berger vient d'être embauché comme DSI de la Banque Internationale. C'est un poste très important, plus important même peut-être que DSI de Hande !

Et il ajoute, en lançant un coup d'œil à Dutertre : « ça prouve qu'il n'est pas aussi nul qu'on l'a dit... »

– C'est sûr, dit Kleber, pour ainsi dire. Je l'ai toujours pensé moi-même, d'ailleurs c'est certain en quelque sorte.

– Bon, dit le DG en se tournant vers Dutertre. Vous avez demandé à me voir, je vous écoute.

Dutertre et Mallory ont préparé une mise en scène. Ils sont convenus que Mallory attaquerait en premier, Dutertre se tenant en retrait pour intervenir si la conversation tournait mal. Il faut dire aussi qu'il n'a pas l'énergie nécessaire pour monter à l'assaut. Il fait un geste de la main vers Mallory pour lui passer la parole.

– Voilà les questions dont nous devons parler, dit celui-ci. D'abord, l'organisation de la messagerie chez Hande, maintenant que nous déployons des PC en réseau. Puis la question des habilitations. Enfin, l'organisation de la maîtrise d'ouvrage. C'est un ordre du jour chargé.

– Tout ça, ça ne me dit rien du tout, dit le DG.

– Nous allons nous expliquer, dit Dutertre. Pour la messagerie, il y a des pièges. Quand j'étais à France Télécom, voici quelques années, ils ont mis en place ce qu'ils appelaient une « messagerie de commandement » pour équiper les 200 ou 300 principaux dirigeants de l'entreprise. Ils s'y sont mal pris, ça a tourné à la catastrophe...

– Comment ça ? dit le DG.

– Ils se sont contentés de charger le logiciel dans les PC des utilisateurs sans les former, sans leur indiquer les précautions à prendre. Résultat : trois semaines après, certains dirigeants ne se disaient plus bonjour, ne se serraient plus la main quand ils se rencontraient dans un couloir.

– Pourquoi ça ?

– Ils s'étaient insultés par messagerie ! C'est un amplificateur d'agressivité... vous tapez un message à la va-vite, vous l'envoyez sans l'avoir lu, celui qui le reçoit le trouve désinvolte... il répond sèchement, vous répondez de même et c'est parti...

– Si la messagerie est si dangereuse, il ne faut pas l'installer, dit le DG. Moi, de toute façon, je ne m'en servirai jamais. Je n'aime pas les ordinateurs, j'ai de trop gros doigts pour taper sur les touches, ajoute-t-il en souriant largement, content de lui. Je ne vois pas d'ailleurs ce que la messagerie apporte, on peut très bien s'envoyer un courrier.

– Oui, dit Dutertre, c'est ce que disait M. Berger.

– Il avait raison ! Il était très bien, Berger.

– Il nous serait difficile de ne pas introduire la messagerie chez Hande, dit Blin-Pasteur. Nos concurrents la mettent tous en place.

– Ah bon, si vous le dites... grommelle le DG. En tout cas moi personnellement je n'arrive pas à lire sur un écran. Il faut que je tienne le papier entre mes mains, que je le sente, que je voie l'encre... sinon je peux pas lire.

– Il ne suffit pas de mettre une messagerie en place, dit Mallory : il faut que le service soit convenablement utilisé. Il faut former les utilisateurs et nommer un administrateur de la messagerie pour lutter contre les mauvaises pratiques, par exemple l'abus des listes de diffusion ou de la « réponse à tous ». Il devra disposer d'outils qui lui permettront d'observer ce qui se passe...

– Mais c'est *Big Brother* ! s'exclame Fernandez.

– Non, non, pas du tout, dit Mallory ; l'administrateur ne lit pas le contenu des messages, il ne fait qu'examiner des volumes. Il intervient très délicatement, très poliment auprès des gens qui risqueraient de prendre de mauvaises habitudes...

– Je n'y comprends rien, dit Kleber. Les utilisateurs sont des grands garçons tout de même enfin voyons. Pour moi la messagerie c'est SMTP, POP et LDAP point barre. On installe ça et les utilisateurs font ce qu'ils veulent, voilà tout en quelque sorte. Il faut seulement interdire les pièces jointes parce qu'elles encombrent le réseau je veux dire.

– Je crois tout de même, dit Blin-Pasteur, qu'il faut faire attention à la façon dont l'entreprise utilise l'outil. Nommer un administrateur ne serait pas une mauvaise chose, et les pièces jointes sont parfois utiles.

– Bon, dit le DG, alors on fera comme ça.

– Une question, dit Mallory. Quelle allure auront les adresses ?

– Ça nous l'avons étudié, dit Fernandez, le plan d'adressage est prêt. Pour quelqu'un du service des ventes à la direction commerciale, par exemple, c'est `prenom.nom@dg-dc-sv.hande.com`.

– Comment ? s'exclame Mallory. Mais c'est affreux !

– Je ne nous vois pas, dit Dutertre, mettre une telle adresse sur nos cartes de visite. Ce serait compliqué pour les correspondants extérieurs à Hande.

– Ce n'est pas compliqué du tout, dit Fernandez. S'ils veulent

vous répondre il leur suffira de taper sur le bouton « réponse » du logiciel de messagerie, c'est automatique...

– Mais pourquoi pas `prenom.nom@hande.com` ?

– Ce n'est pas possible : cette adresse-là est déjà prise.

– Par qui ?

– Par nous, à la DSI.

– Je ne vois pas de quoi vous parlez, dit le DG. Tout ça me semble être une question technique tout à fait secondaire.

– Pas du tout ! pas du tout ! s'exclame Mallory indigné. Il n'y a aucune raison pour que la DSI accapare la belle adresse.

– Restons calme, dit Blin-Pasteur. Mallory a raison.

– Alors d'accord, dit le DG.

Fernandez hoche la tête, dépité, mais il se tait. Kleber examine attentivement un angle du plafond.

– Évidemment, dit Mallory, une fois que chacun a sa boîte aux lettres, son adresse réside dans un annuaire électronique. On peut utilement le coupler avec l'annuaire téléphonique...

– La messagerie c'est pas la téléphonie quand même, murmure Kleber.

– ...il est très intéressant de gérer l'annuaire téléphonique sur un support électronique : ça permet de le tenir à jour en continu. On peut d'ailleurs y ajouter la photo de la personne, son adresse postale, le numéro de son bureau, le nom du service auquel elle appartient, la liste de ses fonctions...

– C'est bien lourd tout ça, dit Kleber, et je ne vois pas où on va, là enfin voyons.

– On va, dit Mallory dont les oreilles sont devenues très rouges et qui regarde fixement la table devant lui, à la gestion rationnelle des habilitations....

– Hou là là, les grands mots ! s'exclame le DG. On plane dans les hauteurs...

– Oui, ajoute Mallory de plus en plus rouge, parce qu'aujourd'hui les habilitations chez Hande, passez-moi l'expression, c'est le bordel. Dans chaque application il faut tenir à jour à la main une table qui définit les droits de lecture, écriture et traitement de chacun.

» Évidemment on le fait mal, des gens attendent leurs droits plusieurs semaines, ils ne peuvent rien faire pendant ce temps,

d'autres ont des droits qu'ils ne devraient pas avoir. Il y a même, figurez-vous, des consultants qui ont travaillé chez Hande, ils sont partis mais ils ont toujours les droits qu'Hande leur avait donnés, ils peuvent toujours s'en servir. C'est une question de sécurité. »

– La sécurité, dit Kleber en bombant le torse, on sait ce que c'est. Nous avons mis en place la reprise en cas d'incident, un *back-up*, Hande est en cas de sinistre capable de redémarrer en deux minutes sans perte de données.

– La sécurité, dit le DG, moi aussi je sais ce que c'est et je vais vous le dire : c'est tout ou rien. Soit on a la sécurité absolue, soit on n'a pas de sécurité du tout. Les accidents, ça arrive. On n'y peut rien. Toutes les entreprises sont dans le même cas.

– Tout de même, dit Dutertre, on peut faire en sorte de réduire la probabilité...

– Tout ou rien, je vous dis, tout ou rien. Les probabilités, ça ne prouve rien, c'est beaucoup trop incertain.

Dutertre soulève ses coudes de la table puis les laisse retomber, découragé. Blin-Pasteur sourit et se tait.

– Bon, alors qu'est-ce qu'on fait ? dit Mallory en se tournant vers Kleber.

– C'est une usine à gaz, votre machin, répond celui-ci. D'un autre côté je n'y crois pas. Il faut tout de même être sérieux enfin voyons. C'est bien trop compliqué votre truc.

– Je crois tout de même, dit Blin-Pasteur d'un ton rêveur, qu'il y a du vrai dans ce que dit Mallory...

– Alors que recommandez-vous ? dit le DG.

– Eh bien je crois qu'il faudrait mettre cette affaire à l'étude, lancer un projet...

– Bon, soupire le DG. Un projet de plus. Il faudra me donner une évaluation du budget, hein ! et ne pas faire comme d'habitude, on dépense toujours trois fois plus que ce qui a été prévu...

– Comptez sur nous, on vous donnera une évaluation réaliste, dit Dutertre. Avec Lotus Notes ça ne coûterait pas cher...

– Ce n'est pas à vous qu'il revient de définir la solution ni d'évaluer son coût, dit Fernandez d'un ton sec.

– Non, non, c'était juste pour donner un exemple.

– Y a-t-il encore quelque chose à discuter ? dit le DG en regardant sa montre. Je suis pressé, il faut que je prenne le train

pour Bordeaux dans un quart d'heure.

– Il faudrait parler de maîtrise d'ouvrage... dit Mallory.

– Si vous pouvez me dire ça en trois mots, allez-y...

– Non, dit Dutertre, il faudra un peu plus de temps. Nous organiserons une autre réunion.

– Je ferai le compte rendu, dit Blin-Pasteur au DG, et je vous proposerai un relevé de décisions.

Le DG se lève, fait le tour de la pièce en serrant les mains puis s'esquive. Chacun reprend ses affaires. Fernandez part très vite, l'air contrarié. Dutertre et Blin-Pasteur sortent ensemble.

– Elle était marrante, hein, cette réunion, dit Blin-Pasteur avec un petit sourire.

– Je ne l'ai pas trouvée drôle du tout !

– Pour en profiter, il fallait avoir les bonnes lunettes.

– C'est-à-dire ?

– Si vous avez dix minutes, dit Blin-Pasteur en prenant Dutertre par le coude, je vous offre un café. À cette heure-ci la cafétéria sera vide. Nous pourrons parler tranquillement.

\* \* \*

– Voilà, reprend Blin-Pasteur quand ils sont assis devant deux cafés. Quand je dis « lunettes » je pourrais aussi bien dire « grille de lecture ». Pour interpréter une réunion il faut savoir la *lire*.

– Ah oui, dit Dutertre, je vois, il faut être sociologue.

– Pas seulement, pas seulement. La sociologie ne donne qu'une des quatre clés de la grille.

» La première clé est la plus naturelle : si nous sommes en réunion, c'est pour résoudre un problème. Nous le posons sur la table, comparons les solutions possibles, tâchons de nous comprendre et de nous entendre. Tout ceci est rationnel. Il s'agit d'organiser notre action.

– Ça se passe rarement d'une façon aussi simple que ça.

– Oui ! C'est parce que les trois autres clés entrent en jeu elles aussi et qu'elles conditionnent l'action. Mais il arrive quand même de temps à autre que la rationalité se manifeste dans l'entreprise... on ne doit pas l'ignorer, même si elle n'explique pas tous les comportements...

» La deuxième clé, c'est la psychologie. Chacun a son tem-

pérament : colérique ou réfléchi, primaire ou secondaire... entre les personnes, il y a ou non des atomes crochus... on repère assez vite ceux qui sont faits pour s'entendre...

Dutertre frémit, craignant que Blin-Pasteur ne fasse allusion à sa femme. Mais il continue :

– ... et ceux qui ne pourront jamais se supporter.

» La troisième clé, c'est la sociologie : chaque individu adhère à un réseau, à une structure de pouvoir dont il attend protection et avancement. On peut, si l'on observe bien, cartographier les réseaux, voir comment ils se forment et se déforment... Bonhomme y est très attentif. Mais la clé la plus importante – et donc naturellement la moins connue – c'est la quatrième... »

Blin-Pasteur, en acteur qui ménage un *suspense*, prend sa tasse pour aspirer une gorgée de café puis la repose et semble chercher ses mots. Enfin :

– L'avez-vous remarqué ? Ce qui met les gens *vraiment* en colère, ce qui fait exploser les réunions, ce n'est jamais la rationalité, ni la psycho, ni la socio.

» Si quelqu'un devient hystérique, c'est qu'on a touché à la façon dont il distingue ce qui est réel, ce qui est possible et ce qui est imaginaire, qu'on a touché à la façon dont il sépare ce qui est important de ce qui est secondaire. »

– Oui... ça se peut... je ne vois pas bien, dit Dutertre songeur.

– Bien sûr, vous ne *voyez* pas, personne ne *voit*, c'est tellement fondamental qu'on ne le perçoit pas, on ne voit jamais les lunettes qu'on a sur le nez, s'écrie Blin-Pasteur en haussant les épaules. Avez-vous peur de la mort ?

– Pas du tout, dit Dutertre, il m'arrive au contraire de souhaiter qu'elle vienne vite.

– Bon, eh bien voilà : c'est une de vos options fondamentales. D'autres en ont une peur horrible. Quelques-uns, de moins en moins nombreux, croient à la vie éternelle. Les hindous croient à la métempsycose. Selon l'option choisie on ne voit pas la vie de la même façon, on n'a pas le même but, on n'agira donc pas de la même façon.

– Mais comment cela se manifeste-t-il dans une entreprise ?

– Pour vous le montrer je vais prendre un autre type d'option. Certains croient que le hasard n'existe pas, que tout est écrit

d'avance. Je connais ainsi des gens qui conduisent de façon très dangereuse : ils pensent que si l'accident doit arriver, il arrivera et que conduire prudemment n'y changerait rien. Vous avez vu la position de notre DG sur la sécurité. Il croit en la Providence, c'est pareil...

– Einstein a dit « Dieu ne joue pas aux dés avec l'Univers. »

– Oui, et ça montre deux choses : d'abord qu'une phrase peut être à la fois bien tournée et stupide ; et puis qu'il peut arriver à un génie de dire une sottise. Comme vous m'avez cité Einstein, je vous cite Hegel : « tout ce qui est rationnel est réel, tout ce qui est réel est rationnel. » Encore une ânerie...

– Vous y allez fort !

– Non, non, je vous dis que c'est une ânerie parce que j'en vois les conséquences chaque jour. Les profs de philo nous ont inculqué à longueur de cours qu'il était possible de reconstruire le monde par la pensée. Et du coup quand on propose quelque chose de raisonnable à l'entreprise, on reçoit l'objection qui tue : « ce n'est pas si simple ! »

– Ça, c'est vrai, dit Dutertre. J'entends cette phrase chaque fois que je présente un modèle de processus.

– Évidemment ! s'écrie Blin-Pasteur que la passion semble faire fumer comme une machine à vapeur sous pression. Voilà ! On ne peut penser, modéliser, que de façon *simple* ! Enfin je veux dire : simple en regard du réel qui est toujours plus complexe...

– La nature est inépuisable...

– Voilà ! On se comprend ! On se comprend ! La Bible dit que Dieu est inconnaissable ! La nature l'est aussi ! Mais le but de la pensée, dit Blin-Pasteur en frappant la table du plat de la main (les tasses sautent en l'air suivies par leurs soucoupes), ce n'est pas de connaître *absolument* les choses – c'est impossible ! – mais de les connaître *assez* pour pouvoir *agir* sur elles, avec elles, afin de se rapprocher du but de notre vie ! La pensée a une finalité pratique, essentiellement *pratique* !

– Oui, bon, mais les maths...

– Les maths elles aussi ont une finalité pratique, à long terme et à distance des choses... il y aurait beaucoup à dire là-dessus... Mais revenons à ceux qui disent « ce n'est pas si simple ». Ce sont des *crétins* ! La bonne question serait : « est-ce que cette idée est *pertinente*, est-ce qu'elle permet d'agir de façon efficace. » Là on

pourrait discuter ! Mais il est rare que quelqu'un la pose...

Blin-Pasteur fait pivoter sa tasse, finit son café, soupire et poursuit plus calmement :

– Chacun porte en lui une structure qui l'oriente. Il y a des gens qui sont convaincus, sans le dire bien sûr ni même se l'avouer, d'être seuls à exister, les autres n'étant qu'une illusion de leurs sens. Ce seront naturellement des manipulateurs d'un égoïsme absolu ! D'autres, ne supportant pas les limites que comporte la condition humaine, se révoltent contre elle. C'est la racine du mal... le serpent de la Genèse leur a dit « vous serez comme Dieu »...

Il s'arrête un long moment, plongé dans ses pensées. Dutertre le regarde, partagé entre le désir de mettre un terme à une conversation qui le fatigue et le besoin de réfléchir posément à ce qu'il vient d'entendre.

– Qu'est-ce qui fait qu'un cadre sera bon ou mauvais ? dit enfin Blin-Pasteur. La sociologie explique un mécanisme qu'il est bon de connaître : on est bon élève parce qu'on veut « réussir » comme Papa – ce qui, soit dit en passant, prostitue les études à l'arrivisme –, on fait des études supérieures pour avoir une « bonne situation », une fois en place on ne pense qu'à sa « carrière », on élève ses petits pour qu'ils deviennent eux aussi des cadres... on croit être *intelligent*... Mais cette mécanique n'explique pas tout...

– Ben quoi, beaucoup de gens vivent comme ça !

– Oui, beaucoup, les pauvres bougres ! Et ils tombent dans tous les pièges... Mon premier patron était un très bon ingénieur, très compétent, très entreprenant. Il avait pour principe « quand on est bon, on réussit ». Et il avait réussi ! brillant élève, beau mariage, belle carrière... Mais son principe avait un équivalent cruel : « si on ne réussit pas, c'est qu'on est mauvais »...

» Notre service a été supprimé parce que la boîte a cru, bien à tort d'ailleurs, pouvoir faire ainsi des « économies ». Mon patron s'est fait virer, il s'est trouvé au chômage. Catastrophe ! au lieu de se dire que ce n'était qu'un accident, il a pensé que cet événement lui révélait sa vraie nature, « mauvaise » mais cachée jusqu'alors par ses succès... Il est devenu à quarante ans un zombie, un être sans ressort, il n'a plus rien fait qui vaille jusqu'à sa retraite... »

– Triste histoire, dit Dutertre qui se sent douloureusement

visé par le mot « zombie ».

– Oui, beaucoup de cadres sont très fragiles... pourtant quelques-uns sont solides. Ça vient de leurs options fondamentales. Si mon patron avait eu le sens de sa dignité, s'il avait eu une colonne vertébrale ferme, il ne se serait pas laissé briser. *Il ne faut jamais se laisser briser, quoi qu'il arrive.*

– Intéressant, dit Dutertre pensif.

– *Quoi qu'il arrive!* s'exclame Blin-Pasteur dressé comme un prophète en Israël, l'index levé, les sourcils en haut du front.

» La quatrième clé est donc *métaphysique* et c'est la plus puissante. Quelles sont les options fondamentales de celui qui me parle? Quelles sont aussi celles que l'entreprise partage, et qui forment ce qu'on appelle sa *culture*?

» Les quatre clés ouvrent les quatre mondes dans lesquels nous vivons. Évidemment ils communiquent : celui qui croit à la métempsychose n'aura pas la même psychologie que celui qui n'y croit pas... mais il faut les distinguer si on veut comprendre ce qui se passe... »

– Oui, dit Dutertre, c'est un peu comme les onze dimensions de la théorie des cordes...

– Peut-être, ça se peut, répond Blin-Pasteur surpris, je ne connais pas cette théorie. Il faut dire aussi – et c'est un vrai drame – que nos options sont souvent incohérentes. Elles nous sont inculquées par l'éducation, les amis, les médias, un peu aussi tout de même par l'expérience, et elles comportent donc toujours de ces « injonctions paradoxales » dont parlent les psychologues et qui rendent fou... Elles peuvent entretenir dans la personne un conflit qui la détruit...

– Par exemple? dit Dutertre qui peine à se concentrer.

– Oh c'est bien simple... j'ai reçu une éducation chrétienne, vous aussi peut-être?

– Non, pas du tout.

– Eh bien le pasteur nous disait qu'il fallait rester vierge jusqu'au mariage tandis que la société nous dit qu'il est ridicule d'être encore puceau à vingt ans... C'est un exemple d'injonction paradoxale... Il y en a d'autres... On vous dit dans l'entreprise qu'il faut être original et créatif, en même temps on vous dit qu'il faut être discipliné, ne pas faire d'histoires... comme si c'était

possible !

» Chacun doit donc faire le ménage dans ses options, liquider les incohérences, *choisir* son orientation, construire sa propre colonne vertébrale... Mais j'ai parlé trop longtemps, ajoute Blin-Pasteur en bâillant, je vous sature sans doute... je suis intarissable sur ces questions... »

– Pas du tout, dit Dutertre. C'est spécial mais ça donne à penser...

– C'est ça, pensez-y à loisir... Vous faites un travail très utile chez Hande, c'est pour ça que je vous en parle... J'ai appris ça d'un de mes patrons, pas celui qui est devenu un zombie, un autre... Il est à la retraite maintenant mais il reste actif... il m'a ouvert des portes à mes débuts, il m'a donné des armes utiles... Sans lui j'aurais eu beaucoup plus de mal...

» Allez, salut, dit brusquement Blin-Pasteur en s'emparant des tasses, soucoupes et petites cuillères en plastique, allez-y, je rapporte tout ça au bar. »

\* \* \*

# Chapitre 7

## Allegro feroce

Le directeur financier de Hande, M. Nabert, est un petit homme d'une propreté méticuleuse et aux cheveux tout blancs. La peau de ses mains est sèche, ses ongles sont parfaitement coupés, son costume gris est d'une sobre élégance. Tout est en ordre, tout est impeccable dans son bureau où aucun papier n'apparaît.

Un coffre-fort, placé entre deux armoires soigneusement fermées, semble proclamer fièrement « ce que je contiens est tout ce qu'il y a de plus confidentiel ! » Derrière le bureau, orienté vers le fauteuil, un écran Reuters multicolore affiche des données ligne après ligne.

M. Nabert parle à voix basse, son assistante aussi, la moquette épaisse étouffe les sons, les personnes de la direction financière se déplacent aussi silencieusement que des poissons dans un bocal. On n'entend aucun bruit.

Dutertre, Kermarec et Nabert sont installés autour d'une table ronde. « Merci pour votre disponibilité, dit Nabert d'une voix très douce mais parfaitement audible. Je vous ai demandé de passer me voir parce que vous pourriez peut-être m'apporter une aide précieuse. Le président s'inquiète à propos de nos salles de marché. Comme je prends ma retraite dans dix-huit mois je voudrais avoir réglé cette question avant de partir. C'est pour moi un devoir.... »

\* \*

Cette conversation suivra des méandres, comportera des détails que Dutertre et Kermarec enregistreront soigneusement dans

leurs gros cahiers à spirale. Voici un condensé du résumé qu'ils rédigeront après avoir exploité leurs notes :

Toutes les entités du groupe Hande, y compris celles qui se trouvent à l'étranger, ont leurs comptes auprès de la banque Hande. Ce dispositif a permis au groupe de centraliser entièrement la gestion de la trésorerie.

Hande a deux salles de marché, l'une à Paris, l'autre à Genève. Celle de Paris assure le refinancement des prêts à la clientèle, activité hautement rémunératrice car Hande emprunte à des taux beaucoup plus bas que ceux qu'elle demande à ses clients. Celle de Genève place la trésorerie du groupe sur le marché mondial en jouant sur les taux de change et les taux d'intérêt.

Or cette dernière activité inquiète beaucoup Jean Bonhomme. « J'ai confiance en vous, dit-il à Nabert, je sais que vous contrôlez ce qu'ils font, mais que se passera-t-il quand vous nous aurez quittés? Si les gens de Genève font une erreur, ils peuvent ruiner Hande en cinq minutes! »

Il n'est d'ailleurs pas conforme à la culture de Hande, essentiellement commerciale, de « gagner de l'argent avec de l'argent » : la finance a toujours été mal vue dans ce groupe. Les syndicats sont à l'affût de tout ce qui peut ressembler à de la spéculation, le conseil d'administration lui-même considère les salles de marché avec suspicion.

M. Nabert demande donc à Dutertre de les expertiser, d'examiner en particulier la façon dont elles utilisent le système d'information. Peut-on, doit-on modifier les flux de données entre la direction financière, la banque Hande et les salles de marché, ainsi qu'entre les deux salles? sont-elles bien organisées? faudrait-il les regrouper? où situer d'ailleurs la salle qui résulterait d'un éventuel regroupement : à Paris, Genève, Évian? et comment devrait-on définir sa mission?

Officiellement il faudra dire que l'étude ne porte que sur le seul système d'information : il ne faut pas inquiéter les personnels en faisant apparaître la perspective d'un déménagement, ni *a fortiori* celle d'un licenciement collectif. Mais le rapport qu'attend M. Nabert doit porter sur tous les aspects de l'activité des salles de marché. Il est très pressé, car il souhaite pouvoir présenter prochainement ses recommandations à Jean Bonhomme. L'étude sera hautement confidentielle.

\* \*

– Elle est intéressante, cette étude, dit Kermarec à Dutertre tandis qu'ils se dirigent vers l'ascenseur en parcourant les couloirs silencieux de la direction financière (Kermarec parle à voix basse comme s'ils se trouvaient dans une église).

– Je ne sais pas... murmure Dutertre. La finance m'intéresse, bien sûr, mais je n'y connais pas grand chose... je ne m'en suis jamais occupé.

– Moi je m'y connais ! dit Kermarec. J'ai suivi en option le cours de Joseph Leddet à l'ENST, il m'a mis une très bonne note. Puis j'ai travaillé pendant quelques années à la salle de marché de la Société Générale. C'est là que je me suis intéressé à l'informatique. *Trader*, ce n'était pas ma tasse de thé... c'est trop abrutissant...

– C'est vrai ! s'écrie Dutertre à voix basse. J'avais oublié cette partie de votre CV. Vous pourriez donc faire cette étude si je vous déchargeais de vos autres chantiers ?

– Oui, ça m'intéresserait beaucoup.

– Parfait, parfait ! dit Dutertre. Alors allez-y... faites un projet de démarche et de devis. Je le transmettrai à Nabert et fouette cocher !

\* \* \*

De temps à autre – une fois par an à peu près – Jean Bonhomme reçoit chez lui sa « garde rapprochée ». Les cadres de Hande envient ceux qui sont invités à ces réceptions dont personne ne connaît cependant le but secret.

Ses proches collaborateurs, gavés de petits fours et abreuvés de champagne, se détendent en effet sous l'œil attentif de sa femme et quand ils seront partis il lui dira « que penses-tu d'Untel ? crois-tu que Celui-ci et Celui-là puissent s'entendre ? puis-je faire confiance à Cet autre ? » etc.

L'expérience lui a montré que Céline est dotée d'une intuition immédiate, étonnante, qui lui permet de *sentir* les personnes sans jamais se tromper. Ainsi les réceptions chez Jean Bonhomme, si recherchées, sont en réalité un tribunal devant lequel il fait comparaître les personnes avec lesquelles il travaille et celles à qui il envisage de confier des responsabilités.

\* \*

Les invités sont arrivés depuis un bon moment déjà. Ils ont déposé leurs manteaux et leurs écharpes au vestiaire et bavardent par petits groupes, le verre à la main. Le maître d'hôtel officie derrière le buffet, surveillant le travail des serveurs qui, portant plateau ou bouteille, naviguent entre les groupes. Céline, tout sourire, parle à chacun à tour de rôle.

Bonhomme a l'esprit ailleurs. Après être sorti de Hande il a passé une demi-heure dans un cabinet de radiologie où il a subi un pénible examen de la prostate puis entendu des mots qui résonnent encore dans sa tête : « examen complémentaire », « biopsie » et finalement « cancer », trompette lugubre accompagnée des calmants d'usage : « rien de grave mais il faut voir », « par précaution » etc.

Son Moi s'est alors recroquevillé au point de former dans sa poitrine une boule noire petite mais très pesante. Les invités, les serveurs, sa femme, lui semblent perdus dans la perspective de la pièce. Il ressent de l'hostilité envers chacune des personnes qui s'agitent sous ses yeux.

Elles ne voient pas en effet, elles ne sentent pas la proximité du mur au-delà duquel il n'y a rien, de ce mur dont l'horrible majesté rend dérisoire tout effort, toute vie, tout amour et jusqu'à l'Univers entier !

Comme elle lui semble ridicule, l'application méthodique de Céline qui passe d'un groupe à l'autre comme une abeille ! Mme Blin-Pasteur, elle, virevolte selon une chorégraphie savante : à chaque instant elle semble engagée dans une conversation suivie mais si on la quitte des yeux on la voit peu après, de nouveau en conversation, à l'autre bout de la pièce. Blin-Pasteur s'appuie contre une cloison, les mains croisées derrière le dos. Il semble se réfugier dans ses pensées. Mais, se dit Bonhomme qui est décidément de mauvaise humeur,

*deux noms, pourquoi deux noms ? Peu caché sous  
[beaucoup.  
quand on a tant de noms, on n'en a pas du tout*<sup>1</sup>.

Il voit Dutertre, les cheveux en désordre, marcher comme un

---

1. Victor Hugo, « Merveilleux-Duvignaux », *Nouveaux Châtiments*.

crabe et se diriger en diagonale vers le piano. La tête de Mme Bertrand se multiplie par trois et ses trois têtes se balancent en sens contraire du tangage. Floque, un instant immense au point de crever le plafond, se ratatine pour devenir aussi petit qu'une souris...

Pour secouer ce vertige Bonhomme entame une promenade parmi les invités. Il hoche la tête, serre des mains, mais il n'a pas envie de parler : que pourrait-il dire à de tels pantins ? À ceux qui insistent pour obtenir une phrase il répond « demain ! nous ne sommes pas là pour travailler... » Et malgré le sourire plaqué sur son visage certains se disent qu'il a une drôle de bobine, ce soir, le patron.

\* \*

Dutertre est contrarié. Quelque chose sonne faux dans cette réception et ça l'agace comme un crissement. Fernandez est là, par exemple, mais non Kleber. C'est étrange, mais ce n'est pas cela qui le contrarie le plus.

Dans le brouhaha de la conversation émerge la voix de Mme Blin-Pasteur qui parle avec tout le monde mais évite Dutertre. Or ce n'est plus la Voix qu'il aime : elle est accordée une quinte plus haut que d'habitude. Cette sonorité aiguë, cette façon de passer d'un groupe à l'autre, dénotent chez elle de l'excitation, de l'énervement peut-être.

La présence du piano demi-queue est par contre amicale, rassurante, et il s'en approche pour trouver un réconfort. Il lève distraitemment le couvercle : c'est un Bösendorfer. Sa main gauche enchaîne une gamme légère et quelques arpèges. « Bon instrument », murmure-t-il, charmé par les harmoniques.

– Seriez-vous pianiste, par hasard ? dit une voix de femme.

Il lève les yeux vers un visage entouré d'un halo de cheveux gris. Les yeux bridés, les pommettes saillantes révèlent une origine russe et tatare. Il reconnaît Céline Bonhomme à qui il a été présenté voici quelques minutes. Sa beauté rayonnante, son regard bienveillant réveillent sa sensibilité récente à la féminité – mais cette fois l'impression est rassurante, paisible.

– Oui, je joue un peu.

– Moi aussi ! cela fait longtemps que je n'ai pas touché mon piano. Écoutez, entre nous, ça me ferait plaisir si vous pouviez

l'essayer. Ça ne dérangera personne, ajoute-t-elle après avoir lancé un regard circulaire.

– Tiens, pourquoi pas ? dit Dutertre qui rapproche le tabouret, en règle rapidement la hauteur et s'assied.

Il joue une valse de Schubert. Elle ne présente aucune difficulté technique mais peu de pianistes sauraient l'interpréter correctement. « Les partitions, disait M. Denoix, sont de la sténographie : il faut leur ajouter des indications qui ne sont pas écrites, être strict et flexible... Dans une valse, par exemple, le premier temps de chaque mesure doit être un peu plus long que les deux autres : écoutez Lorin Maazel quand il dirige l'orchestre de Vienne... »

La valse est courte. Mme Bonhomme regarde Dutertre, songeuse. « Comme c'est agréable ! dit-elle. Vous jouez vraiment très bien. »

– J'aime beaucoup la musique.

Elle tire à elle une chaise, s'assied, étend d'un geste familier son bras droit sur le couvercle du piano et se penche en avant pour parler à voix basse.

– Qu'étudiez-vous en ce moment ?

– Oh, pas grand chose, Hande me prend depuis quelques mois tout mon temps et toute ma tête. Mais j'aime à lire les partitions... et puis si vous voulez...

\* \*

Pendant la guerre de 14-18, au moment des mutineries, deux gendarmes sont postés sur le chemin des soldats qui reviennent du front. Ceux-ci, fatigués et couverts de boue, doivent les saluer en passant. Un soldat ne salue pas : en voilà un qui fait du mauvais esprit ! Les gendarmes l'empoignent. Le soldat frotte sa manche, la boue tombe, les gendarmes voient apparaître des galons de capitaine. Ils le lâchent, saluent et le laissent passer.

Cette anecdote plaît beaucoup à Dutertre qui éprouve, de temps à autre, le besoin de « frotter sa manche ». Je ne suis pas beau, je n'ai pas de prestance, se dit-il, et comme j'aime la simplicité les gens me prennent pour un simplet. Il faut donc parfois montrer que je sais faire aussi des choses assez difficiles.

C'est pourquoi il entame le « Baba-Yaga » des *Tableaux d'une exposition* de Moussorgski, dont le tempo est *allegro con brio*,

*feroce*. Il espère, sans se l'avouer, que son jeu attirera l'attention de Mme Blin-Pasteur.

« Lorsqu'on joue quelque chose de très difficile, disait encore M. Denoix, il faut *donner l'impression* de la facilité. » Un petit groupe se forme autour du piano, la plupart des conversations se taisent, mais Mme Blin-Pasteur n'approche pas. Après quelques minutes Dutertre s'arrête. On entend des applaudissements.

\* \*

– Qu'as-tu ? demande Mme Bonhomme à son mari après le départ des invités. Tu as fait une drôle de tête pendant toute la soirée. Et tu n'as parlé avec personne !

– Oui, non, ce n'est rien, j'étais soucieux, Bruxelles nous fait des ennuis. Toi, en tout cas, tu t'es occupée de tout le monde, merci !

– C'est bien normal, c'est mon rôle, non ?

– Comment les as-tu trouvés ?

– Comme d'habitude : Blin-Pasteur renfrogné, sa femme agitée, Floque pontifiant, Fernandez mystérieux... sais-tu que Dutertre est un excellent musicien ?

– Oui, je l'ai entendu comme tout le monde. Mais ce n'est pas d'un pianiste que nous avons besoin chez Hande ! ajoute-t-il avec colère. Ce qu'il nous faut, c'est un organisateur, un réalisateur...

Surprise, Mme Bonhomme interroge son mari du regard mais il se tait.

\* \* \*

Dutertre est seul à sa table : la réunion du matin a duré longtemps, il est arrivé tard à la cantine qui va bientôt fermer. Quatre dames arrivent : il reconnaît le secrétariat du président autour de Mme Bertrand, l'assistante de Jean Bonhomme, qui est dans ce petit groupe la femelle dominante.

Elles s'assoient à une table proche de la sienne et s'engagent dans une conversation qui se gravera dans la mémoire de Dutertre.

– Il n'y avait plus de pommes sautées, tant pis ! dit l'une d'elles.

– Cette taupe nous fera toujours enrager. C'est de sa faute si

nous sommes en retard, dit une autre. Quand elle arrive, toute frétilante, qu'elle dit « Le président peut-il me recevoir? » et nian-nian...

– C'est la *taupe modèle*, comme on dit dans le midi.

– Et surtout une peau de vache. On ne peut lui faire aucune confiance.

– Elle a du chien, il faut le reconnaître...

– C'est ça : toute la ménagerie dans une seule personne.

Dutertre tend l'oreille, attentif. Mme Bertrand lui lance un coup d'œil.

– Bon, dit-elle, ne déprimons pas.

Tandis qu'elles s'attaquent à leur salade Mme Bertrand continue :

– À propos de dépression, j'avais une collègue chef de service au SO de Toulouse, un vrai Trondelon, une force de la nature au travail et aussi, il faut le dire, un peu une mangeuse d'hommes... vous l'avez connue, non ? Claire Desrousseaux ?

– Ah oui, dit une des autres dames, je vois qui c'est, elle travaille à la direction commerciale. Mais c'est plutôt quelqu'un d'effacé, non ?

– Eh bien justement, c'est toute l'histoire. Elle a tout à coup changé de caractère. Elle qui était gaie, allante, voilà qu'elle regardait dans le vide, elle ne faisait plus rien, ses collaborateurs devaient lui rappeler le travail à faire. Puis elle a parlé de suicide...

– Aïe aïe !

– Nous lui disions « Claire, il faut aller voir le docteur », mais elle répondait « Nan, nan, je veux pas. » Nous étions très inquiètes...

– Ça se comprend !

– Finalement nous l'avons conduite d'autorité chez un médecin et hop, immédiatement il l'a fait hospitaliser en psychiatrie. Ils lui ont donné des médicaments qui l'on abruti. Elle ne reconnaissait plus personne, elle ne pouvait même plus parler, mais au moins elle ne pensait plus au suicide...

– Mais qu'est-ce qui lui était arrivé ?

– Nous n'en avons rien su. Une dispute avec sa mère peut-être, ou un chagrin d'amour, ou un effondrement après trop d'excita-

tion... Elle est sortie de l'hôpital guérie si l'on peut dire mais elle n'est jamais redevenue la même personne – c'est pour ça que vous la trouvez si effacée. Elle qui était si efficace dans son travail, elle ne l'est plus...

– Comme c'est triste !

– Le plus effrayant, c'est quand nous allions la voir à l'hôpital. On y croise des gens pas très nets : l'un avait un pan de chemise qui dépassait du pantalon, l'autre marmonnait des phrases sans suite... On se sent fragile quand on voit ça, on pense qu'on pourrait facilement devenir fou soi-même...

– Oh tout de même !

– Si, si, je vous assure, c'est une expérience. Alors je me suis jurée de ne jamais avoir de dépression nerveuse, de ne pas me laisser embarquer. Claire m'a rendu sans le savoir un grand service. Quelques années plus tard, lorsque j'ai eu mon cancer et que mon mari m'a quittée, j'ai commencé à déprimer.

– Il y avait de quoi...

– Non, il n'y a jamais de quoi. *Il ne faut pas déprimer !* J'avais la gorge serrée, mal au ventre, des insomnies, des idées de suicide. J'étais triste, ça se lisait sur ma figure. Du coup je suis devenue la tête de Turc du service, tout le monde cherchait à m'enfoncer.

– Les gens sont méchants !

– Ils ne sont pas méchants : ce sont des animaux. On élimine la bête malade...

Mme Bertrand prend le temps d'avaler une bouchée de salade puis continue :

– Vous êtes triste, tendu, alors votre corps vous fait mal et ça vous rend encore plus triste : c'est une spirale. J'en suis sortie en me tirant par les cheveux. Je ne pouvais pas supprimer la tristesse mais je pouvais limiter les douleurs physiques et me protéger contre mes collègues.

– Comment avez-vous fait ?

– Je me suis forcée à sourire, à détendre les muscles de mon visage, à arborer une mine radieuse. Les gens ont cessé de m'agresser. Puis j'ai desserré ma gorge, c'est une gymnastique comme une autre. Quand j'ai vu que ça marchait, ma foi ! cette petite victoire m'a un peu remonté le moral et progressivement j'ai regrimé la spirale. Mais si je n'avais pas vu ce qui était arrivé à

Claire, je ne me serais pas méfiée et alors la spirale m'aurait sans doute entraînée jusqu'au fond.

\* \* \*

C'est le soir. Dutertre, vautre sur un canapé, rêve en regardant la télévision. Sa femme le rejoint et s'assied à côté de lui. Il la regarde et pour la première fois de leur vie commune il la trouve féminine. Certes le visage de Martine est ingrat, les taches de rousseur se sont multipliées avec les années, son corps est lourd, mais elle respire la générosité et la droiture.

Il lui prend la main et la serre. Elle lui jette un coup d'œil et dit « qu'est-ce qui te prend ? » sans sembler autrement contrariée. Il répond : « je suis content d'être avec toi. » Elle lève les sourcils : jamais jusqu'alors elle n'avait senti de la tendresse dans sa voix ! Mais au moment où elle ouvre la bouche pour poser une autre question, le téléphone sonne.

– Qui est-ce qui sonne à cette heure-ci ? maugrée Dutertre en s'emparant du combiné. Il est dix heures du soir, nom d'une pipe ! Allô ?

– C'est Kermarec, je vous appelle tard, mille excuses, mais il faut que je vous voie, c'est urgent, c'est très important. Je ne peux rien dire au téléphone ni au bureau. Ce serait bien si nous pouvions prendre le petit déjeuner demain matin chez vous. À quelle heure pourrai-je passer ?

– Eh bien, disons sept heures du matin.

– C'est entendu, merci, à demain ! Encore une fois, toutes mes excuses !

– Qui était-ce pour appeler à cette heure-ci ? dit Martine.

– Kermarec... il a quelque chose d'important à me dire, il ne pouvait pas le dire au téléphone... je me demande pourquoi il fait tant de mystères... il vient prendre le petit déjeuner demain matin chez nous.

– Dis donc, il ne manque pas d'air, ton Kermarec ! J'espère que ce sera *vraiment* important. Sinon tu pourras lui faire une petite remarque...

\* \*

Le lendemain matin Dutertre ouvre la porte à Kermarec. Celui-ci est pâle, il a des poches sombres sous les yeux. Il attend

que la porte soit refermée pour énoncer la phrase qui amorcera des événements remarquables :

– Je crois bien que j’ai trouvé chez Hande une pépite, une très grosse pépite !

\* \* \*

# Chapitre 8

## Concerto

Dutertre et Kermarec sont assis face à face autour d'une table basse sur laquelle Martine a posé deux tasses de chocolat fumant, une assiettée de toasts, plusieurs petits pots de beurre et de confiture.

La conversation est restée en suspens pendant qu'elle servait. Maintenant qu'elle est partie, Dutertre lève un sourcil interrogateur.

– Alors, dit-il, de quoi s'agit-il ?

– Je ne sais pas trop par où commencer... bon, j'ai fait l'étude des salles de marché, je les ai visitées à Paris et à Genève. Ce sont des gens très bien, compétents, ils font du bon travail, j'ai quelques recommandations à faire mais c'est simple au fond. C'est en fouillant un petit peu dans les comptes de Hande que j'ai trouvé la pépite...

Ses yeux étincellent :

– Nous pourrions leur faire faire un profit de dix milliards de Francs !

– Attendez, c'est deux fois l'ordre de grandeur du résultat annuel...

– Oui, dit Kermarec, et encore ces dernières années ils ont perdu de l'argent...

– Oui, c'est beaucoup beaucoup, mais comment faites-vous ?

– Bon. Vous vous rappelez sans doute que voici deux ans ils ont acheté le groupe Shibuko au Japon ?

– Oui, cette affaire que les syndicats appellent « chie beau-

coup »...

– C'est ça ! Hande l'a payée cent milliards de Francs environ... le taux d'endettement a crevé le plafond... c'est une des raisons pour lesquelles ils ont frôlé la faillite...

– Oui, je sais.

– Shibuko a été payé en Yens. C'est donc un actif en Yens dans les comptes de Hande...

– Oui, et alors ?

– Et Hande ne s'est pas couverte ! C'est une faute de gestion qu'ils font systématiquement. Ils disent que *se couvrir, c'est spéculer !* C'est idiot...

– Excusez-moi mais je n'y connais rien, je ne comprends pas...

– C'est très simple. Si vous détenez un actif en devise étrangère, sa valeur en Francs dépend du taux de change et donc elle fluctue. Mais on peut « se couvrir », c'est un service que rendent les banques et qui ne coûte pas cher. Ça fixe dans vos comptes la valeur de votre actif en Francs...

– Comment font les banques ?

– C'est un peu technique, il faudrait que je révise mon cours... en tout cas, ça marche. « Se couvrir » supprime une incertitude – or pour la gestion, l'incertitude c'est l'ennemi.

– Oui, je vois, mais alors pourquoi Hande ne se couvre-t-elle pas ?

– C'est parce qu'ils sont stupides ! Il y a un Dieu pour les ivrognes... Leur idée, c'est que « se couvrir, c'est spéculer » alors que c'est l'inverse : quand on ne se couvre pas on laisse fluctuer la valeur de l'actif au gré du change et c'est donc spéculer sur le change...

– Pourquoi font-ils ça ?

– Parce que les gens de la direction financière sont des trouillards ! Comme la finance est mal vue chez Hande on ne fera jamais aucun reproche à un directeur financier qui ne fait rien. Mais s'il agit on exigera que son action rapporte toujours, or elle ne peut rapporter que dans un cas sur deux...

» Si je me couvre mais qu'ensuite le Yen monte, on me reprochera d'avoir raté une occasion de plus-value et je me ferai virer. Si je ne me couvre pas et que le Yen baisse, je peux dire « que voulez-vous, c'est la fatalité ! le change fluctue, je n'y peux

rien”, personne ne me fera de reproche... »

– Oui, bon, dit Dutertre, je comprends à peu près. Et alors, où sont-ils, ces dix milliards ?

– Ils ont eu une veine de cocu ! Depuis l’achat le cours de l’action de Shibuko est resté à peu près stable et le Yen a grimpé de plus de 10 %. Ils ont donc une plus-value latente de dix milliards de Francs...

– Ils ne l’auraient pas faite s’ils s’étaient couverts...

– Non, ils ne l’auraient pas faite. Leur mauvaise gestion reçoit donc une récompense parfaitement imméritée... la finance est souvent injuste...

» Mais maintenant, maintenant il faut qu’ils se couvrent, et vite ! Il faut qu’ils figent cette plus-value dans leurs comptes car si le Yen redégringole, ils la perdront... »

– Et si le Yen continue à grimper ?

– Et d’une c’est peu probable, j’ai vérifié ça auprès de Leddet. Et de deux mieux vaut une plus-value dont on est sûr, que l’on a fixée une fois pour toutes dans le résultat, plutôt qu’une plus-value latente et volatile. Supprimer l’incertitude, c’est tout le secret de la bonne finance...

– Leur en avez-vous parlé ?

– Pas encore ! Je voulais vous voir d’abord. Nous ne serons pas trop à deux pour négocier ce coup-là. Moi, vous savez, je ne suis pas fort en diplomatie... Parce que ça, c’est une tout autre affaire que leur histoire de salle de marché.

» Et puis si on leur fait faire dix milliards de Francs de profit, on peut tout de même leur demander un petit intéressement... ce n’est pas de l’expertise en système d’information, hein... je sais pas, moi... ils pourraient nous filer deux ou trois pour mille. Vingt ou trente millions de Francs, ce serait bon à prendre... »

– Vous dites que vous leur faites gagner dix milliards ; mais en fait, ils les ont déjà gagnés, ces dix milliards, même si la plus-value est seulement latente, non ?

– D’une part ils peuvent encore la perdre, et d’autre part elle ne s’est pas inscrite dans leur compte de résultat. La fixer en se couvrant, ça la fera apparaître dans le profit. Elle sera comme le lapin qui sort du chapeau...

Dutertre réfléchit un instant puis demande : « Quelles sont

vos recommandations à propos des salles de marché? »

– Surtout qu'ils ne les fusionnent pas, elles ne font pas le même métier. Qu'ils les laissent où elles sont, des gens compétents partiront s'il fallait déménager. Et surtout qu'ils améliorent les échanges d'information : la direction financière fait des études à moyen terme mais elle ne les communique pas à la salle de marché de Genève qui fait d'autres études de son côté, à court terme...

– Pourquoi cette direction garde-t-elle ses études pour elle?

– Parce qu'elle est jalouse de la salle de marché! Les *traders* font un métier glorieux, ils touchent de gros bonus, alors les autres, les tâcherons, ne veulent surtout pas les aider.

– Bien. Préparez votre rapport sur les salles de marché, on va aller le présenter à Nabert puis on lui parlera des dix milliards...

» Dites-donc, c'est amusant, la finance, conclut Dutertre en s'emparant de sa tasse de chocolat qui s'était refroidie entre temps. J'aimerais bien faire ce coup-là... ce n'est pas tant que j'aie besoin d'argent mais c'est rigolo... »

– Moi aussi, ça m'amuse... Et ça me fera plaisir de voir la tête de Nabert. D'un côté il devrait être content de faire gagner des sous à sa boîte. Mais de l'autre, si l'idée est jugée bonne, il sera furieux de ne pas l'avoir eue lui-même. Il risque de passer pour un con... il faudra faire attention à ne pas lui faire perdre la face...

\* \* \*

Dutertre et Blin-Pasteur sont assis dans un TGV qui file vers Lyon : ils doivent participer à une réunion au SO Rhône-Alpes. La pluie gifle les vitres, le paysage est noyé dans la brume.

– Mon père aime à raconter une histoire qui lui est arrivée dans le train, dit Blin-Pasteur. Il était seul avec une dame dans un compartiment et comme aujourd'hui il faisait un temps épouvantable : ils ne pouvaient rien voir par la fenêtre. La dame regardait mon père avec insistance.

» Vous ne le savez sans doute pas mais mon père est un grand brûlé de la guerre de 40. Il n'a pratiquement plus de nez, ses lèvres sont réduites à deux traits horizontaux, ce qui reste de ses doigts est minuscule...

» La dame, n'y tenant plus, lui adresse la parole : «Vous allez

me trouver très indiscrette, je vous prie de m'excuser, mais mon pauvre Monsieur que vous est-il donc arrivé?"

» Mon père a bon caractère. Il répond donc aimablement : "J'étais pendant la guerre observateur dans un ballon captif, il a été descendu en flammes par un avion allemand, mes camarades m'ont tiré de là en mauvais état, j'ai subi plusieurs opérations et voilà..."

» La dame réfléchit un instant et dit : "Et vous êtes marié?" – "Oui, répond mon père, je suis marié." Encore un instant de réflexion : "Et vous avez des enfants?" – "Oui, j'ai des enfants." Nouveau silence. "Et quel âge ont-ils, vos enfants?" Mon père lui dit les âges que nous avons alors, mes sœurs et moi.

» Alors la dame fronce les sourcils et se concentre, faisant un effort visible de calcul mental. Puis son visage s'épanouit en un large sourire : "Ah ! s'écrie-t-elle enfin, soulagée. Je vois que tout n'a pas été brûlé!"

» Évidemment mon père se régale quand il raconte cette histoire. Ma mère prend alors un air confus... »

Dutertre rit.

– Votre père ne manque pas d'humour !

– Non, il n'en manque pas en effet. C'est un grand homme à tous les points de vue : un être humain accompli et aussi un grand savant... Il lit couramment le sanskrit, il paraît qu'il connaît autant de langues que Dumézil... Mais il n'est pas toujours facile d'être le fils et le petit-fils de grands hommes, d'hommes célèbres, même si j'aime beaucoup mon père et mon grand-père...

Blin-Pasteur se tait un instant. Que faire dans le train sinon causer, lorsqu'on ne voit rien à l'extérieur et que l'on n'a pris avec soi ni livre, ni journal? Alors il continue :

– Pour beaucoup de gens je suis le fils Blin-Pasteur. C'est agaçant, mais le pire a été mon premier mariage.

Il fixe Dutertre dans les yeux et dit : « Cette expérience m'a appris une chose : *il ne faut rien attendre de personne.* » Dutertre frémit mais l'autre lui tapote l'avant-bras d'un geste apaisant.

– Vous rappelez vous Kim Novak dans *Sueurs froides*, de Hitchcock? Une femme superbe, n'est-ce pas? et mystérieuse... Eh bien, ma première femme avait ce genre de beauté...

» Mes parents et moi étions allés à Orly chercher une de mes

sœurs qui revenait de voyage. Et elle nous présente une amie qui avait fait le voyage avec elle... cette amie portait un manteau gris de bonne coupe, un foulard, des gants... je la revois encore... il faisait chaud dans l'aérogare. Elle ôte son manteau, je vois sa silhouette, elle portait une robe rouge... au milieu de la foule terne, une fleur éclatante... je tombe amoureux fou... le coup de foudre...

» Quand on est dans cet état, on substitue à la personne l'image que l'on s'en fait. Michèle était interne en médecine à Cochin, ce même hôpital où elle est aujourd'hui professeur... elle est très bon médecin, endocrinologue... mais revenons en arrière. Je lui fais très timidement la cour, ça marche, nous nous marions, nous avons trois enfants...

» Je sentais bien qu'elle me trompait avec ses collègues, et aussi d'ailleurs avec quiconque lui plaisait sur le moment : je n'avais pas de preuve, mais beaucoup d'indices...

» C'était pénible mais voici le pire : peu de jours après la naissance de notre troisième enfant, et sans que rien ne m'ait prévenu, elle a demandé le divorce. Évidemment elle a la garde des enfants. Je les vois de temps en temps... Je me suis creusé la tête. Nous ne nous entendions pas si mal que ça, j'étais toujours aussi amoureux... et puis j'ai fini par comprendre.

» Ce n'était pas ma personne qui l'avait intéressée, mais le patrimoine génétique dont je suis porteur. Elle avait voulu que ses enfants soient des rameaux de notre famille protestante et banquière, qu'ils héritent à travers moi des gènes de mon père et de mon grand-père, savants renommés, membres de l'Institut... je m'étais marié par amour, elle m'avait épousé par eugénisme... »

Dutertre frissonne. « Quelle froideur ! dit-il. Ça fait penser au nazisme, non ? »

– Oui... vous savez, les médecins ne sont pas tous des humanistes... alors voilà : depuis cette histoire, *je n'attends rien de personne...* on naît nu, on vit seul, on meurt seul, il faut faire son devoir, voilà tout... Et celui qui chemin faisant aura rencontré l'amour ne devra pas se plaindre !

» Notez d'ailleurs mon inconséquence : si je méprise les actions de cette femme, je reste épris de sa personne... elle hante mes rêves... »

Blin-Pasteur se mord les lèvres et oriente son regard vers

les lointains brumeux, à travers la vitre sur laquelle courent des gouttelettes, à travers le rideau de pluie horizontal qui longe les flancs du TGV.

Dutertre, atterré, s'interroge : pourquoi lui a-t-il raconté cette histoire atroce ? quels sont donc ses rapports avec sa deuxième femme ? et d'ailleurs, se dit-il encore, qu'est-ce que j'attends moi-même des autres ?

\* \* \*

Hande utilise, pour les voyages au long cours de ses dirigeants, un Falcon qu'elle possède en co-propriété. Jean Bonhomme et Albert Floque sont installés dans la cabine arrière, Mme Bertrand et l'assistante de Floque dans la cabine avant. Le Falcon vole à haute altitude vers Dakar où le président et le DG doivent participer à des réunions et des réceptions. Sur la table entre les deux hommes l'hôtesse a posé deux verres de jus de fruit qu'ils n'ont pas touchés.

Bonhomme est absorbé en lui-même : dans l'attente des résultats de sa biopsie il lui est difficile de penser à quoi que ce soit d'autre. Contrairement à son habitude, Floque paraît mécontent, son visage est renfrogné. Il a posé *Le Figaro* sur ses genoux mais il ne l'a pas encore ouvert. Son regard circule autour de la cabine en évitant Bonhomme.

On n'entend que le bruit des moteurs et, venant de l'autre cabine, le ronron d'une conversation entre les deux dames.

– Je me demande où nous mène cette affaire... dit Bonhomme, pour briser le silence plus que pour engager une conversation.

Floque sursaute : « De quelle affaire parlez-vous ? »

– De ce que nous allons voir à Dakar.

– Oh ! Cette affaire-là ! À mon avis, ce n'est pas de ça que vous devriez vous soucier le plus.

– Ah ? Et de quoi devrais-je me soucier, alors ?

Floque pince ses lèvres, regarde par le hublot et ne répond pas.

– Allez-y ! Ne me laissez pas en plan entre deux phrases.

– Mais, Monsieur, c'est à vous de voir ce qui est important et ce qui ne l'est pas !

Floque se referme comme une huître. Il semble regretter d'a-

voir émis un signal d'alarme. Bonhomme le soupèse en silence, examine son air embarrassé, et la méfiance s'allume comme un voyant rouge. Il se tourne lui aussi vers le hublot pour se donner une contenance et réfléchir à son aise.

\* \*

Pendant ces trois dernières semaines il n'a pas été un président bien efficace, il le sait. La boule noire minuscule mais si lourde qu'il porte dans la poitrine l'a écarté de l'entreprise. Hande a raté un gros appel d'offres et il a été inférieur à lui-même lors de la dernière réunion du conseil d'administration : à la sortie Bébéar, l'air inquiet, lui a demandé des nouvelles de sa santé.

Mais par ailleurs Hande s'est redressée. Le groupe est tiré d'affaire ! Et c'est à lui qu'on le doit. Il fallait trancher dans le vif, détruire les obstacles internes, restaurer la confiance des créanciers, régler avec le ministère de l'économie, avec Bruxelles, quelques points techniques délicats : tout cela a été fait.

Et maintenant, bien sûr ! Hande est redevenue attirante. Le bateau ayant atteint des eaux calmes, ceux qui n'avaient pas voulu prendre la barre pendant la tempête sont soudain très intéressés – et ils ne manquent ni de relations, ni d'influence. Bonhomme a servi : on peut donc le jeter comme un Kleenex après usage.

\* \*

Faisant mentalement le tour du conseil d'administration, il compte sur ses doigts. Sur les quinze administrateurs, dix le soutiendront. Les cinq autres sont plus douteux, mais ils sont évidemment en minorité... ils n'oseront pas... sauf bien sûr si certains « fidèles » trahissent, ce qui n'est jamais impossible...

Il jette un coup d'œil à Floque. C'est en principe un des fidèles mais il vient d'oser parler par énigme... « Sacré salopard, se dit Bonhomme, attends un peu que je te vire... »

*(Il rit de voir à terre et montre à Machiavel  
Sa parole d'honneur qu'il a tuée en duel<sup>1</sup>.)*

Mais il n'est pas facile de virer un DG. Tout comme le PDG,

---

1. Victor Hugo, « Éblouissements », *Les Châtiments*.

il a été nommé par le conseil d'administration : il ne peut donc être viré que par ce même conseil.

C'est un dispositif diabolique. En principe, le DG est là pour assister le PDG en assurant la gestion quotidienne, en mettant en œuvre la stratégie que le PDG a définie. Mais il est conforme à la nature des choses, à la nature humaine, que le DG aspire à devenir calife à la place du calife.

Il lui suffit de se faire un nombre suffisant d'alliés au sein du conseil d'administration. Il provoquera un conflit avec le PDG, celui-ci demandera au conseil de le révoquer, le conseil refusera : alors il ne restera plus au PDG qu'à démissionner – et le nouveau PDG saura récompenser le traître, à moins que celui-ci ne prenne le pouvoir lui-même.

« Si tu veux m'éjecter, bougre d'Iznogoud, essaie un peu, tu verras ! », se dit-il en lançant à Floque un regard haineux. Heureusement celui-ci est encore tourné vers le hublot, remâchant sans doute la phrase maladroite qui lui a échappé.

La boule noire s'est évaporée ! Bonhomme ne pense plus à sa biopsie, à son cancer. Il est prêt à la bagarre. Si Floque voyait à ce moment-là l'expression féroce de son visage, il saurait que la lutte à mort a commencé.

Mais lorsqu'il se détourne enfin du hublot pour regarder de nouveau Bonhomme celui-ci lui adresse un bon sourire, placide et parfaitement rassurant.

\* \*

À Dakar, tout se passe à vive allure. Le nouveau directeur du SO est mis en place en même temps que le nouveau directeur du grand magasin Hande et un nouveau directeur des achats : il fallait faire le ménage après la pénible découverte de quelques malversations. Bonhomme prononce des discours entraînants devant les cadres et le personnel. Floque, silencieux, se tient en retrait.

En fin d'après-midi ils sont reçus au palais présidentiel par Abdou Diouf. Bonhomme évoque rapidement les perspectives des entreprises du groupe au Sénégal puis il échange avec le président d'aimables considérations personnelles. « Je suis heureux de vous voir en pleine forme », dit Diouf en lui serrant la main à la fin de l'entretien. « Tiens, se dit Bonhomme, les échos de ma fatigue sont arrivés jusqu'ici ! »

Ils reviennent le soir à la présidence pour un dîner avec Diouf, le maire de Dakar et le ministre de l'Économie et des Finances. Puis le Falcon les ramène à Paris dans la nuit. Dans sa couchette Bonhomme prépare son plan de bataille.

\* \*

Il rencontre d'abord à Matignon Alain Juppé, avec lequel il a des rapports distants mais courtois. Puis il déjeune avec le grand-maître de sa loge maçonnique, personnage discret qui a la réputation de connaître tout le monde. Enfin il rencontre Claude Bébéar dans le calme de l'appartement de celui-ci.

Devant ces grands personnages il ne montre aucune inquiétude. Il ne leur demande ni soutien, ni secours. Il évoque brièvement les succès obtenus, il fait surtout miroiter la perspective de succès futurs qu'il se fait fort d'atteindre tout se montrant conscient des difficultés. Il arrive – et cela le réjouit intensément – que deux de ces trois interlocuteurs lui demandent, non sans quelques circonlocutions, un service personnel : ici où là, ils ont un fils ou neveu à caser et Hande est un grand employeur...

Ainsi Bonhomme est sûr que des signaux favorables seront émis vers plusieurs administrateurs.

Peu après ces rencontres il reçoit un coup de téléphone qui lui apprend que la biopsie a donné un résultat négatif. Cela ne lui fait d'abord ni chaud ni froid : le soin de la manœuvre l'accapare tellement qu'il ne pensait plus au cancer.

Et tout à coup il *réalise*, comme on dit, que son avenir s'étend désormais sans limite : la perspective de la mort a disparu ! Une joie intense irradie et réchauffe son corps et, comme un gamin, il saute en l'air dans son bureau en criant « Youpi ! »

\* \*

Il invite à déjeuner l'un après l'autre, dans le courant de la semaine, les trois administrateurs qu'il juge les moins fiables. Il les « emballe » par son enthousiasme, sa clarté de vue, son énergie, sa résolution, bref par la liste complète des qualités qu'un conseil d'administration souhaite trouver chez un PDG. Il a cependant observé chez deux d'entre eux une brève hésitation : le complot était donc bien avancé !

Mais chacun des trois lui a finalement demandé un service,

non sans les contorsions d'usage. Il sera trop content de le leur rendre... mais pas tout de suite.

Il passe quelques coups de téléphone et enfin tout est prêt. Il appelle Mme Bertrand à qui il dit, articulant soigneusement : « Demandez à M. Floque quand il pourra se rendre disponible, j'aimerais le voir au plus tôt. » Puis il raccroche tout doucement le combiné.

\* \* \*

# Chapitre 9

## Recitativo

« Entrez, entrez, Monsieur Floque ! » s'exclame Jean Bonhomme de sa voix la plus cordiale. L'invitation est superflue car le grand homme blond, déjà présent dans le bureau, se dandine d'un pied sur l'autre et son regard furète autour de la pièce comme pour en faire l'inventaire.

« Regarde bien, mon salaud, se dit Bonhomme ; tu n'es pas près de t'y installer. »

– Asseyons-nous, ajoute-t-il aimablement en désignant la table basse sur laquelle est posée une mince chemise rouge à laquelle Floque jette un coup d'œil.

Ils s'installent.

\* \*

– Hande marche bien maintenant ! dit Bonhomme en se frottant les mains. Nous sommes tirés d'affaire... avez-vous vu les comptes provisoires du dernier trimestre ?

Nabert vient tout juste de les lui présenter en avant-première et Bonhomme sait que le DG n'a pas encore pu en avoir connaissance.

– Non, répond Floque, je pense les voir tout à l'heure.

– Ah ! dit Bonhomme en affectant la surprise. Eh bien ils sont bons ! ils sont bons ! Et c'est à vous qu'on le doit. Enfin, je veux dire, à nous deux. Parce que nous l'avons redressée, cette entreprise, n'est-ce pas ? Ce n'était pas facile... Tout le monde doit vous en être reconnaissant, moi-même je vous suis très reconnaissant pour tout ce que vous avez fait !

– Merci... murmure Floque qui se demande où Bonhomme veut en venir.

– De rien, de rien, je vous assure, c'est très sincère... J'ai beaucoup réfléchi ces derniers jours, j'ai fait le tour de la situation, et voyez-vous, je me suis convaincu que Hande devait changer de stratégie...

Bonhomme fait durer le silence sous le regard interrogatif de Floque, puis il reprend :

– Quand il s'agissait de sauver le groupe, la tactique était très compliquée et vous l'avez magistralement appliquée. Mais la stratégie, elle, se résumait au mot « sauvetage », c'était simple... Maintenant, nous entrons dans une phase de relance, de croissance, alors la stratégie devient aussi compliquée que la tactique...

– Oui, c'est certain, dit Floque avec assurance.

– En outre, voyez-vous, il ne suffit pas de définir une nouvelle stratégie, il faut aussi la communiquer, indiquer à l'entreprise une orientation nouvelle, donner une impulsion – parce que la stratégie, hein, tant qu'elle n'est pas mise en œuvre concrètement, ce n'est qu'un mot sonore mais vide de sens. Et pour qu'elle soit mise en œuvre il faut que les cadres l'aient assimilée...

– Bien sûr, dit Floque.

– Or dans l'esprit des cadres la stratégie fait corps avec la personne des stratèges. L'équipe dirigeante que nous formons a porté la stratégie de sauvetage, il faut maintenant changer de message. Mais c'est très délicat. Les gens n'entendent pas le nouveau message, l'ancien résonne encore dans leurs oreilles... Pour que l'entreprise puisse entendre un nouveau discours, il faut qu'il soit porté par des personnes nouvelles.

– Oui, sans doute, dit Floque à qui la température de la pièce paraît maintenant très froide, comme si elle avait soudain baissé de dix degrés. Il sent venir une très grosse vague, peut-être même un raz-de-marée...

– Alors voilà, dit Bonhomme en posant sa main sur la chemise rouge. Il faut émettre un signal fort. Je n'ai pas fini mon travail ici, et d'ailleurs je vois où conduire Hande. J'ai relu votre contrat. Dites-le, il est bien ficelé, ce contrat ! En contrepartie de la clause de non-concurrence, vous toucheriez l'équivalent de trois ans de rémunération, six millions de Francs... ce n'est pas mal...

- Mais il n'est pas question que je parte ! s'écrie Floque.
- Non, non, pas dans ces conditions-là... rassurez-vous...

*(Je devrais couper tes quatre membres, traître,  
Et te laisser ramper sur tes moignons sanglants<sup>1</sup>).*

Bonhomme laisse durer un nouveau silence. Floque le regarde intensément, les yeux écarquillés.

– Voyez-vous, je trouverais parfaitement raisonnable, compte-tenu de tout ce que Hande vous doit, de tout ce que vous lui avez apporté, que votre indemnité soit d'un montant bien supérieur... disons le double... je suis prêt à présenter cette proposition au conseil d'administration, je suis sûr de son accord...

– Mais c'est très brutal ! s'écrie Floque. Je ne comprends pas...

– Il faut un changement de stratégie, cela suppose un changement de tête...

– Il faudrait en discuter au conseil d'administration...

– Je leur en ai déjà parlé, dit Bonhomme. À cette occasion, j'ai d'ailleurs senti, j'ai appris des choses qui m'ont surpris... Si vous exigez cette discussion-là, je ne suis pas sûr que les conditions puissent être les mêmes... Car évidemment, cela donnerait l'impression d'un affrontement entre nous deux et il faut éviter ça à tout prix. Voyons, entendons nous...

– Mais à quelle tête avez-vous pensé, qui pensez-vous mettre à ma place ? Qui mieux que moi ferait l'affaire pour mettre en œuvre cette nouvelle stratégie ?

– Ça, je ne l'ai pas encore décidé. Je dois encore procéder à quelques consultations, quelques concertations... mais je souhaite que ce soit rapide. Je veux pouvoir annoncer ma décision au séminaire annuel des cadres de Hande à Versailles, demain matin. Je vous demande de garder jusque là l'information confidentielle.

– Voyons, dit Floque, ne pourrions-nous pas...

– Écoutez, je crois pouvoir convaincre le conseil d'administration d'augmenter un peu plus l'indemnité... disons qu'on tripletrait ce qui vous est dû au titre de la clause de non-concurrence... Ce ne serait d'ailleurs que justice.

Floque a les larmes aux yeux, il fait la moue comme s'il allait pleurer. Son regard fait le tour du bureau, puis revient se poser

---

1. Victor Hugo, *La légende des siècles*.

sur la chemise rouge.

Bonhomme se lève, se dirige vers la porte, l'ouvre. « Pourriez-vous nous apporter deux cafés ? » dit-il à Mme Bertrand. Puis il referme la porte, revient vers la table basse et s'assied.

– Je peux en tout cas vous assurer de toute mon estime, de toute mon amitié, dit-il à Floque. Vous laisserez à Hande le souvenir d'un grand dirigeant, d'un meneur d'hommes efficace. Vous pourrez compter sur moi par la suite, si vous en avez besoin.

Et le fait est qu'il est parfaitement sincère lorsqu'il prononce ces dernières phrases.

Il ouvre la chemise rouge et en sort une feuille où sont dactylographiées quelques lignes. Il la tend à Floque.

– Tenez, signez ça, comme ça nous serons bien d'accord...

Floque lit, fait une pause, soupire, sort de sa veste un gros stylo Mont Blanc, l'ouvre lentement, calligraphie la date, soupire de nouveau, puis enfin signe.

\* \*

Dès que Floque a quitté son bureau Bonhomme fait appeler Blin-Pasteur. En l'attendant, il réfléchit.

Depuis qu'il se sait « guéri » du cancer qu'il n'a pas eu, sa virilité s'affirme de façon insistante. « Je pourrais prendre pour cri de guerre *Semper Erectus* », se dit-il mi-amusé, mi-contrarié.

Il va pourtant falloir qu'il se sépare de sa préférée... ou plutôt de son ancienne préférée car si le corps de cette dame l'attire toujours ses sautes d'humeur, naguère charmantes, ont fini par le lasser. « Je vais, se dit-il, changer la jument de tête de mon attelage. »

Il a en effet en vue une nouvelle favorite dont il a fait la connaissance chez des amis. Cette personne menue aux formes exquises, invitée à « visiter Hande », a commencé par une exploration très approfondie du petit appartement qui jouxte son bureau :

*je crois que c'est une coquine.  
elle a les dents blanches, l'œil noir,  
un corsage adorable à voir,*

*l'air profond. J'ai gagné le quine.*<sup>2</sup>

Sa voix est moins agréable que celle de l'autre mais son visage est plus fin, elle semble moins compliquée et surtout elle ne travaille pas dans le groupe. Ça réduit le risque d'histoires, de ragots, de commérages, d'ennuis...

Blin-Pasteur arrive en bras de chemise, la cravate dégrafée, l'air ahuri comme un hibou. Son allure fait sourire Bonhomme qui, las des attitudes compassées des dirigeants de Hande, trouve ce laisser-aller plutôt sympathique. Et puis ce changement va donner un bon coup de balai dans la fourmilière !

– J'ai l'intention, dit-il à Blin-Pasteur, de faire demain à Versailles une annonce importante. Mais pour cela j'ai besoin de votre accord. Voici de quoi il s'agit : accepteriez-vous d'être notre directeur général ?

\* \* \*

Dutertre, allongé dans son lit et à demi réveillé, se remémore le rêve qui l'a tourmenté toute la nuit. Il se hâte de convoquer devant sa mémoire les épisodes qui sont en train de s'effacer, l'éveil les dissipant comme des nuages que le soleil réchauffe.

Il errait dans les couloirs de Hande à la recherche d'une salle de réunion, consultant fiévreusement sa montre qui indiquait un retard croissant. Les ascenseurs n'obéissaient pas, les escaliers conduisaient nulle part - et soudain, poussant une porte, il entre dans cette salle qu'il avait tant cherchée. Une quinzaine de personnes sont engagées dans une vive discussion.

Il s'aperçoit alors qu'il a oublié de s'habiller ce matin-là : il est tout nu ! Il ressent une gêne intense mais personne ne semble s'apercevoir de sa nudité, ni d'ailleurs de sa présence. Alors il prend une chaise près du mur et s'assied à un coin de la table.

Il ne comprend rien à ce que ces gens disent. Ils parlent français mais utilisent un vocabulaire qu'il ne connaît pas, des acronymes qu'il n'a jamais entendus auparavant.

Il se lève au bout de quelques minutes et proclame fièrement, d'une voix forte – mais personne ne l'écoute : « J'en ai marre de perdre mon temps ici, je m'en vais ! » – puis il prend la porte tandis que la conversation se poursuit, toujours aussi vive...

---

2. Victor Hugo, *Carnets et albums de voyage*.

D'autres épisodes ont suivi mais déjà ils s'estompent, fuyant la mémoire qui tente en vain de les rattraper.

Dutertre a cependant reconnu dans ce rêve l'image d'une réalité : elle n'est pas réaliste, certes ! Il ne s'est jamais présenté nu à une réunion. Mais il y retrouve, transposées, des impressions familières : ne rien comprendre à ce qui se passe autour de soi, ne pas pouvoir interpréter les paroles que les gens prononcent... Il a souvent eu l'impression, chez Hande, de voir les événements comme à travers une vitre épaisse qui aurait intercepté le son, ne laissant passer que la mimique et l'agitation des personnes...

Il se lève, quittant Martine profondément endormie. Il revêt une robe de chambre, s'installe devant son bureau, allume son ordinateur : il va tirer au clair ce qui se passe chez Hande. Le rêve, labourant sa pensée comme un soc de charrue, a fait remonter à la surface les images, les racines, les vers de terre qui y sont enfouis. En contraste avec la confusion du rêve l'architecture de Hande lui semble à portée de la main, translucide mais consistante, idéale mais concrète, complexe certes mais évidente.

Décrire en suivant le fil de l'écriture une structure que l'on perçoit en bloc, c'est semble-t-il impossible ! sauf si, faisant fi de cette impossibilité, on se lance hardiment... Et il écrit.

\* \*

« Le groupe Hande juxtapose des métiers disparates, cela s'explique par son histoire. La cohésion de cet assemblage est plus ou moins bien assurée par des services partiellement communs à tous les métiers : gestion des ressources humaines, informatique, finance, logistique etc.

» Cette structure à la fois lâche et solide forme un réseau qui couvre le monde entier : Hande a des établissements, des filiales dans pratiquement tous les grands pays du monde.

» Le service commun le mieux organisé, c'est la finance. La gestion des ressources humaines est moins cohérente, cela se comprend parce qu'elle doit tenir compte de la diversité des réglementations et que la gestion des personnels se fait naturellement au plus près du terrain.

» L'informatique manque elle aussi de cohérence et c'est plus dommageable : la dispersion des centres d'exploitation, la diversité des tables de codage sont contraires à sa nature qui, agissant

dans le monde des concepts, ne doit pas dépendre de la géographie.

» Si l'informatique des services communs embrasse l'ensemble du groupe, celles des métiers sont mutuellement étanches. L'architecture d'ensemble est donc simple, la complexité résidant dans chaque métier qui est comme une grande entreprise dans la grande entreprise.

» Chaque métier est construit autour d'un pôle qui l'oriente : le BTP autour du *chantier*, la distribution autour du *magasin*, l'hôtellerie autour de l'*hôtel*, l'immobilier autour du *programme*, la mécanique autour de son *produit*.

» Hande s'est donc organisée *par usine*. Elle tourne ainsi le dos au marketing : sans être tout-à-fait absente, la compréhension des besoins des clients est secondaire en regard de la production, censée tourner de façon répétitive et avec la régularité d'un moteur.

» La stratégie s'exprime donc non pas en termes de diversification, d'innovation, mais en termes d'acquisition de filiales, d'implantation sur de nouveaux marchés, d'extension du réseau pour couvrir une surface accrue, pour enserrer le globe terrestre dans un filet aux mailles de plus en plus serrées.

\* \*

» À tout cela il faut ajouter la mention d'un *style* : Hande entend depuis toujours se placer haut sur l'échelle de la *qualité*. Ses magasins ont pour cible les classes moyenne et supérieure. Ils sont implantés en centre ville et leur publicité insiste sur le rapport qualité/prix, ce qui les distingue des grandes chaînes qui, comme Carrefour ou Casino, s'implantent dans les périphéries et fondent leur publicité sur le bas niveau des prix.

» Ses entreprises de mécanique produisent des pièces détachées complexes : train d'atterrissage des avions de ligne, valves des centrales nucléaires, turbines hydrauliques des barrages etc.

» Ce style ne découle pas de l'évaluation d'un marché potentiel. Présent dans les gènes de l'entreprise depuis sa naissance, il résulte d'un choix de Paul-Louis Lahande qui a été confirmé par Claude Brillin puis suivi fidèlement. L'orientation qu'ont donnée les fondateurs, dont les portraits se voient partout chez Hande, a durablement marqué sa culture, ses *options métaphy-*

*siques* comme dirait Blin-Pasteur.

» Que Hande ait réussi à se tailler une niche confortable sur chacun de ses marchés, c'est sans doute un coup de chance plus que le résultat d'une démarche avisée. Cette culture, devenue pour les cadres un article de foi, est en effet d'une rigidité qui expose le groupe à des mésaventures.

» S'il a survécu jusqu'à présent c'est parce que la gestion quotidienne a été, contrairement à la stratégie, très finement définie et exécutée : Hande, et c'est sa force, a su recruter et former d'excellents gestionnaires et mener une politique de promotion interne – sauf toutefois dans l'informatique, dont la technicité intimide.

\* \*

» Dans le système d'information de Hande on rencontre partout le mot *application*. Les activités qui concourent à la production s'enchaînent, chez Hande comme partout ailleurs, selon la trajectoire d'un *processus* : mais ce mot n'est jamais prononcé, aucun processus n'est *pensé* ni organisé dans son ensemble. Hande ne veut connaître que les applications, ces outils que l'informatique fournit aux utilisateurs.

» Ainsi l'agent opérationnel utilisera une application pour prendre une commande, une autre pour décrire le produit à élaborer ou à extraire du stock, une autre encore pour facturer, une quatrième pour donner l'ordre de livraison etc. Chacune d'entre elles obéit à une ergonomie et à des codages spécifiques. Pour apprendre à les utiliser l'agent devra suivre une formation coûteuse, et par la suite son travail exigera un pénible effort de mémoire.

\* \*

» Hande s'est tellement habituée à cette informatique-là que personne, à la DSI comme dans les métiers, ne conçoit que l'on puisse faire autrement.

» Imaginez pourtant un atelier de mécanique où les machines – tours, fraiseuses, aléseuses etc. – seraient disparates et mal disposées, les pièces détachées en désordre, la manutention pénible. Supposez que les ouvriers se trompent parfois dans les cotes des pièces et que, la documentation étant elle aussi en désordre, le patron se trompe lui aussi souvent lorsqu'il établit un devis.

» Vous direz : cet atelier est mal organisé, il faut classer la documentation, ranger les pièces détachées, choisir des machines compatibles, les disposer de sorte que la manutention soit fluide, suivre de bout en bout la réalisation d'une commande etc.

» Faire cela, c'est organiser l'atelier selon son processus de production ! Mais ce qui est évident quand on travaille sur une matière pondéreuse ne l'est pas pour le système d'information dont les défauts, comme les qualités, ne sautent pas aux yeux, ne sont pas évidents...

» Certaines applications sont il est vrai de petites merveilles d'algorithmique : c'est le cas de celle qu'utilise le BTP pour établir des plans, de celle qui sert à gérer les stocks, de celle qui gère la trésorerie. Leur conception a coûté cher, elles sont efficaces et personne ne souhaite toucher à ces piliers du patrimoine.

» Ainsi les réussites mêmes de l'informatique la maintiennent dans une conception étroite, et aujourd'hui désuète, de sa mission.

\* \*

» Hande n'a pas encore déployé la messagerie dont beaucoup de personnes ne perçoivent pas l'utilité ; elle n'envisage pas de mettre en œuvre la documentation électronique pour ses agents ni, pour ses clients, un site Web qui soit autre chose qu'une plaquette publicitaire ; ignorant le mot *workflow* qui désigne l'informatisation d'un processus, elle ne peut structurer ni la succession des tâches dans une direction, ni moins encore les flux transverses passant d'une direction à l'autre.

» Son organisation repose sur la vigilance des gestionnaires. Ils sont excellents et pourtant certains processus présentent des défauts dont ils ne se sont pas avisés : des dossiers mal orientés se perdent dans des bras morts, certaines affaires traînent, des tâches sont accomplies en double etc.

» Une hiérarchie intermédiaire est chargée de diffuser les consignes et d'établir des rapports. Ces bureaucrates sentent qu'aujourd'hui l'informatique permettrait de supprimer leur fonction, donc ils résistent : c'est là une des raisons pour lesquelles Hande se refuse à penser en termes de processus...

» Plus que la confrontation à l'état de l'art, c'est l'avance qu'ont prise certains concurrents qui la poussera à évoluer. Si

elle vient de perdre un appel d'offres qu'elle aurait normalement dû gagner, c'est parce qu'un autre, mieux informatisé, a su puiser dans ses ressources documentaires pour préparer une proposition plus convaincante.

\* \*

» Mais l'évolution – que l'on peut définir en creux à partir de la liste des carences – suppose un changement des habitudes : il faudra donc beaucoup de temps pour que des dispositions simples, naturelles, évidentes, soient mises en œuvre. Un travail qui pourrait être réalisé en trois mois prendra trois ans ou plus tant les résistances sont fortes, et je m'estimerai content si ce que j'envisage aujourd'hui, en 1996, fonctionne en 2006 – à supposer bien sûr que je sois encore chez Hande à cette date !

» La toute première étape consiste à corriger son *vocabulaire*. On ne peut pas dire, en effet, que le groupe possède un vrai système d'information tant que d'une entité à l'autre les tables de codage diffèrent et qu'à l'intérieur d'une même entité la même table se dégrade en dialectes locaux, chaque établissement l'interprétant et la transformant à sa guise.

» Il faudra donc faire la chasse aux synonymes et aux homonymes, raboter les différences superflues, établir enfin des dictionnaires entre les diverses langues que parlent les salariés de Hande. Cela épargnera du travail au groupe : transcodages approximatifs, correction des contresens etc. Cela lui permettra aussi de présenter à ses clients, dans le monde entier, un site Web multilingue sur lequel ils pourront consulter le catalogue, passer commande, gérer leur compte etc.

» Puis il faudra informatiser les processus de telle sorte que le travail des agents opérationnels soit judicieusement outillé, que des indicateurs de qualité soient produits automatiquement etc.

» La réussite de ces opérations – vocabulaire, processus – implique que Hande se focalise sur la façon dont l'automate s'articule au travail humain.

» Cela suppose que l'on sache exactement comment les agents opérationnels travaillent. Or ce sont les praticiens qui possèdent ce savoir, fût-ce de façon pratique, intuitive et sans qu'ils l'aient aucunement conceptualisé.

» Mais pour introduire l'automate de façon judicieuse il faut

l'avoir conceptualisé : cela s'appelle *modéliser le processus*, et pour que celui-ci soit comme on dit en couture *bien coupé* et *près du corps* ce travail doit être fait par les métiers eux-mêmes.

» Ils en sont incapables aujourd'hui. Il faut donc mettre en place, dans chaque métier, une équipe compétente : cela suppose de *professionnaliser les maîtrises d'ouvrage*.

» C'est de ça que je dois parler avec Floque. Kleber et Fernandez ne seront peut-être pas d'accord : ils craindront que cela ne fasse perdre du prestige, du pouvoir à l'informatique... Mais avoir en face de soi un *client compétent*, n'est-ce pas le rêve de tout bon informaticien ? »

Dutertre, qui a tapé très vite pour saisir ses idées au vol, lève les doigts du clavier. Martine s'étire et dit « que fais-tu ? » d'une voix ensommeillée. « Je viens de taper le brouillon d'une note à Bonhomme », répond-il.

\* \* \*

Quelqu'un frappe timidement à la porte du bureau. « Entrez ! », s'exclame Dutertre.

Et voici Mme Blin-Pasteur ! Elle hésite un instant sur le seuil, ferme la porte derrière elle, avance enfin et s'assied dans un fauteuil.

– J'ai un service à vous demander, dit-elle d'une voix très basse mais mélodieuse.

– Dites, répond Dutertre qui, après le choc de la surprise, se sent parfaitement froid.

– Le contrôleur de gestion cherche à torpiller le tableau de bord avec le soutien du directeur financier. Il monte un énorme système qui produira automatiquement des centaines d'indicateurs à partir de la comptabilité.

» Je pense que c'est une mauvaise idée car rien ne pourra être vérifié ni commenté. Mais il est en position de force, il peut s'attribuer les budgets qu'il veut... »

– Je ne vois pas bien comment vous aider. Le tableau de bord, c'est votre affaire exclusive, non ? Tout le monde l'appelle « tableau de bord de la dircom' », Kermarec n'y travaille plus...

– Oui, je sais, dit Mme Blin-Pasteur. Elle soupire.

» Je sais que je n'ai pas été sympa avec vous. Je n'ai aucune

excuse et je ne peux pas expliquer pourquoi j'ai été ainsi. Ma vie est trop compliquée pour que je puisse en parler : je ne comprends pas moi-même tout ce qui m'arrive. Mais j'aimerais tant que vous ne m'en vouliez pas... »

La Voix emplît le bureau de sa sonorité dorée. Mme Blin-Pasteur ôte ses lunettes et Dutertre voit deux larmes sur ses paupières. D'un geste las elle les essuie du dos de la main puis remet ses lunettes.

– Personne n'a une vie simple, dit-il.

– Sans doute, mais il y a des degrés...

Elle soupire de nouveau. Elle a croisé ses jambes et Dutertre voit apparaître sous la peau du genou le fin polygone de la rotule. Le tissu de la jupe découvre un peu d'une cuisse finement et confortablement musclée.

Une chaleur mystérieuse, un charme, une magie commencent à faire fondre sa froideur. Il se lève, fait le tour de son bureau et s'assied en face de Mme Blin-Pasteur. Une voix intérieure lui rappelle cependant les paroles entendues un jour à la cantine : « on ne peut lui faire aucune confiance », et malgré l'émotion qui le fait trembler il se tient sur ses gardes.

« Cette femme, se dit-il, est une sorcière aux formes ravissantes, à la peau douce, aux baisers délicieux, aux caresses exquises. Elle est capricieuse, dangereuse, aussi mortelle que la Lorelei dont le chant attirait les bateleurs du Rhin... »

L'horreur et le désir, la froideur et la chaleur alternent en un tourbillon qui provoque un vertige insupportable. Sa voix chevrote quand il dit enfin « que voudriez-vous que je fasse avec Pelterre ? » tandis que sa main, aimantée par une force invincible, avance sans qu'il ne l'ait voulu et se pose sur le genou de Mme Blin-Pasteur.

Elle se penche alors vers lui avec un de ces regards qui disent tout : l'abandon et le calcul, le triomphe et la soumission...

Ce regard, Dutertre l'enregistre sur le moment de façon automatique. Il ne saura l'interpréter que lorsque Mme Blin-Pasteur aura quitté son bureau : le pouvoir de la magie s'étant alors dissipé, il ricanera en se disant « c'est toujours ça de pris ! »

Cependant il est décidé à croiser le fer avec le contrôleur de gestion pour sauver ce tableau de bord dont il a eu l'idée et dont elle s'est emparée.

\* \* \*

# Chapitre 10

## Largo maestoso

– Je me suis planté, dit Dutertre à Trouvère et Kermarec en pendant sa veste au porte-manteau. La réunion s’est très mal passée.

– Comment ça ? dit Trouvère.

– Je leur fais l’exposé classique : tout produit résulte d’un processus de production, enchaînement de tâches élémentaires, le *workflow* permet d’informatiser le processus, et patati et patata. Mais pendant tout l’exposé ils me fusillent du regard, l’air indigné et furieux. J’étais tellement mal à l’aise que j’ai fini par bafouiller, c’était piteux...

– Qui ça, « ils » ? dit Kermarec.

– Les directeurs des SO et leurs adjoints, je leur parlais à la demande de Blin-Pasteur. Il s’agissait de leur faire comprendre ce que le système d’information va apporter. Eh bien c’est raté...

– Ils sont bizarres, ces types, dit Kermarec.

– Je crois que je comprends ce qui s’est passé, ça m’est arrivé à moi aussi, dit Trouvère. D’abord ces gens-là ont leur idée de ce que sait faire l’informatique : des fiches de paie, des inventaires, la comptabilité etc. Quand on leur parle d’*informatiser un processus* ils ne croient pas ce qu’on raconte : ils pensent que l’informatique est incapable de faire ça, qu’on leur raconte des fariboles de science fiction, qu’on les prend pour des naïfs, ça les agace... Ils n’y croiront que quand ils l’aurent vu fonctionner...

» Et puis il y a autre chose... les plus malins d’entre eux voient bien que les workflows vont changer la façon de travailler. Quand on leur dit que le workflow produira automatiquement des

indicateurs de volume, de délai, de qualité, ils sentent déjà dans leur dos l'œil de *Big Brother* – et entre nous ils n'ont pas tort parce qu'enfin si l'administrateur du processus est un pervers le workflow lui donnera la possibilité de pressurer les gens sans limite... C'est tout ça qui coince...

– Enfin quoi, c'est de la résistance au changement pure et simple ! s'exclame Kermarec.

– Pas seulement... Quand j'étais à l'équipement j'avais sous mes ordres une dame très intelligente, très fine mais qui n'était que commis, catégorie C de la fonction publique... un petit grade. Elle passait ses journées à vérifier des formulaires sur lesquels elle cochant des cases.

» Je lui ai proposé un travail plus intéressant mais elle l'a refusé. Voici ce qu'elle m'a dit : “Mon travail me convient parce que je peux le faire sans réfléchir ; je vois que certaines de mes collègues peinent mais moi, tout en travaillant, je pense à mes week-ends, à ma famille, à mon compagnon, les journées passent vite. Vous me demandez de prendre des responsabilités. Le travail sera peut-être plus intéressant mais je devrai me concentrer sur lui et je ne pourrai plus penser à mes petites affaires. Et puis vous ne pouvez pas changer mon statut : je serai toujours sous les ordres d'un gros balourd de contrôleur, il sera jaloux de moi et me fera des crasses.”

» Elle avait raison ! Il y a dans le travail deux positions confortables : être le pur exécutant d'un travail que l'on fait facilement et qui vous laisse toute liberté intérieure ; ou bien être responsable d'un travail difficile, mais avec la légitimité qui permet d'assumer le risque d'erreur.

» Une responsabilité sans légitimité, c'est l'enfer ! Avec nos histoires de workflow on donne aux gens plus de responsabilités, un travail plus intéressant si l'on veut ; mais si on ne leur donne pas aussi la légitimité qui correspond à cette responsabilité, ils refuseront et ils auront raison. On ne peut pas dire qu'ils “résistent au changement” : c'est le changement qui est insupportable. »

– C'est vrai, murmure Dutertre. Je ne sais plus qui a dit « mais qui contrôlera les contrôleurs ? » Il peut se glisser des pervers partout...

– Sur ce point-là, dit Kermarec, j'ai fait un jour une statistique qui m'a beaucoup servi. J'étais chef de bureau au minis-

tère des finances, j'encadrerais une soixantaine de personnes qui me rendaient fou. Chaque jour passaient dans mon bureau des gens qui se plaignaient d'un collègue, contestaient mes décisions, rouspétaient à propos des conditions de travail – elles n'étaient pas idéales, c'est vrai, mais je n'y pouvais rien. Un jour je me suis dit : tiens, je vais faire la statistique des emmerdeurs.

Dutertre et Trouvère rient, l'air intéressé et complice. Kermarec poursuit :

– Je prends la liste du personnel, je coche les gens qui m'em-bêtent tout le temps et je les compte : ce sont douze personnes, douze personnes seulement, et elles m'occupent à temps plein ! Les autres, soit 80 % de l'effectif du bureau, font leur travail sans poser le moindre problème...

» Ça m'a remonté le moral. Puis j'ai regardé de plus près mes douze clampins. Six étaient de ces cas sociaux, de ces malades que l'administration héberge parce qu'ils ont passé les concours et qu'ils ont un statut : je ne pouvais pas leur en vouloir. Les six autres, ma foi, étaient de vrais salauds, des pervers comme dit M. Dutertre...

» Par la suite j'ai souvent refait ce calcul et je suis toujours tombé sur le même pourcentage : 80 % de gens parfaitement convenables, 10 % de malades, 10 % de salopards... au travail, dans une copropriété, dans un village, dans une association, partout je retrouve ces ordres de grandeur. Mais comme les emmerdeurs font plus de bruit que les autres on les croit plus nombreux qu'ils ne le sont.

» Il n'y a que 10 % de vrais méchants. C'est une petite minorité mais elle est très active... les pervers recherchent les postes où ils pourront faire souffrir les autres : c'est pour ça qu'il faut « contrôler les contrôleurs » comme l'a dit Lénine, je crois. On ne doit pas faire comme s'il ne se trouvait aucun pervers dans l'entreprise ! »

Dutertre et Trouvère sourient puis les trois ingénieurs se séparent, chacun allant vers son travail.

Il arrive ainsi, dans l'entreprise, qu'un collègue tienne un propos où se condense son expérience. Le plus souvent ce propos passe inaperçu dans le flux de la conversation, parfois il se grave dans la mémoire d'un des interlocuteurs.

Que feront ceux-ci de ce qu'ils viennent d'entendre ? Personne

n'en sait rien, pourtant c'est ainsi que l'on se forme petit à petit.

\* \* \*

Accéder au bureau de Jean Bonhomme est, chez Hande, un privilège. Celui qui en a bénéficié fait des envieux.

Peu après son arrivée Dutertre avait eu quelques réunions avec Bonhomme qui l'a écouté avec attention. Il lui arriva de le mentionner lors d'une conversation avec un cadre du groupe. Alors celui-ci sursautait : « Comment, disait-il, vous avez été dans le bureau du président ? »

– Oui, répondait Dutertre, trois ou quatre fois, je ne sais plus.

– Et vous avez parlé avec lui ?

– Bien sûr, c'est pour ça que je le voyais !

L'autre était sidéré comme si Dutertre avait dit « je viens de rencontrer Dieu le Père, nous avons causé familièrement. » Bientôt il comprit que parler de ses rencontres avec Bonhomme troublait ses interlocuteurs : cela équivalait à « frotter sa manche » et il ne fallait pas en abuser.

Puis il se vit lui-même mis à distance. « Il faudrait que j'aie un rendez-vous avec M. Bonhomme, j'ai des choses à lui dire », disait-il à Mme Bertrand.

– Je vais voir, répondait-elle en ouvrant un gros agenda qu'elle semblait flairer mais où elle n'écrivait rien. Je vais lui demander, je vous contacterai.

Il attendait, attendait pendant des semaines sans recevoir aucun signal. Il revenait voir Mme Bertrand.

– Avez-vous pensé à ma demande de rendez-vous ?

– Oui oui, je ne vous oublie pas, je sais bien que vous voulez voir le président, je vous préviendrai.

Et il attendait encore. Lorsque finalement Mme Bertrand fixait une date, la liste de ce qu'il voulait dire à Bonhomme s'était tellement allongée qu'il craignait, non sans raison, de lui présenter un bric-à-brac.

\* \*

Lors de ces rencontres Bonhomme était toujours d'une extrême courtoisie. Il ne semblait jamais pressé : on aurait dit qu'il n'avait rien d'autre à faire que d'écouter son interlocuteur. La

conversation semblait simple, facile, familière.

Il demandait à Dutertre des nouvelles de sa santé, s'enquêrait de Kermarec et de Trouvère qu'il semblait très bien connaître bien qu'ils lui aient été simplement présentés. Il montrait de l'intérêt pour tout ce que Dutertre disait, il était d'accord avec tout ce que celui-ci proposait.

Dutertre sortit des premières conversations en marchant sur un petit nuage rose. « Bonhomme est d'accord avec nous, disait-il à ses collaborateurs. Les choses vont avancer ! » Mais bientôt il se rendit compte qu'elles n'avançaient pas : les bonnes paroles restaient sans autre effet que celui d'avoir été prononcées.

Il finit enfin par comprendre que la fameuse « bonhomie » était le masque affable derrière lequel un regard froid l'observait, le soupesait pour le situer dans un référentiel dont il ne concevait pas la nature.

Ces conversations avaient cependant conforté sa position dans l'entreprise et renforcé sa légitimité ; cet effet symbolique, d'ailleurs non négligeable, était leur seule conséquence.

Mais cela ne lui suffisait pas. C'est pourquoi il se décida à rédiger la note dont nous avons lu le brouillon par dessus son épaule. La mettre au point lui prit du temps : il fallait qu'elle fût courte, percutante, pertinente...

Peu de jours après qu'il l'eut donnée à Mme Bertrand celle-ci l'appelle : « Pouvez-vous être libre pour le déjeuner de demain ? »

– Oui, sans problème.

– Le président souhaite déjeuner avec vous. Pouvez-vous passer dans son bureau vers douze heures trente ?

– Bien sûr !

– Merci beaucoup, le président sera heureux que vous ayez pu vous libérer.

« Tu parles, se dit Dutertre qui commence à entrevoir les règles. Comme si je ne pouvais pas me libérer pour un déjeuner avec Bonhomme ! »

\* \*

On accède à la salle à manger du président par une porte discrète qui, placée dans le couloir juste en face du secrétariat, donne sur un escalier en colimaçon. La pièce, lumineuse et pai-

sible, est lambrissée de bois clair ; la table ronde comporte deux couverts placés de telle sorte que l'un des convives ait le dos orienté vers la fenêtre. Bonhomme se dirige vers cette place.

La nappe et les serviettes portent le logo de Hande brodé en blanc sur blanc. Il est également gravé sur l'argenterie. Le maître d'hôtel est un Monsieur à l'élégante coiffure grise qui porte une veste blanche à col officier fermée par une rangée de boutons dorés. Il fait silencieusement apparaître et disparaître les plats selon l'ordre d'un menu délicieux et léger dont Dutertre sentira le raffinement sans deviner la composition.

Révétons la : l'entrée est une salade de fruits de mer dans une sauce au citron. Puis vient un filet d'espadon accompagné d'une sauce hollandaise et de poivre du Sichuan. Le vin est un Pernand-Vergelesses blanc. Le dessert est un sorbet à la poire.

Bonhomme boit peu : il lève la main dès que le maître d'hôtel a mis dans son verre l'épaisseur d'un doigt. Dutertre est moins sobre.

– Je vous remercie ! dit Bonhomme en dépliant sa serviette. Je voulais parler tranquillement avec vous au sujet de votre note. Elle m'a beaucoup intéressé ! Il y a des choses que nous avons comprises tous les deux, me semble-t-il ; d'autres que vous avez comprises mais que je ne connais pas. Enfin, il se peut que j'aie compris des choses que vous ne connaissez pas...

– S'il y a une chose dont je suis certain, c'est que je ne comprends pas tout !

– Oui oui, bien sûr, nous en sommes tous là. Parlons d'abord de ce que nous avons compris tous les deux. Avant mon arrivée, Hande a suivi une stratégie que je qualifie d'*extensive* : elle a acheté des entreprises, c'est-à-dire du territoire, beaucoup de territoire, pour y faire des choses qu'elle savait déjà bien faire. C'est la stratégie des latifundiaires sud-américains : ils font paître de maigres troupeaux sur des milliers d'hectares... on ne peut pas dire que leur territoire soit exploité à fond...

» Ce que j'ai en tête, c'est la stratégie *intensive* : nous ne chercherons plus à acquérir des filiales mais nous pousserons à fond la mise en valeur du territoire que nous contrôlons. Nous allons, comme vous le dites, diversifier notre offre. La stratégie extensive plaît bien aux financiers...

– À propos de finance j'ai quelque chose à vous dire, dit

Dutertre.

– ...Ils aiment cette stratégie parce que ce sont eux qui négocient les achats de filiales et les emprunts auprès des banques. Chaque direction de l'entreprise aime la stratégie qui la met en valeur et celle-là met les financiers sur un pavois où ils se pavantent ! Mais moi, je dois promouvoir la stratégie qui sera la meilleure pour l'entreprise...

– Ce que je voulais vous dire, c'est d'abord que le contrôle de gestion tente de faire concurrence au tableau de bord de la dircom'...

Bonhomme fronce les sourcils mais il prend sur lui en beau joueur :

– Oui, je m'en suis rendu compte. Vous l'aimez bien, le tableau de bord de la dircom', c'est votre bébé, je le sais... Eh bien soyez tranquille : le contrôle de gestion peut toujours courir. Il me convient, ce tableau de bord, et c'est moi qui décide. Depuis qu'il existe le comité de direction fonctionne mieux. On ne se dispute plus à propos des statistiques... il donne sur le groupe une vue que l'on partage...

– Ce que vous dites là me fait grand plaisir, vous me rassurez ! Je dois vous dire aussi que nous avons suggéré à M. Nabert une astuce financière qui pourrait rapporter gros à Hande. Mais on dirait, passez-moi l'expression, qu'il a la trouille...

– Il ne m'en a pas parlé, je ne suis pas au courant. Mais j'aime bien, moi, que mon directeur financier ait la trouille ! Rien n'est plus dangereux qu'un « Mozart de la finance » : vous avez vu ce qui s'est passé au Crédit Lyonnais...

– Oui, mais là c'est dommage, Hande y perdrait beaucoup...

Bonhomme sourit. Il ne convient pas à un président de dénigrer ses collaborateurs mais il connaît leurs points faibles. Nabert lui a toujours fait penser au lièvre de la fable :

*un lièvre en son gîte songeait  
(car que faire en un gîte, à moins que l'on ne songe ?) ;  
dans un profond ennui ce lièvre se plongeait :  
cet animal est triste, et la crainte le ronge<sup>1</sup>,*

et le port de tête de Charles-André de Pelterre, sa démarche

---

1. Jean de La Fontaine, « Le lièvre et les grenouilles », *Fables* Livre II.

compassée, lui rappellent un autre des animaux favoris de La Fontaine :

*un jour, sur ses longs pieds, alloit, je ne sais où,  
le Héron au long bec emmanché d'un long cou*<sup>2</sup>.

– Bon, dit-il, vous me tiendrez au courant. La finance n'est pas ce qui m'intéresse le plus mais si l'on peut y gagner quelque chose sans prendre aucun risque, pourquoi pas ? Faites-moi une petite note là-dessus, je verrai avec Nabert.

» Mais revenons à notre sujet. Cela m'intéresserait de savoir comment, selon vous, Hande pourrait diversifier son offre... »

Dutertre, qui mâchait une bouchée de fruits de mer, avale de travers et tousse. Il saisit sa serviette et cherche ses mots derrière le rempart de tissu frais.

Boileau a prétendu que *ce qui se conçoit bien s'énonce aisément* : c'est fort bien dit mais c'est faux, Dutertre en fait l'expérience. Il est en effet des choses que l'on conçoit parfaitement mais qu'il est impossible de décrire : vous reconnaîtrez entre mille le visage de l'être aimé ou (pour prendre un tout autre exemple) l'architecture du château de Chambord, mais comment les « énoncer » ? Et même pour ce qu'il est facile de dire, il faut encore tenir compte de la personne à qui l'on parle, de sa façon de voir...

Par où commencer ? Comment présenter les choses ? Tout s'embrouille dans la tête de Dutertre. Il faut pourtant qu'il réponde ! Alors il se lance, douloureusement conscient de manquer de clarté sinon de conviction.

– En fait, dit-il, l'informatisation entoure tout ce que fait l'entreprise, tout ce que font les personnes, d'une doublure de leur action – tout comme la doublure qui soutient un vêtement – et cela change tout. C'est comme la culture : elle représente la façon dont on vit et en retour cette représentation transforme la vie...

Tiens, pense Bonhomme, ça ressemble à du Guy Debord :

*Le spectacle qui inverse le réel est effectivement produit. En même temps la réalité vécue est matériellement envahie par la contemplation du spectacle...*

---

2. « Le héron », *Fables* Livre VII.

*La réalité objective est présente des deux côtés... La réalité surgit dans le spectacle, et le spectacle est réel*<sup>3</sup>.

– Regardez, poursuit Dutertre, comment Hande travaille avec ses fournisseurs. On suit l'état des stocks, on passe des commandes, ils livrent puis l'engrenage de la logistique se met à tourner. Nous allons bientôt automatiser ce qui est aujourd'hui mal informatisé. L'état des stocks sera transmis automatiquement au fournisseur et lorsque le stock atteindra un certain niveau cela déclenchera la livraison ; la facturation et le paiement s'en suivront, toujours automatiquement...

– Oui oui...

– Il en résultera une interpénétration entre le fournisseur et Hande, une solidarité intime de leur fonctionnement comme s'ils étaient reliés par un mécanisme d'horlogerie. Dans le jargon de la profession cela s'appelle *interopérabilité*...

– Oui, mais quel est le rapport avec la diversification de l'offre ?

– J'y viens, dit Dutertre (qui ment, car en fait il s'était égaré). L'entreprise informatisée ne fonctionne plus comme avant, l'interopérabilité en est un exemple... notez que pour que celle-ci marche bien il faut que tout ait été balisé par un contrat avec le fournisseur, il faut une *ingénierie d'affaire*... Mais j'en viens à l'offre, aux produits, s'empresse-t-il d'ajouter car il voit la main de Bonhomme tapoter la nappe.

» La nature des produits est elle-même transformée. Si j'achète une voiture, ce n'est pas seulement une machine avec ses quatre roues, son moteur et sa carrosserie, mais aussi le conseil que donne le vendeur, le financement du prêt, la garantie pièces et main d'œuvre, l'entretien etc. Le produit « automobile » est devenu un assemblage de biens et de services... les anglomanes disent un *package*... c'est l'informatique qui procure à cet assemblage sa solidité...

» C'est là une des clés de l'entreprise-réseau à laquelle vous pensez : chaque produit est un assemblage dont la cohésion est assurée par une doublure informationnelle ; le fournisseur, devenu un partenaire, est présent dans le processus de production grâce

---

3. Guy Debord, *La société du spectacle*.

à l'interopérabilité. Il s'agit d'y faire enfin pénétrer le client lui-même... »

– Comment ça ? dit Bonhomme en sursautant.

– Eh bien vous avez plusieurs moyens. Dans les magasins Hande les clients qui ont une carte de fidélité gagnent des points et Hande leur fait de petits cadeaux. Ces clients-là, vous pouvez suivre leur consommation, analyser leur comportement, faire du marketing... ça va loin...

– Oui, nous pouvons encore progresser sur ce plan-là... c'est Costar...

– Oui, et aussi... là on arrive à la diversification... vos magasins, vos entrepôts, vos usines, forment la plate-forme physique, visible de l'entreprise. Pour l'exploiter de façon intensive il faudra tirer parti de la doublure que leur procure l'informatique. Cette transformation est différente de celle qu'a provoquée l'industrialisation au XVIII<sup>e</sup> siècle, mais elle est aussi profonde...

Bonhomme regarde Dutertre en souriant. « Quelle bonne bouille d'ingénieur, pense-t-il. Il cherche ses mots, parle avec fougue, remue les mains, les passe dans ses cheveux... il est tellement plein de son sujet qu'il en bafouille... la clarté d'esprit n'est pas son fort, il s'exagère sans doute la portée de ses idées... »

– J'entrevois ce que vous voulez dire, dit-il enfin. L'entreprise dotée d'une doublure informationnelle, comme vous dites, ne réagira pas de la même façon qu'avant.

» Savez-vous, j'ai fait mon service dans la cavalerie. Le cheval est puissant et nerveux. Pour mettre cette puissance au service de sa volonté, le cavalier doit communiquer avec ce système nerveux. C'est un peu la même chose dans une entreprise... »

– Je connais ça : j'ai fait mon service à Saumur.

– Ah ! s'exclame Bonhomme d'une voix un peu trop forte, je savais bien que nous avions servi dans le même corps !

Il baisse les yeux, rougit et pétrit une miette de pain pour se donner une contenance. Après un court silence gêné il risque un regard en dessous vers Dutertre dont l'expression placide le rassure. « Bon, se dit-il, il n'a pas compris. »

– Pour mettre en scène l'entreprise-réseau, dit Dutertre maintenant lancé comme une locomotive, il faut articuler plusieurs démarches. Informatiser le processus de production, l'automatiser,

cela suppose de définir par contraste ce que l'on n'automatisera pas et qui sera donc fait par des êtres humains. Malgré ce que certains prétendent, l'ordinateur n'est pas intelligent...

» Mais l'informatisation doit être accompagnée par une ingénierie d'affaire, car des partenaires, des fournisseurs interviendront dans la production. Puis la définition des produits elle-même s'appuie sur le marketing qui n'est plus de la vente « pied dans la porte » mais une démarche statistique, scientifique, d'étude des besoins... »

– Tout se tient, dit Bonhomme.

– Oui, tout se tient ! Même si bien sûr on fait les choses dans un certain ordre... et cela fait de l'entreprise un être nouveau, spécial, où l'on ne travaille plus du tout de la même façon...

– Tiens, c'est intéressant, ça.

– Oh, c'est facile à comprendre. Si l'on informatise, si l'on automatise, c'est pour soulager le travail humain de choses que l'ordinateur fait mieux que lui : classer des documents, les retrouver, faire des calculs répétitifs etc. Du coup les gens sont appelés à faire des choses que l'ordinateur ne saurait pas faire : comprendre, expliquer, décider, concevoir, réagir avec bon sens...

» Quand les tâches répétitives sont absorbées par l'automate, on demande à l'agent opérationnel d'user de discernement, de prendre des décisions. L'entreprise lui délègue des responsabilités, il faut donc qu'elle le respecte, qu'elle fasse l'effort de comprendre ce qu'il lui dit... Le salarié n'est plus un pur exécutant, s'il l'a jamais été... »

Tout en regardant Dutertre gesticuler Bonhomme laisse flotter dans son esprit les images qu'évoquent ce discours : il voit les gens s'agiter, agir, se parler... Respecter, écouter, oui certes ! pourquoi pas ? Comme l'entreprise serait belle si elle était à la fois efficace et morale ! Mais la réalité résiste au schéma. Il manque dans ce tableau idyllique quelque chose de lourd, de pesant...

– Cette exigence de respect, on la rencontre aussi avec les clients, les fournisseurs, les partenaires, poursuit Dutertre. Dans l'entreprise informatisée le relationnel est primordial. Hande ne pourra pas conserver sa réputation de qualité si elle maltraite ses clients, si elle ne les écoute pas, si elle ne met pas dans ses magasins des vendeurs bien formés et en assez grand nombre, si elle sous-traite le centre d'appel à n'importe qui, qui traitera les

clients n'importe comment...

» J'ai visité la centrale d'achat d'un de nos concurrents à Évry : ils font attendre les fournisseurs des heures durant sur des chaises inconfortables, puis ils les pressurent sans limite pour obtenir le prix le plus bas possible... ils croient malin de faire ça et en effet à court terme cela contribue à leur marge. Mais à moyen terme ou bien le fournisseur sera mort, ou bien il cherchera et trouvera comment se venger de ce qu'on lui a fait subir... il en est de même avec les partenaires...

» Hande a des progrès à faire. Beaucoup de ses hiérarques croient malin, réaliste, énergique de se comporter comme des brutes – pas tous, heureusement, mais trop d'entre eux quand même. Ils en sont encore à l'image de l'entreprise d'autrefois, où la hiérarchie était chargée de faire pression sur une main d'œuvre ignorante qu'il fallait discipliner... ce n'est plus ça l'entreprise aujourd'hui... »

– Voyez-vous, dit Bonhomme rêveusement, il manque quelque chose à tout ce que vous dites. Au fond, vous n'avez pas vu ce qui fait vraiment la vie de l'entreprise...

– Ben si, dit Dutertre, elle achète, elle produit, elle vend, elle s'informatise, des gens y travaillent...

– Oui oui, bien sûr, mais je vais vous montrer autre chose. Connaissez-vous les trois grands mensonges de la vie en entreprise ?

– Non, je ne vois pas.

– Le premier, c'est « on vous rappellera », il se passe de commentaire. Le deuxième est « votre chèque est au courrier départ » avec ses variantes : « le décret est à la signature du ministre » etc. Mais c'est le troisième qui est le plus intéressant : « je viens de la holding pour vous aider. »

– Je ne comprends pas bien celui-là.

– C'est ce que je disais : vous ignorez tout un pan de la vie de l'entreprise... Hande est un groupe, n'est-ce pas ? Elle possède des filiales qui sont détenues par la holding du groupe. Eh bien les gens de la holding détestent les PDG des filiales, ils leur font subir toutes les avanies imaginables et je dois dépenser beaucoup d'énergie pour limiter la casse...

– Pourquoi les détestent-ils tant ?

– Ah ! il faut faire un peu de sociologie... Ces choses là sont rudes, il faut pour les comprendre avoir fait ses études<sup>4</sup>... Un PDG, c'est un dirigeant, qu'il soit à la tête d'une filiale ou d'autre chose. Le type qui à la holding est chargé de suivre cette filiale, de lire son *reporting* et de faire sur elle des rapports, c'est un salarié. Il n'a ni la même liberté d'action, ni soit dit en passant la même rémunération et le même prestige que le PDG qu'il contrôle pourtant... Donc il le hait de tout son cœur et cela, voyez-vous, c'est inévitable...

» Et c'est pour ça que si quelqu'un dit « je viens de la holding pour vous aider », c'est le plus gros des mensonges de l'entreprise... Car celui qui vient de la holding ne souhaite qu'une chose : que vous creviez la bouche ouverte, vous, PDG de la filiale. Ça le ferait jouir intensément... et comme je sais ça parfaitement, j'interviens périodiquement pour sauver les pauvres PDG... qui ne sont pas si pauvres que ça, bien sûr.

» C'est ça aussi, l'entreprise, un réseau de pouvoirs tissé de jalousies et de haines... La façon dont vous la concevez n'est pas fautive, ce que vous avez dit sur la façon dont le travail évolue m'intéresse – mais vous êtes peut-être trop *rationnel* et pas assez *raisonnable*... Il faudra que vous rencontriez Michel Delvaux, je lui dirai de prendre contact avec vous...

» Tiens ! Bonjour Blin-Pasteur ! dit Bonhomme en se levant pour tendre la main au nouvel arrivant. J'ai invité Blin-Pasteur à prendre le café avec nous, ajoute-t-il en se tournant vers Dutertre, nous allons conclure cette conversation avec lui. Pouvez-vous résumer notre échange ? je compléterai s'il le faut. »

\* \*

Bonhomme, sourire aux lèvres, regarde Blin-Pasteur qui, avec sa figure de hibou ahuri, s'installe maladroitement. Son regard passe de Blin-Pasteur à Dutertre, de Dutertre à Blin-Pasteur, et il se dit à lui-même : « Voilà mes deux jokers. Aussi droits, aussi incommodes que des armoires normandes...

» Ils ignorent à quel point je les connais... Le premier est un naïf perspicace, l'autre un cynique de bonne volonté... Ils ont de bonnes colonnes vertébrales... Si je me compte avec eux, quel

---

4. Victor Hugo, « Les pauvres gens », *La légende des siècles*.

trio ! Et au centre de ce trio une femme va et vient... »

Il sourit encore, avec autant de respect que d'ironie.

\* \* \*

# Chapitre 11

## Rondo

– Il faut, dit Mallory à Dutertre, que je vous raconte une drôle d’histoire. Les choses sont en train de s’arranger mais j’ai eu chaud.

– Pourquoi ne m’en avez-vous pas parlé avant ?

– J’ai pensé qu’il était inutile de vous inquiéter avec ça, et d’ailleurs j’avais assez de cartes dans mon jeu... mais l’histoire est instructive, ça peut nous servir dans le futur... Avez-vous visité le centre d’appel de Hande ?

– Bien sûr ! C’est lamentable... le poste de travail est franchement dégueulasse. Ces pauvres opérateurs, Hande se moque d’eux... On se croirait dans *Brazil*, vous savez, le film de Terry Gilliam...

– Je n’ai pas vu ce film mais je suis de votre avis. Ils ont des terminaux avec de tout petits écrans et les applications dont ils se servent pour prendre les commandes, noter les réclamations etc. sont austères : écran noir, caractères verts, pas de fenêtre ni de menus déroulants, des codes abrégés qu’ils doivent connaître par cœur... il faut six mois pour former un opérateur et il a la peur au ventre en permanence...

– Tiens, pourquoi la peur ?

– Parce qu’ils ne sont à l’aise que pour répondre aux demandes les plus fréquentes. Si un client demande une manip rare ou compliquée ils ne sauront pas faire... et ils craignent toujours que cela ne se produise...

– Je vois...

– Donc la DSI a conçu un nouvel outil. Oh rien de sorcier :

toujours sur écran noir avec des caractères verts, mais selon une ergonomie plus confortable avec des fenêtres, des menus déroulants et surtout une aide contextuelle : quand l'opérateur ne sait pas comment faire, il peut afficher l'aide et trouver la liste des actions à accomplir...

– Tiens, c'est astucieux ça, je ne savais pas qu'ils l'avaient fait.

– Le projet a été lancé avant que vous n'arriviez chez Hande. Un des avantages du nouveau produit, c'est que l'on peut maintenant former un opérateur en une semaine. Et c'est là que ça a coïncidé...

» Les opérateurs anciens n'ont pas aimé voir arriver ce nouvel outil et ils ont snobé les nouveaux opérateurs : "tu connais pas le métier, qu'est-ce que tu viens faire ici..."

» Ils ont dit que cette nouvelle interface leur faisait perdre du temps et qu'on détruisait leur compétence. Les syndicats sont montés au créneau, l'émeute quoi... sans banderole ni manif mais il y a eu des tracts et les nouveaux opérateurs, terrorisés par le regard mauvais des autres, se sont agglutinés dans un coin du plateau pour se serrer les coudes... »

– Mais de quelle compétence s'agit-il ?

– Ce que les anciens appellent « compétence », c'est la situation de monopole, le rapport de force avec l'entreprise que leur confèrent leurs six mois de formation. Si l'on forme maintenant un opérateur en une semaine, ce rapport de force est par terre... Il faut dire aussi que les vieux de la vieille sont sur l'ancienne interface plus rapides que sur la nouvelle : on va plus vite avec des codes abrégés... ce sont des virtuoses, pour les opérations courantes en tout cas... mais pour le client qui appelle, ça ne fait pas une différence sensible...

– C'est drôle qu'ils appellent « compétence » le savoir qui consiste à connaître par cœur quelques codes conventionnels...

– Oui, et à savoir manipuler les touches de fonction... Cela n'a rien à voir avec la qualité du service, bien sûr... j'en ai discuté avec les syndicalistes. Certains étaient butés-bornés, d'autres comprenaient plus ou moins et nous avons fini par passer un compromis...

» Nous avons mis les deux interfaces sur chaque poste de travail, on peut basculer de l'une à l'autre en faisant Alt+G. Les

vieux de la vieille peuvent ainsi jouer aux virtuoses sur leur interface chérie (ils ne s'en privent pas ! ça leur permet d'épater les nouveaux), puis passer sur la nouvelle interface quand il s'agit de faire quelque chose de difficile : l'aide contextuelle est commode... Pour le moment ils répugnent à l'utiliser, je crois que ça leur ferait honte. Mais enfin ils en ont la possibilité.

– Hé hé ! Ils ne sont pas bêtes, à la DSI !

– Hein, vous voyez ça. Les choses se sont finalement calmées, les syndicalistes ne rouspètent plus, il n'y a plus de tracts, les nouveaux sont enfin acceptés. Il y a bien encore quelques ronchons qui grognent mais en gros ça va.

» Imaginez tout de même que nous n'ayons pas trouvé l'astuce pour désamorcer la résistance des opérateurs : il aurait fallu mettre la nouvelle application à la poubelle car on ne peut pas forcer un utilisateur à se servir d'un outil dont il ne veut pas. Il aurait fallu aussi continuer ces formations longues, et les opérateurs auraient toujours été mal à l'aise pour utiliser les options que les clients demandent rarement... »

\* \* \*

Dutertre est assis, seul à sa table au restaurant de l'entreprise. Il avale distraitement son repas, l'esprit accaparé par les réunions qu'il prépare. Soudain son attention est attirée par un petit groupe qui converse à voix basse à quelques tables de distance : c'est Mme Bertrand, toujours entourée de son équipe.

L'oreille de Dutertre est fine et il sait l'orienter pour qu'elle sélectionne ce qu'il veut entendre dans le brouhaha du restaurant. Il ne comprend pas tout ce qui se dit à cette table éloignée mais il capte des phrases qui le feront longuement penser :

– C'est commode d'avoir une femme professeur à Lausanne... comme ça il y va tous les week-ends...

– Oui, avec une grosse valise pardi...

– C'est combien le pourcentage?

(réponse incompréhensible)

– Ah, ça fait des sous tout de même...

– Ça fait déjà longtemps que ça dure, il ne va pas pouvoir continuer longtemps comme ça...

– Et l'autre, là, je ne sais jamais s'il va pouvoir passer la porte

du bureau...

- Sa ramure est (un reste de phrase incompréhensible)
- Quand je le vois je pense à l'opérette (la dame chante tout doucement) :

*Je suis l'é-poux de la Reine,  
Poux de la Reine, Poux de la Reine,  
Le roi Ménélas  
Le Méné, Ménélas*<sup>1</sup>...

- Tiens, on ne la voit plus, la taupe...
- Non, mais la nouvelle, comme elle est mignonne !
- C'est vrai, c'est une gentille personne...
- Ça nous change de l'autre chameau.
- Oui, et comment !

Ragots, insinuations, médisances, calomnies ! C'est le fond de ces conversations de cantine et de cafétéria où se règlent les comptes symboliques, où se purgent les jalousies, envies et indignations, où se propagent les indiscretions. Ainsi sont émises les ondes qui vont consolider ou détruire les réputations, porter certains aux nues mais aussi désigner les boucs émissaires et accélérer leur exécution.

\* \* \*

Le bureau du DG est d'un accès plus facile que celui du président. Il suffit de se présenter au secrétariat et de dire « Monsieur Blin-Pasteur peut-il me recevoir ? » L'assistante se lève, disparaît un instant, puis revient et dit : « Veuillez vous donner la peine d'entrer, Monsieur Dutertre. »

Vous voyez Blin-Pasteur s'encadrer dans la porte, en chemise aux manches retroussées marquée de sueur sous les aisselles, de la sueur encore perlant sur son front, les cheveux ébouriffés. Et il vous dit : « J'ai peur ! »

Puis il vous tire à lui par le bras, ferme la porte derrière vous et montre d'un geste large le bureau qui l'entoure. Il est vrai qu'il y a de quoi avoir peur.

\* \*

---

1. Jacques Offenbach, *La belle Hélène*.

Les murs sont lambrissés d'un bois couleur acajou (peut-être est-ce de l'acajou massif?). Deux larges fenêtres dont les rideaux ont été ôtés s'ouvrent sur le boulevard, qu'elles dominent. Les fauteuils de cuir noir sont capitonnés. Une bibliothèque dans laquelle il ne reste que quelques livres longe l'un des murs. Un autre mur porte la trace de cadres qui ont été enlevés et sous lesquels l'acajou est resté d'un rouge un peu plus sombre.

– Quel cauchemar, ce burlingue ! dit Blin-Pasteur. J'ai l'impression de vivre dans un film américain... c'est la copie du bureau du mari dans *Sueurs froides*...

– Décidément, ce film vous poursuit... Kim Novak...

– Ah oui, tiens, je n'avais pas fait le rapprochement... eh bien ce n'est pas de bon augure... j'ai l'impression, ça doit venir d'un autre film, que sur le toit d'en face un tireur d'élite, un *sniper* comme ils disent, est en train de me viser. On verra un petit trou dans la vitre et adieu Blin-Pasteur... bon débarras...

– Bon, vous n'avez qu'à mettre des voilages aux fenêtres, il n'y aura plus de tireur...

– Bien sûr, je plaisante... Mais je ne me vois pas vivre, travailler ici. Quelle horreur ! Je regrette mon petit bureau, j'y étais si bien... Chacun ses goûts, certes, mais ceux de Floque ne sont pas du tout les miens... Là, sur ce mur, il avait mis ses diplômes, à l'américaine, et aussi les parchemins de ses décorations... aucun sens du ridicule...

– Je dois dire que moi non plus, je n'aimerais pas travailler ici, dit Dutertre en pivotant sur ses talons pour examiner la pièce.

– N'est-ce pas ? C'est horrible, et il va falloir que je supporte ça !

– Pas du tout : vous n'avez qu'à faire aménager le bureau à votre façon.

– Mais ça va coûter la peau des fesses !

– Et alors ? ça n'a pas déjà coûté la peau des fesses, peut-être, quand Floque a fait mettre ce lambris, ces fauteuils affreux, cette table énorme et ce gros bureau ?

– C'est vrai, ça, vous avez raison, je n'y avais pas pensé. Mais je n'ose pas faire démolir tout ça, ce serait du gâchis...

– Pourquoi pas ? Vous êtes le DG, que diable ! Vous avez le droit de travailler dans un bureau qui vous plaise, vous pouvez

faire payer ça par Hande...

– Tiens, au fait, c'est vrai, je suis le DG. Figurez-vous que je ne m'y suis pas encore fait... Et bien oui, après tout, je vais le faire démolir, ce bureau, et avec plaisir encore ! Merci, grand merci, Dutertre, vous avez plus de bon sens que moi.

– On a toujours plus de bon sens pour les autres que pour soi-même...

– Ça, c'est sûr ! Asseyons-nous sur ce gros canapé, il est lugubre mais confortable. Je soupçonne Floque d'y avoir fait de sacrées bonnes siestes. Vous vouliez sans doute me parler de quelque chose ?

– Oui... je voulais revenir avec vous sur ce qu'a dit Bonhomme...

– Ah oui, il vous a fait le coup des salariés de la holding qui persécutent les PDG de filiales. Il l'aime bien, celui-là... notez qu'il n'a pas tort...

– Oui, mais je ne vois pas où il voulait en venir.

– Eh oui, il ne peut pas tout dire... mais causons, je crois pouvoir vous éclairer un peu.

» Pour comprendre ce qu'a dit Bonhomme, il faut adopter un point de vue biologique. Les agents qui, dans la biosphère, transforment les ressources naturelles pour nous procurer le bien-être, ce sont les *institutions*. Hande en est une : elle a un but, son action obéit à des règles, elle a été *instituée*...

» Les institutions s'intercalent entre la nature et la société. Elles vivent en équilibre homéostatique dans une sorte de bain liquide : chacune agit de façon à assurer sa pérennité tout en s'adaptant aux initiatives des autres...

» J'ajoute que toute institution vit un conflit entre son but et son organisation. Elle a été instituée en vue d'un but – ou, si vous voulez, d'une mission – et pour l'atteindre elle s'est dotée d'une organisation qui définit les pouvoirs légitimes et les procédures. Mais dans la durée l'organisation se concentre sur elle-même et oublie fatalement la mission... toute institution tend à se bureaucratiser... »

– Excusez-moi, dit Dutertre, mais tout ça me paraît un peu abstrait et d'ailleurs je ne vois pas le rapport avec ce qu'a dit Bonhomme...

– C’est drôle tout de même que vous, qui êtes un matheux, vous ne sachiez pas que pour raisonner il faut d’abord poser quelques axiomes ! J’ai cru pouvoir y aller carrément, sans prendre les précautions oratoires habituelles... Mais bon, quand vous verrez la suite vous comprendrez l’utilité de mes *abstractions*...

» Prenons l’exemple de la holding et de la filiale. La mission de la holding est d’aider la filiale à prospérer. Mais son organisation repose sur des gestionnaires à qui l’on confie le contrôle des filiales, et ceux-ci relèvent d’une sociologie qui suscite, mécaniquement, leur hostilité envers les dirigeants des filiales... De sorte que leur pratique contredit la mission de la holding...

» L’État est pour Hande, comme pour toutes les autres entreprises, une sorte de holding. Il ne détient aucune part de notre capital mais il définit les règles auxquelles notre action doit se plier – les règles fiscales, judiciaires, sanitaires, sociales, commerciales etc. – et les impôts ponctionnent une part de notre résultat.

» Nos rapports avec lui sont ambivalents : la prospérité du pays dépend de nous, il nous supplie de créer des emplois – il nous transformerait d’ailleurs volontiers en une garderie de salariés –, mais la plupart de ses agents nous haïssent de tout leur cœur et ne comprennent rien, mais rien du tout à la façon dont nous fonctionnons, aux difficultés que nous rencontrons... D’un autre côté nous avons besoin de services publics qui fonctionnent : les entreprises marchent mal si la poste, les routes, les télécoms sont de mauvaise qualité...

– Tiens... alors vous seriez contre leur privatisation ?

– Quand leur mission sera de “créer de la valeur pour l’actionnaire”, comme on dit, les entreprises seront mal servies... Mais revenons à nos moutons. Hande est implantée dans plusieurs pays : la diriger, c’est donc mener une partie d’échec simultanée avec les divers États et chaque partie obéit en outre à des règles spécifiques : d’un pays à l’autre les réglementations diffèrent... Il faut tenir compte aussi des mafias, qui sont à leur façon de petits États féodaux...

» Elles aimeraient bien, les mafias, prélever de la richesse sur notre dos ! Intercepter nos camions pour piquer des palettes de téléviseurs et des vêtements, exiger que l’on rémunère leur “protection”– et, si on la refuse, mettre le feu au magasin... Dans

certaines régions, complètement pourries, elle a si bien pénétré la police et la magistrature qu'il n'y a aucun recours. Il faudrait que vous rencontriez Delvaux...

– Bonhomme m'a déjà dit ça...

– Oui, ça vous intéressera. Alors que faisons-nous dans ces zones-là ? Soit nous évitons de nous y installer, soit nous passons par une franchise donnée à une entreprise du coin qui se débrouillera avec la mafia locale, soit nous négocions une "protection" à un tarif supportable. Mais pour mener de telles négociations, de tels raisonnements, il ne suffit pas d'être économiste ou juriste : je dirais qu'il faut avoir l'instinct homéostatique...

» Certains États sont d'ailleurs mafieux... dans ces pays-là, une mafia s'est emparée du pouvoir légitime et pour pouvoir y faire des affaires, il faut payer des commissions d'un montant étonnant. En France même, figurez-vous, cela se produit aussi... Il faut jongler avec tout ça : celui qui refuse de se salir les mains est éjecté du marché par des concurrents moins scrupuleux...

» Et à l'intérieur de Hande ! Prenez les magasins. Alors que la marge sur le chiffre d'affaire est de l'ordre de 2 %, le taux d'évaporation par vol est de 5 %, dont les trois quarts sont piqués par le personnel lui-même. Ce n'est pas gai. On met des caméras... La lutte contre la fauche est une question de survie...

– Je vois ça d'ici, dit Dutertre. Bonjour pour la qualité des rapports humains...

– Oui... l'entreprise est comme un corps qui produit de la sueur, des excréments, qui sent mauvais. Si on l'ouvre on voit apparaître des organes visqueux... En tant que DG, je vais devoir négocier, pactiser avec des gens pas propres et pour cela il me faut une caisse noire...

– Mais c'est illégal !

– Oui... je m'expose au risque de la prison, je le sais... Et en même temps que j'assume toute cette saleté je m'efforce de ramener Hande à sa mission, qui est de fournir à ses clients des produits de qualité ; je perfectionne son organisation, tout en luttant contre elle pour qu'elle ne se bureaucratise pas, qu'elle respecte les clients, les salariés, les fournisseurs...

» C'est drôle, au fond... la mission se réalise en s'incarnant, en prenant chair, et elle atteint la grandeur en assumant le sordide. Il a là quelque chose de théologique, hein ? Dieu s'incarne... il

prend un corps qui pue, qui saigne... quelle intuition puissante ! Mais au fond, n'est-ce pas comme ça que nous vivons tous ?

» Oh à la surface tout est propre. On se lave le cul à l'eau de Cologne chaque matin et dans les couloirs de l'entreprise les bureaux sont bien alignés. Comme ils sont sages, nos cadres, chacun devant son ordinateur... Mais en dessous ça vit, ça transpire... et d'ailleurs, vous qui avez regardé de près le système d'information, vous savez le bordel que c'est, l'entropie qui toujours y progresse et contre laquelle il faut lutter en permanence... Sisyphe n'en aura jamais fini avec son rocher... »

\* \*

Blin-Pasteur se tait, épuisé. Il ferme les yeux comme s'il s'endormait. Dutertre le regarde, consterné non par ce qu'il vient d'entendre mais par la montagne qui vient de se dresser devant lui. Il ne peut pas nier les *faits* que Blin-Pasteur vient d'évoquer mais comment les insérer, les intégrer dans son propre raisonnement, dans sa démarche ?

Comment retrouver des normes, une règle, une rationalité, une honnêteté enfin, lorsque la vie elle-même fait irruption, avec de ces profondeurs confuses et répugnantes que seul peuvent visiter le chirurgien ou le médecin légiste ?

Il se lève doucement et s'éloigne, passe la porte, traverse le secrétariat sur la pointe des pieds sous l'œil étonné de l'assistante, gagne enfin le couloir le long duquel, rassurants, paisibles, ordonnés, s'alignent les bureaux de la direction générale.

\* \* \*

L'équipe de Dutertre est réunie dans un bureau. C'est, à la fin de la journée, le moment de détente où l'on cause à bâtons rompus. Vautrés dans des fauteuils, les quatre ingénieurs sirotent des jus de fruits dans des verres en plastique. Les bouteilles sont posées sur les rapports, les chemises, les dossiers qui jonchent les bureaux.

– Je n'ai pas le moral ! s'exclame Trouvère en s'étirant, les bras dressés au dessus de sa tête. Au fond nous ne servons à rien.

– Tiens, drôle d'idée, dit Dutertre. Qu'est-ce qui vous fait penser ça ?

– Les gens d’ici savent tout ! Nous n’avons rien à leur apprendre ! Car au fond, qu’est-ce qu’on fait ? Je me promène sur le terrain avec mon cahier à spirale, je pose des questions, je note tout ce que les gens me disent et c’est avec ça que je fais mes rapports. Je ne fais que redire ce qu’on m’a dit ! Ils connaissent leur métier, moi je n’y connais rien... je ne suis qu’un scribe, finalement.

– Attendez, vous pensez que d’écrire ce que les gens disent, cela ne sert à rien ?

– En tout cas c’est eux qui ont la connaissance, pas moi... C’est quand même un drôle de métier, consultant. Quand je pense au prix de journée qu’on leur facture... Hande peut payer, bien sûr, mais il leur suffirait de s’organiser un petit peu pour utiliser ce qu’ils savent, ils pourraient se passer de nous.

– Le fait est qu’il ne le font pas, dit Kermarec. Nous leur servons donc à quelque chose...

– Je crois quand même, dit Mallory, que notre équipe apporte beaucoup à Hande...

– Moi, je crois que si nous sommes utiles, c’est surtout parce que nous sommes *amovibles*, dit Dutertre.

– Comment ça ? s’exclame Kermarec.

– Eh bien voilà. Les gens qui travaillent savent beaucoup de choses, en outre ils ont plein d’idées. Mais ils sont salariés, ils ont un contrat de travail, ils sont insérés dans une hiérarchie, leur donner la parole comporterait des risques...

– Je ne vois pas lesquels, dit Trouvère.

– La direction est coincée : elle sait qu’il y a des idées à la base mais il faut les trier. Récompenser ceux qui ont de bonnes idées ferait des jaloux dans la hiérarchie, et par ailleurs il est difficile de retirer la parole à quelqu’un une fois qu’on la lui a donnée : il se vexe, il proteste etc.

» Alors on intercale entre la direction et les salariés des consultants qui iront à la pêche aux idées. Ils les rapporteront à la direction et elle pourra faire son choix en toute tranquillité. On peut virer un consultant sans problème social, sans indemnité : il est jetable. On peut d’ailleurs ne pas appliquer ses recommandations, et une fois qu’on lui a payé son prix de journée il n’a rien à dire.

– Si les dirigeants avaient des couilles, dit Kermarec, ils seraient capables de causer avec leurs salariés et ils n’auraient pas besoin de nous.

– Il ne faut pas demander à ces gens d’être des héros !

– Avez-vous vraiment le sentiment que vous pourriez être vidé du jour au lendemain ? demande Mallory à Dutertre. Vous êtes pourtant respecté chez Hande, je peux même dire que tout le monde a un peu peur de vous...

– Oui, du jour au lendemain. Je le sais.

– Au fond, nous autres consultants, nous sommes de pauvres types, soupire Trouvère. Le prix de journée est rouston, c’est sûr, mais entre deux contrats, hein ? on s’ennuie à se tourner les pouces...

– Voilà qui est fort bien dit, s’écrie Dutertre, et je peux vous dire, moi qui fais tout le commercial pour notre petite boîte, que la chasse aux contrats est un sale boulot. On se fait traiter de haut par des gens qui ne valent pas grand chose... c’est humiliant... Mais savez-vous à quoi notre métier me fait penser ? Aux artistes de la Renaissance !

– Comparaison flatteuse, murmure Kermarec.

– Pas du tout, pas du tout ! Ils erraient de ville en ville à la recherche d’un mécène. Ils passaient de la misère à l’opulence puis de l’opulence à la misère : eux aussi, ils ont connu les épisodes d’inter-contrat ! Les plus malins savaient vivre sur la bête, ils s’incrustaient. Les plus orgueilleux étaient susceptibles, ils partaient si on ne les écoutait pas : ils préféraient la pauvreté à la banalité... On retrouve ces comportements-là chez les consultants...

– Oui, dit Trouvère, mais ces artistes créaient des œuvres de qualité. Nous, que créons-nous ? Nous ne faisons que redire ce que les gens nous ont dit ! Je me sens ridicule...

– D’abord, vous ne faites pas que redire. Ces gens que vous avez interrogés, seraient-ils capables d’écrire les rapports que vous rédigez ?

– Non, sûrement pas.

– Donc vous mettez leur propos en forme, c’est cette forme qui est votre œuvre. Et puis vous ne retranscrivez pas exactement tout ce qu’on vous dit, vous sélectionnez...

– Bien sûr, parfois ils disent des âneries...

– Voilà ! Vous faites un tri, vous mettez en forme, et comme vous êtes un ingénieur bien formé, Monsieur Trouvère, et par dessus le marché un homme cultivé, vous appliquez à ce travail des méthodes, une démarche, qui ne vous coûtent rien parce qu’elles vous sont devenues instinctives... Connaissez-vous la fameuse histoire de Christian Dior ?

– Non, laquelle ?

– Christian Dior se trouvait en visite dans son magasin de New York. Arrive une cliente élégante, pressée et préoccupée : elle doit aller à une réception le soir même et n’a pas de chapeau. Dans les années 50, le chapeau était un accessoire nécessaire pour une élégante en soirée.

» La modiste essaie plusieurs chapeaux : aucun ne va. Dior s’avance et invite la cliente à s’asseoir. Il prend un ruban de tissu, quelques épingles, et installe en un tournemain sur ses cheveux une coiffure ravissante.

» La cliente, enchantée, demande combien elle doit. Dior indique son prix. Il est élevé. Elle a un haut le corps : “C’est cher, dit-elle, pour un ruban et des épingles !” “Qu’à cela ne tienne”, répond Dior.

» Il ôte les épingles, le ruban, et range le tout dans un carton qu’il tend à la dame : “Voilà, Madame, je vous l’offre en cadeau.” Elle part le carton à la main, confuse et sans chapeau. »

– Tout le monde n’est pas Christian Dior, dit Kermarec.

– Certainement : il n’y en avait qu’un parmi les couturiers. Mais cette histoire dit bien ce qu’elle veut dire : le savoir-faire s’accumule lentement et se manifeste en un éclair. Le travail de l’expert ne connaît pas la durée. C’est pour cela, Monsieur Trouvère, que vous avez l’impression de ne rien faire...

» Tous les bons consultants sont de vieux balafres qui sont tombés dans plusieurs guépiers dont ils sont sortis comme ils ont pu. Ces expériences ont logé dans leurs tripes des signaux d’alarme qui s’allument lorsqu’ils rencontrent une situation pourrie... ce sont aussi des esprits assez curieux pour s’intéresser à des choses spéciales, les méthodes, les techniques...

» Si nous n’étions pas là, Monsieur Trouvère, Hande aurait encore les terminaux passifs qui plaisaient tant à M. Berger et elle ne mettrait pas en place la messagerie... Quant au workflow qu’ils ont tant de mal à comprendre, il n’en serait pas question... »

– C'est vrai tout ça, grommelle Trouvère. Mais c'est quand même un métier de mendigot...

– Exactement ! s'écrie Dutertre ravi. Voilà le mot juste : mendigot, mendiant ! Quand nous sommes à la recherche d'un contrat nous nous faisons maltraiter, piétiner, on nous crache le mépris à la figure ; une fois en place, la proximité du pouvoir nous fait resplendir. Regardez les gens de Hande : le seul fait que j'obtienne de temps à autre un entretien avec Jean Bonhomme les fait se pâmer de jalousie !

» Allons, cessez de pleurnicher ! Nous sommes aujourd'hui sur le pavois, comme dit Bonhomme, demain nous serons de nouveau dans la merde, après-demain on verra. Nous sommes des mendiants glorieux. C'est ça la vie ! c'est ça l'aventure, et vogue la galère. »

\* \* \*

# Chapitre 12

## Pianissimo

Ce samedi après-midi Blin-Pasteur est vautré sur le canapé de sa salle de séjour et, selon son habitude, rêve ou plutôt rêveasse, laissant son esprit flotter au gré des images qui se présentent. Sa femme, assise non loin, a posé sur une table basse les feuilles d'un rapport qu'elle annote en recoupant le contenu de divers paragraphes.

Les yeux mi-clos, il se représente un océan sur lequel flottent des têtes qui montent et descendent avec la houle : ce sont celles des jeunes diplômés que l'université et les écoles d'ingénieurs viennent de jeter à l'eau.

L'entreprise s'approche, cargo dont la paroi immense et noire les surplombe, et laisse tomber jusqu'à la surface de l'océan un large filet vertical à grosses mailles.

Les naufragés s'y agrippent et s'aidant, se poussant, s'interpellant, entament la rude escalade. Au fur et à mesure qu'ils montent ils prennent de l'assurance, bientôt ils se surveillent. Il ne s'agit plus de s'entraider pour sortir de l'eau : il faut s'assurer qu'on ne se laisse pas dépasser et, si possible, grimper plus vite que les autres.

Certains parviendront à déboucher sur le pont – soit qu'ils se soient hissés jusqu'en haut du filet, soit qu'ils aient trouvé pendant l'escalade le hublot propice par où se faufiler pour prendre un raccourci. Ils revêtiront alors l'uniforme blanc et les galons dorés des officiers qui participent à la manœuvre.

Mais la plupart tomberont en cours de route et sombreront dans l'eau noire de la retraite sans avoir jamais pu comprendre

ce qu'ils étaient venu faire sur ce filet ni pourquoi il importait tant d'y grimper.

À l'heure de la mort ils se rappelleront avoir été pleins d'espoir alors que le cargo approchait d'eux son flanc d'acier menaçant et sauveur.

« J'étais capable, j'étais disponible, l'avenir emplissait ma tête. Mais ma vie n'a été qu'une escalade... » – et le regret amer du temps perdu, de ce qu'ils n'ont pas vu, de ce qu'ils n'ont pas fait, les empoignera par la gorge.

Car tandis qu'ils s'échinaient à monter – s'abîmant les mains sur le filet rugueux, le nez sur la paroi tachée d'huile et de rouille, l'œil oblique guettant les « camarades » – le vaste ciel, rayé par le vol libre des oiseaux de mer, tendait autour d'eux sans qu'ils ne les voient les mille couleurs des libres nuages...

Où était donc cachée la clé de leur destin ?

\* \* \*

Sophie Blin-Pasteur regarde son mari avec tendresse. Le regard perdu dans le vague, il réfléchit.

Tout est blanc dans l'appartement des Blin-Pasteur : murs, rideaux, couvre-lit, moquette... seul le bois des meubles, anciens et soigneusement choisis, apporte une touche de couleur. La propreté et l'ordre sont méticuleux.

\* \*

Le prénom de Sophie lui a été donné par son père qui, étant philosophe, partageait son temps en part à peu près égales entre la lecture, la méditation et l'écriture.

Cette famille ne connaissait ni la télévision, jugée « idiote », ni le téléphone « inutile, puisqu'on peut s'écrire », et n'allait jamais au cinéma, « plaisir d'hilote » : les seules distractions possibles étaient la lecture, la conversation et le jeu d'échecs, abondamment pratiqués.

Un silence absolu régnait dans la maison où l'on ne marchait qu'en pantoufles et parlait à voix basse : il ne fallait pas déranger le travail du Père, ce grand Savant, ce Penseur...

Ses collègues le jugeaient intéressant mais original : d'une part il était monarchiste, d'autre part il s'était pris de passion pour ce qu'il appelait la « pensée pré-conceptuelle ». « Le drame, disait-

il, ce sont les coupures qu'ont provoquées dans notre histoire la Renaissance et la Révolution. Il faut la recoudre. C'est pourquoi je m'intéresse tant au *Talmud*... »

Il déplorait rituellement la sottise de ses étudiants. « Tous des veaux ! », s'exclamait-il. Mais il ajoutait aussitôt : « j'étais moi aussi un veau à leur âge, on ne peut rien comprendre à la philo avant d'avoir passé les trente ans. Pour entrevoir de quoi il s'agit, il faut au moins être marié et père de famille... »

Dans la foule indifférente des veaux le « fils Blin-Pasteur », comme il l'appelait, brillait comme un diamant sur un tas de charbon. « Ce garçon est étonnant : il *pense* ! »

La petite Sophie, âgée alors de dix ans, respectait passionnément cet étudiant dont son père disait tant de bien. Il venait à la maison, s'installait avec le Maître dans le bureau sacré, et dans le silence de la maison s'élevait le grondement d'une conversation que ponctuaient parfois une exclamation ou un éclat de rire.

Le maître, sourire aux lèvres, raccompagnait l'élève jusqu'à la porte puis revenait en se frottant les mains. « Nous avons parlé de Leibniz, disait-il à sa femme (à moins qu'ils ne s'agisse de Spinoza, de Kierkegaard, de Husserl, de Gilson, des *Berakhot* etc.); il a lu et il a compris ! c'est agréable de revoir tout ça à travers un œil neuf. » Et sa femme, admirant le Penseur sans s'intéresser aucunement à sa pensée mais heureuse de son plaisir, souriait aimablement.

Blin-Pasteur n'entendait cependant pas être un pur philosophe : il voulait *agir*. Ayant mené parallèlement à la philosophie des études d'ingénieur il entra dans le monde de l'entreprise et s'éloigna. Le père de Sophie grommelait, désolé : « Quel gâchis ! le fils Blin-Pasteur est entré dans le *business*... pouah ! Il fait comme tout le monde, finalement... »

\* \*

Après son divorce Blin-Pasteur vint chercher le réconfort auprès de son ancien maître. Il fut accueilli à bras ouvert mais la conversation ne s'amorça pas tout de suite. Petit à petit cependant ils renouèrent le fil de leurs échanges. La curiosité du Maître s'étant entre temps étendue aux sagesses de l'Asie, ils parlaient désormais, entre autres, de Confucius, du *Dao De Jing* et des *Upanishads*.

La jeune Sophie avait grandi. Menue et tonique, elle excellait dans les activités physiques. Sa mère lui avait parlé des malheurs conjugaux de Blin-Pasteur et la commisération formait avec le respect un composé très doux. Lorsqu'elle pensait à cet homme si intelligent, si malheureux, si vulnérable et qu'intérieurement elle appelait « mon petit garçon », elle fondait de compassion et derrière ses lunettes les larmes faisaient briller ses yeux.

Bonne élève, appliquée et studieuse, elle cultivait un idéal de facilité naturelle : seul lui semblait véritable le résultat obtenu sans effort – de telle sorte que ses succès scolaires, ayant été obtenus par un travail assidu, la laissaient insatisfaite car elle les croyait illégitimes.

Son élocution était parfaite, son écriture lisible, ses affaires impeccablement propres et rangées : en tout, Sophie cherchait la pureté et l'harmonie. C'était une jeune fille modèle... mais pour bien la connaître il faut lever le voile sur une intimité dont elle ne se rendit compte que beaucoup plus tard, et jamais entièrement.

\* \* \*

Sophie aimait les garçons et plus précisément leur présence, leur conversation, qui lui procuraient un plaisir surprenant : il lui arrivait de ressentir un orgasme, sans savoir ce que c'était ni même connaître ce mot, alors qu'elle s'appuyait contre un garçon qui lui plaisait ou simplement parlait avec lui. Pour déclencher ce plaisir nul n'était besoin de caresses ni de baisers.

Heureuse et épanouie, elle régnait ainsi sur une petite cour de jeunes gens qu'elle repoussait dès qu'ils tentaient de l'embrasser. Ils l'entouraient, fascinés et frustrés, l'adorant d'autant plus que, n'ayant besoin de rien d'autre que leur présence, elle était parfaitement inaccessible.

Seul en fait Blin-Pasteur lui semblait intéressant. Il l'avait remarquée, bien sûr, et avait entamé une cour timide. La conversation de Sophie lui procurait un plaisir qui calmait un temps sa souffrance. Cette relation fut discrètement encouragée par les deux familles et un jour ils se fiancèrent. Il ne la touchait pas, ne tentait pas de l'embrasser : elle se plaisait à cette « pureté » dans laquelle elle voyait un hommage. Une de ses tantes, plus perspicace peut-être que les autres, la mit en garde : « tu ne seras pas bien avec ce garçon » – mais elle haussa les épaules.

Les choses se gâtèrent dès le soir du mariage. Blin-Pasteur restait certes l'homme estimable, honnête et bon qu'elle respectait, mais ses caresses maladroites, ses élans à contre temps la glaçaient : il avait des mains de bois et ses membres étaient comme des bûches dont le contact la blessait. Alors que désormais elle avait avec lui des rapports sexuels complets, elle ne rencontrait que très rarement le plaisir – et encore était-il beaucoup plus faible que celui dont elle avait gardé le souvenir.

Elle en éprouvait une nostalgie poignante, un regret douloureux. La vie, se disait-elle, est ainsi : on a eu du plaisir, ensuite on n'en a plus, il n'en reste que le souvenir et le regret. La perspective du futur était grise, triste, désolante.

Ayant rencontré un jour dans un livre, par hasard, une citation évoquant *le vert paradis des amours enfantines*<sup>1</sup>, elle fondit en larmes en se rappelant ce qu'elle avait perdu.

\* \*

Blin-Pasteur travaillait chez Hande. Peu après l'arrivée de Bonhomme à la présidence le couple fut invité à une réception.

Bonhomme, pour l'organiser, s'était inspiré de *La fête chez Thérèse*<sup>2</sup>. Plusieurs orchestres jouaient dans des endroits divers, Sophie avait bu du champagne, Bonhomme l'invita à danser – et là, dans les bras de ce bon cavalier, grisée sans doute par le champagne et la musique, elle fut foudroyée par un orgasme beaucoup plus violent, plus prolongé aussi que ceux de sa jeunesse.

Elle soupirait, défaillante, les jambes coupées. Bonhomme la regardait, la soutenait, attentif, souriant... Il la reconduisit à sa table et, perdue dans un ravissement qui effaçait le cours du temps, elle ne le revit plus de la soirée.

Quelques jours après Blin-Pasteur lui apprit que le poste de directeur de la communication était à pourvoir chez Hande. Bonhomme lui avait demandé de recommander quelqu'un, ce poste ne serait-il pas dans les cordes de Sophie? Elle était économiste mais la communication l'avait toujours intéressée – c'est du moins ce qu'elle avait dit à Bonhomme pendant qu'ils dansaient... Elle pouvait quitter sans dommage son emploi de li-

---

1. Charles Baudelaire, *Les fleurs du mal*.

2. Victor Hugo, *Les Contemplations*.

braire, passe-temps plutôt que travail véritable.

Peu après elle était embauchée chez Hande. Le jour même elle « trompa » son mari, comme on dit : dès cette première entrevue avec Bonhomme elle apprit que l'acte sexuel pouvait, à condition que le partenaire soit attentif et délicat, procurer un plaisir plus intense qu'aucun de ceux qu'elle avait connus.

Ce soir-là elle rentra chez elle déboussolée : elle venait de perdre l'estime de soi, la pureté, l'harmonie qui lui étaient si chères. Tentant de les restaurer elle démontra les rideaux à fleurs et rangea le couvre-lit rayé pour tout remplacer par du blanc, ce blanc dont elle était comme assoiffée. Cependant son corps tressaillait de joie au souvenir du plaisir retrouvé et amplifié, à la perspective des plaisirs futurs, et cela ne faisait qu'accroître sa honte.

Pour la première fois depuis son mariage, elle regardait son mari avec rancune : s'il avait su comment la prendre dans ses bras, cela ne serait pas arrivé ! La lutte entre cette rancune et sa tendresse intacte la déchirait. Désespérée, elle se serrait contre lui en disant « mon petit garçon, mon petit garçon ! » et elle sanglotait. Il se creusait la tête pour savoir ce qu'elle avait.

Pour mettre un terme à cette torture elle voulut se confier à lui – mais dès qu'elle eut prononcé quelques mots il lui ferma la bouche en disant « je ne veux pas le savoir. » Dès lors elle était abandonnée à ses faibles forces.

\* \*

Elle haïssait Bonhomme autant qu'elle avait besoin de lui. Parfois elle l'insultait, l'appelait « Rhett Butler », lui martelait la poitrine de coups de poings, s'écriait qu'il lui faisait pitié ; mais d'autres fois, le visage rose et épanoui en un large sourire, elle disait combien elle lui était reconnaissante, combien cette relation lui était précieuse...

Elle avait besoin de son amant – car même si elle ne l'aimait pas, c'est bien ce terme technique qu'il faut utiliser. Le plaisir était une drogue dont elle ne pouvait plus se passer. Elle enrageait d'en être prisonnière : elle aurait voulu être propre, blanche, immaculée. Sa manie de l'hygiène ne fit que croître.

Cependant sa relation avec Bonhomme confortait sa position dans l'entreprise. Seule Mme Bertrand et son équipe connais-

saient cette liaison. Elle les contrariait visiblement mais ces dames savaient que pour rester au secrétariat du président – et bénéficier des primes que cela comporte – il faut respecter le secret professionnel.

Sophie était, au comité de direction, l'une des rares qui pouvaient se faire recevoir par Bonhomme sans rendez-vous préalable et à cette faveur était lié le plus haut prestige. Dans cette monarchie la maîtresse cachée du Roi avait ainsi rang de duchesse : elle savourait le respect qui l'entourait et l'autorité accordée à sa parole, les trouvant d'ailleurs aussi naturels qu'un dû.

Mais elle qui avait dominé les garçons quand elle était jeune fille, voilà qu'elle se trouvait dominée à son tour : il fallait donc se libérer. Pour desserrer l'étau de sa relation avec Bonhomme elle chercha puis trouva d'autres « amants ». Elle les prenait en fonction de ses intérêts professionnels puis les jetait sans hésiter, les haïssant de lui être nécessaires et les faisant souffrir sans vergogne.

Son caractère les intimidait, leur faisait même assez peur pour qu'aucun d'entre eux ne raconte ce qui s'était passé ; et si l'un ou l'autre, travaillé par une souffrance trop vive, laissait échapper une allusion celle-ci n'avait aucun écho, comme étouffée par le respect et la crainte qui entouraient Mme Blin-Pasteur.

\* \*

Bonhomme lui annonça un jour, sans beaucoup de ménagement, qu'il souhaitait mettre un terme à leur liaison. Cette nouvelle, qui l'aurait anéantie lorsqu'il était son seul amant, ne lui fit ni chaud ni froid. Bonhomme avait d'ailleurs précisé qu'au plan professionnel il souhaitait continuer à travailler avec elle d'aussi près qu'auparavant.

Telle était la belle, la splendide araignée dans la toile de laquelle Dutertre, bourdon pataud et naïf, s'était empêtré. Malgré une sourde rancune elle aimait de tout son cœur son mari, cette pauvre bûche en bois mal dégrossie. Femme honteuse et comblée, elle se détestait et se méprisait tout en s'épanouissant...

\* \* \*

Charles-André de Pelterre se dirige vers la porte de son bureau. Devant cette porte gît un paillason : seuls chez Hande

les cadres supérieurs y ont droit. Sur la porte est attachée une plaque en plastique où est gravé son nom, et sous celle-ci une autre plaque plus petite où l'on peut lire « S'adresser au bureau 124 ». Cette deuxième plaque signifie que Pelterre a une assistante, et cela le distingue des cadres supérieurs qui n'en ont pas.

Pelterre est attentif à ces détails. « Il faut faire briller la famille, disait son grand-père. Mieux vaut avoir cinq galons que quatre, et les étoiles c'est encore meilleur. » À cette évidence ce grand-père ajoutait de judicieux conseils : « Il faut *vouloir* avancer, sans quoi les autres vous passent devant. La meilleure méthode, c'est de se mettre dans le sillage d'un patron bien placé. »

La famille de Pelterre aime à citer ce que Saint-Simon a dit de son ancêtre : « Jamais on ne vit maintien plus fier. » Mais elle omet la suite : « ni fierté moins justifiée par la naissance ou le talent. Ces petits seigneurs, dont le château est une grosse ferme flanquée de deux tourelles qui font rire, avaient été de la fournée de barons qu'avait faits Henri IV pour récompenser ceux qui l'ont aidé à réduire les protestants. »

À partir du XVII<sup>e</sup> siècle une série de mariages judicieux a hissé cette famille à un niveau plus relevé. Dans la fine équipe qui entourait le comte d'Artois se trouvait un Pelterre ; il le suivit dans l'émigration et passa, avec lui, de la débauche à la dévotion. La Restauration le combla de faveurs et de titres.

C'est pourquoi tous les Pelterre mâles ont Charles pour premier prénom. L'aîné, Charles-Louis, est officier : cet original a choisi la troupe contre l'avis du grand-père, qui estime que l'on avance plus vite dans un état-major. Charles-Marie a été ordonné prêtre par Mgr Lefebvre. Charles-André a été destiné à l'administration.

Après la Restauration l'ascension de la famille fut ralentie par des choix malheureux. Un Pelterre était à l'état-major du général de Boisdeffre. Un autre – le grand-père de notre Pelterre – se plaça auprès de Weygand, puis de Giraud.

Ses camarades de Saint-Cyr, qui disaient que son intellect « volait en rase-mottes », l'avaient surnommé « de Plain-pied ». Il admirait Salazar et détestait de Gaulle : « c'est un politicien, disait-il de ce dernier. Je ne conçois pas qu'il me parle de haut : j'ai une étoile de plus que lui. »

\* \*

Ce détour par l'histoire était nécessaire pour comprendre le caractère de Pelterre et jusqu'à des détails qu'il ignore lui-même. Ainsi il n'a jamais su pourquoi, après Sciences Po, il avait échoué au concours de l'ENA : dans le jury du Grand Oral se trouvait quelqu'un dont la famille avait ses raisons pour ne pas aimer les Pelterre, et il a malicieusement fait rire les autres membres en faisant ressortir les ridicules de Charles-André...

Cet échec ayant ouvert une blessure brûlante, Pelterre s'est juré de prendre sa revanche contre le destin. Un jour, se dit-il, le paillason devant ma porte aura une bordure orange ! (c'est à cela que l'on distingue les membres du comité de direction de Hande).

Il a porté au revers de sa veste le ruban de l'ordre national du mérite jusqu'à ce que son père fasse observer qu'à son âge, et à son niveau de responsabilité, il devait avoir au moins la légion d'honneur. Ayant fait les démarches opportunes il attend celle-ci en rongéant son frein.

Sa femme, dont la famille est orléaniste (alliance étrange sans doute, mais fructueuse au plan des relations !), se prénomme Liselotte en souvenir d'Elisabeth-Charlotte, princesse Palatine. Elle l'encourage non sans le critiquer : s'il avait été plus habile, dit-elle, il serait ministre ou PDG (à la rigueur DG) d'une grande entreprise.

Il dit souvent « soyons sérieux » et entre en colère si quelqu'un évoque ou propose une démarche qui pourrait nuire à son avancement. On dit chez Hande que ses dents rayent le parquet : « il est tellement ambitieux que s'il entre derrière vous dans une porte-tambour, il en sortira devant. » On le prétend plus dangereux qu'un requin et il est vrai que sa blessure se calme un temps quand il a pu détruire la carrière d'un autre. Il n'en laisse jamais passer l'occasion : son père, qui après avoir misé sur Salan a dû prendre sa retraite comme simple colonel, dit souvent « quand quelqu'un se noie, il faut l'enfoncer. »

\* \*

Pelterre est entré dans son bureau pendant que nous esquissions son portrait. Sur sa table se trouve, encadré dans une bor-

de cuir, une photographie de sa femme – dame de bonne noblesse dont le visage d'une beauté sévère rappelle celui de Simone de Beauvoir – ayant à sa droite un jeune garçon portant pantalon, blazer et cravate, à sa gauche, rangées par taille décroissante, trois demoiselles en chemisier blanc, jupe écossaise et cheveux mi-longs.

Il s'assied, sort son stylo de la poche de sa veste et tend la main vers une des chemises disposées sur son bureau, couchées l'une sur l'autre comme des tuiles de sorte qu'il puisse lire le titre écrit tout en haut. Le téléphone sonne.

– M. Yohann Pfloum, dit l'assistante, ou un nom comme ça, vous appelle. Il dit qu'il vous connaît personnellement...

– Oui, passez le moi... Dites, pourquoi m'appellez vous au bureau?

– Il y a urgence. Je fais escale pour quelques heures à Roissy 2, il faut qu'on se voie, il faut que je vous parle.

– Oui... bon... dit Pelterre en regardant sa montre. Ce n'est pas facile, vous savez...

– J'insiste, je vous prie de m'excuser, c'est très important, vous verrez.

– Bien... j'arrive. Le temps de prendre un taxi, je serai là dans trois quarts d'heure.

– Très bien ! je serai au point de rendez-vous de l'aéroport. Nous déjeunerons ensemble sur le pouce, d'accord?

\* \* \*

# Chapitre 13

## Sforzando

– Il faut qu'on se parle, je suis très ennuyé, ça risque d'aller mal pour moi, dit Mallory à Dutertre alors qu'ils se croisent dans un couloir.

– Quand ça ? tout de suite ?

– Oui, si c'est possible.

– Allons dans mon bureau, dit Dutertre après avoir regardé sa montre. Je peux vous consacrer une demi-heure. Ça vous suffira ?

– Largement !

\* \*

– Vous savez, dit Mallory, que la DSI m'a demandé de l'aider à fusionner deux bases de données relatives au réseau télécoms. L'une était sous Oracle, l'autre sous Informix. Elles n'ont pas été mises en place à la même époque, les nomenclatures n'étaient pas les mêmes, il y avait un peu partout des données manquantes : bref le désordre habituel...

– Je vois...

– J'examine tout ça de près et je vois qu'on peut s'en tirer en rapatriant toutes les données sous Oracle à condition bien sûr de tolérer quelques approximations. Je vois ça avec l'administrateur de bases de données, un type très compétent, nous travaillons ensemble. On fait migrer les données avec les précautions nécessaires, on les réorganise en les classant par établissement, on comble quelques trous dans les données manquantes, bref on résout le problème...

– Alors, qu'est-ce qui vous préoccupe ?

– Eh bien c’est que j’ai regardé les données – oh pas par curiosité, mais pour vérifier que nous n’avions pas fait d’erreur... enfin, j’étais un peu curieux aussi. C’est intéressant de voir l’architecture du réseau et de savoir ce qu’il coûte. Vous savez, les liaisons louées à longue distance, ça coûte cher...

– Oui, ça, je sais. Pour la longue distance il vaut mieux se servir de Transpac...

– En France oui, bien sûr, mais à l’international on n’a souvent pas d’autre solution que la liaison louée. Eh bien figurez-vous que le magasin que Hande a ouvert à Saint-Petersbourg a *quatre* liaisons louées avec Paris.

– Quatre ! Une seule devrait suffire... à quoi servent les trois autres ?

– Justement, je me le suis demandé ! J’ai cru d’abord que c’était une erreur dans la base de données et je l’ai vérifiée : elles sont bien là, ces quatre LL ! Alors j’ai pensé que c’était un défaut de l’architecture du réseau, une étourderie, j’ai cru qu’on s’était trompé en achetant plus de LL qu’il n’en fallait. J’ai donc fait une note à Kleber pour le lui signaler. Si on supprimait trois de ces quatre LL, ça réduirait de moitié le montant de notre contrat avec Equant...

Mallory passe la main sur son front où perle de la sueur. Il parle d’une voix sourde, son regard oscille d’un coin de la pièce à l’autre.

– C’est classique, dit Dutertre en fronçant les sourcils. Quand on met côte à côte des données de provenance différente, ça fait souvent apparaître des anomalies dont on ne s’était jamais avisé. Je crois que j’aurais fait comme vous.

– Oui, ça semble logique... Mais Fernandez m’a convoqué et il était furieux. Il a dit “De quoi vous mêlez-vous ? Ça n’a pas de sens d’empiler tout et n’importe quoi, il faut rester pragmatique !” J’ai répondu que s’il y avait trois LL de trop, ça coûtait cher à Hande. Alors il m’a reproché d’avoir regardé les données ! J’ai dit qu’il était impossible de mettre de l’ordre dans une base de données sans y regarder d’un peu près, sans faire des vérifications...

» Et comme il m’échauffait un peu les oreilles j’ai ajouté “Mettez donc de l’ordre vous-même dans votre bordel, comme ça personne n’y verra rien si c’est ça qui vous gêne !”. J’aurais peut-

être mieux fait de me taire... Il m'a regardé d'un air mauvais et m'a dit de sortir de son bureau, que j'aurais de ses nouvelles. Maintenant j'ai un peu la trouille... Qu'en pensez-vous? Est-ce qu'ils peuvent me virer? »

– Non, je ne crois pas, dit Dutertre. Vous avez dû toucher un point sensible... Peut-être qu'ils se font en douce des sous avec ces trois LL de trop, mais ça m'étonnerait de la part de Fernandez : il n'est pas commode mais je le crois honnête. Je vais l'appeler... non, je vais plutôt aller le voir, ça vaut mieux.

– L'ennui, c'est que j'en ai parlé à Kermarec. Il dit de ne pas laisser tomber, que c'est important. Je ne sais plus quoi faire. Ça l'intéresse beaucoup, cette histoire...

– Ne vous inquiétez pas. On ne peut pas vous demander de retaper une base de données sans regarder ce qu'il y a dedans, et si vous y trouvez quelque chose de bizarre on ne peut pas non plus vous reprocher de le signaler. Je vais parler à Kermarec. Quant à ce que vous avez dit à Fernandez, ma foi! Il a dû entendre d'autres dans sa carrière, il a le cuir assez épais pour encaisser une petite pique...

\* \* \*

Mme Bertrand a organisé une rencontre entre Dutertre et M. Delvaux et celui-ci a donné rendez-vous à la cafétéria. C'est un petit homme tout rond au visage rond, aux yeux bleus innocents et naïfs, coiffé en brosse et vêtu sans recherche : il a un de ces physiques passe-partout que personne ne remarque dans la rue, dans le métro ni dans une salle de réunion.

– Le Président m'a dit qu'il fallait que je vous voie, dit-il, que j'explique ce que je fais sans rien vous cacher et que je vous dise comment je travaille. Donc, je vais le faire. Je travaille pour lui et pour lui seul.

– Blin-Pasteur m'a parlé de vous, lui aussi.

– Oui, il sait ce que je fais, le Président le lui a dit. Il lui a aussi transmis quelques-unes de mes notes... Nous allons dans mon service, vous verrez. Chemin faisant, je me présenterai pour que vous sachiez à qui vous avez affaire. Moi je vous connais, ajoute Delvaux avec un petit rire aimable. La porte de mon service se trouve en face du bureau du Président mais j'ai préféré vous donner rendez-vous ici, c'est anodin...

Ils quittent la cafétéria et se dirigent vers un ascenseur. Dutertre le regarde, les sourcils levés.

– Oui, bon, dit Delvaux en souriant, je suis un maniaque de la discrétion... j'ai mes petits procédés... je vous expliquerai, ça peut servir. Enfin pour me présenter voilà : je suis commissaire divisionnaire en disponibilité, j'ai été directeur des renseignements généraux dans un département de la couronne parisienne et je suis maintenant chargé de la sécurité stratégique chez Hande.

– Qu'est-ce que c'est, la « sécurité stratégique » ?

– Ce sont les questions de sécurité qui peuvent concerner le stratège, c'est-à-dire le Président, dit Delvaux en sortant de l'ascenseur.

Il salue d'un hochement de tête l'huissier qui répond par un sourire, puis se dirige vers une petite porte. On la distingue à peine : elle est de la même couleur que la cloison et n'a pas de poignée.

Il la pousse, la referme, Dutertre et lui se trouvent alors dans un sas. Delvaux sort de sa poche un badge, le passe dans un lecteur de carte et la deuxième porte s'ouvre sur une pièce sans fenêtre où des fauteuils sont alignés le long des murs comme dans une salle d'attente.

Delvaux compose un code numérique sur une troisième porte en faisant en sorte que Dutertre ne puisse pas voir ce qu'il tape : ils entrent dans un couloir sur lequel donnent quelques bureaux.

– Ici, c'est le Saint des Saints, dit Delvaux. Seuls mes collaborateurs et moi pouvons y entrer, en tout nous sommes cinq. C'est moi qui les ai recrutés : ce sont des anciens de mon service, ils sont formés à mes méthodes.

» Voilà ! s'exclame-t-il en poussant la porte d'un bureau encombré de machines, de journaux et de magazines et dont la fenêtre est masquée par un épais voilage. Restez assis, Pierre, merci, dit-il à un Monsieur âgé qui se levait de derrière son bureau. Ici, c'est le local où l'on scanne la presse mondiale – pas toute la presse, mais celle qui peut nous intéresser, c'est déjà beaucoup. »

– Je vois.

– Après avoir scanné les journaux, l'ordinateur qui se trouve dans la pièce à côté fait passer une reconnaissance de caractères puis une recherche sur des chaînes de caractères bien choisies.

Cela nous permet de repérer les articles qui peuvent être intéressants. Ils sont lus et triés dans une troisième pièce et à partir de ça nous établissons la revue de presse du comité de Direction. Pour le Président, et lui seul, je rédige une synthèse... mais elle contient aussi des informations sur l'intérieur de Hande.

» Vous savez, la synthèse, c'est la partie la plus difficile du renseignement... car je ne fais que du renseignement, n'est-ce pas, pas du tout de la répression... »

– De la répression ?

– Oui, enfin, pour la revue de presse bien sûr la question ne se pose pas, mais vous allez voir... donc la synthèse c'est le plus délicat.

» Un service de renseignement sait pratiquement tout : il suffit d'organiser la collecte, les détails affluent... Entre parenthèses, tout ce que je dis et tout ce que vous voyez ici est confidentiel. Si je vous parle c'est parce que le Président m'en a donné l'ordre. Je ne vous demande pas votre parole parce que la parole, hein... Mais si vous en parlez à quelqu'un je le saurai et le Président le saura aussi, immédiatement...

» Bon, passons, je reprends mon fil. Les détails, il faut les interpréter sans retard pour dégager la vue d'ensemble, et dans cette vue d'ensemble il faut encore savoir citer le détail révélateur. C'est de l'art... C'est un travail intellectuel, je n'en connais aucun qui soit plus intéressant. Il faut des années d'entraînement pour faire ça bien.

» M. Bonhomme a une grande qualité : il lit mes notes, il écoute ce que je dis et jamais il ne fait pression sur moi pour orienter mes conclusions... il me pose des questions mais n'affirme jamais rien. Le pire, dans le renseignement, c'est quand le client exige qu'on ne lui dise que ce qu'il a envie d'entendre... Staline n'a pas voulu écouter Sorge...

» Notez que quand je lui dis ce qui se passe, je ne suis jamais sûr qu'il en tiendra compte. Mais j'aurai fait mon boulot, qui est de le tenir informé, à lui de décider s'il convient ou non de réagir. Quand j'étais aux RG, j'ai fait note sur note pour dire à la hiérarchie et aux politiques que ça allait péter dans la banlieue. Ils ont fait la sourde oreille, ça ne les intéressait pas. Un jour ça pétera, c'est sûr... »

Tout en parlant, Delvaux a conduit Dutertre vers un bureau

où tournent des magnétophones. Un Monsieur, écouteurs aux oreilles, lève vers les visiteurs un regard où se lit de l'étonnement.

– Bonjour Guy. C'est Monsieur Dutertre, vous savez, le conseiller du Président...

« Guy » sourit largement, hoche la tête et se tourne vers le bloc-notes sur lequel il était en train d'écrire.

– Ça, c'est le centre d'écoutes. Il est branché sur le réseau téléphonique de Hande...

– C'est légal, ça? dit Dutertre, sourcils levés.

– Eh bien... ce ne serait pas légal si nous l'utilisions à des fins répressives mais il s'agit seulement de savoir ce qui se passe, ce qui se prépare. Une entreprise comme Hande, vous savez, c'est très vulnérable, les syndicats représentent un danger... donc on écoute.

» Mais je ne présente au Président que la synthèse, jamais le texte des conversations ni les noms des personnes. Cette information là ne sort pas du service. Personne ne peut savoir que nous écoutons donc c'est légal, en un sens : pas vu, pas pris. »

Dutertre hoche la tête, peu convaincu. Delvaux semble ne pas s'en apercevoir.

– Mes analyses sont présentées sous deux formes : des notes blanches quotidiennes de deux pages, sans en-tête ni signature, mais datées, que je remets à Bonhomme ; et un complément d'information oral, dans son bureau, en cas d'urgence. Il me reçoit sans rendez-vous. Il est très attentif aux « réseaux » qui pompent la richesse de l'entreprise et il a raison car ils existent, ils fonctionnent. Je les surveille, je prends leur température, je vois les coups qu'ils préparent...

– Si vous ne signez pas vos notes, comment peut-il savoir qu'elles sont authentiques ?

– Bonne question ! bonne question ! s'exclame Delvaux. Vous feriez une bonne recrue pour le renseignement, dites donc...

Il toise Dutertre des pieds à la tête avec le coup d'œil du maquignon qui envisage l'achat d'un animal.

– D'abord je les lui remets de la main à la main, ainsi elles sont authentifiées. Mais parfois je ne peux pas le voir de la journée : alors je les dépose dans son coffre, je connais la combinaison... et j'ai une astuce que seul lui et moi connaissons. J'utilise

une clé, disons « abc ». Dans un certain endroit de chaque page, disons au début d'une ligne quelconque, il y aura un « a », puis un « b » dans un endroit précis de la ligne suivante et un « c » dans un endroit de la ligne d'après. Je ne vous en dis pas plus...

– Astucieux... mais un peu maniaque, non ?

– Ah, la maniaquerie a du bon... à force de surveiller les gens on connaît les procédés, alors on se protège. Je n'utilise le téléphone que pour prendre rendez-vous ou pour écouter les messages, jamais pour une conversation. Je ne parle qu'en face à face, comme en ce moment, et vous ne portez pas de magnétophone sur vous : en entrant vous êtes passé sous un portique qui l'aurait détecté.

» Le type qui voudrait me prendre en filature, eh bien il aurait du fil à retordre, c'est le cas de le dire. Je n'utilise ma carte bancaire que pour faire des retraits au distributeur de billets de mon quartier, je paie mes courses en liquide, je n'ai pas de carte orange et j'achète les tickets de métro par carnets. Lorsque je suis en dehors du bureau j'enlève les piles de mon téléphone mobile. Vous installez la messagerie électronique : je ne l'utiliserai que pour prendre des rendez-vous... elle sera "écoutée" elle aussi, bien sûr...

» Vous savez, je sais beaucoup de choses sur chacune des personnes qui gravitent autour de la direction mais je les garde pour moi. Les histoires de bidet, hein, je n'en parle au Président que si elles représentent une menace et ce n'est pratiquement jamais le cas... »

Dutertre examine la bonne figure ronde de Delvaux mais les yeux bleus sont toujours aussi innocents, le sourire n'indique aucune ironie. Delvaux continue :

– Elles excitent beaucoup de gens, je sais, mais pas moi... je connais la nature humaine. Ce qui se passe entre adultes consentants, c'est sain, finalement. Les affaires d'inceste ou de violence, par contre, je ne m'y ferai jamais et il y en a, vous savez, il y en a...

Ils entrent dans une dernière pièce où personne ne se trouve. Delvaux s'assied derrière le bureau, et Dutertre dans un fauteuil.

– Je vais vous donner un autre exemple, dit-il. Blin-Pasteur vous a parlé de la fauche dans les magasins. C'est un problème sérieux mais j'ai mes informateurs, des salariés auxquels je verse

une bonne prime chaque mois, en liquide, de la main à la main. Je les rencontre à leur domicile... bref, je sais ce qui se passe.

» Jamais je ne dirai “celui-ci a volé une paire de chaussettes”, “celui-là a volé un téléviseur”. Ce n’est pas mon rôle. Je révèle les procédés des fraudeurs et il revient à d’autres de prendre les mesures pour que ces procédés deviennent inopérants. On a par exemple mis des caméras au dessus des caisses pour s’assurer que les caissières ne fassent pas de cadeaux aux clients. On prépare même un système où il n’y aura plus aucune caissière... on pèsera le caddie, le client lira lui-même les codes barres. On pense enfin à mettre des RFID<sup>1</sup> sur les produits. Mais vous connaissez tout ça, c’est une affaire de système d’information... »

– Oui... dans le temps, au CNET, nous appelions ça « les puces rayonnantes »... en anglais, ça fait plus chic. C’est intéressant, ce que vous dites là, je ne connaissais pas ce projet.

– C’est plutôt un thème de recherche, de réflexion. C’est compliqué, d’ailleurs, il faut que les fournisseurs s’y mettent, ça ne dépend pas que de nous...

» Le vrai danger pour Hande n’est pas à l’intérieur mais à l’extérieur – et quand je dis ça je ne pense pas à la concurrence, celle-là nous savons ce qu’elle fait et nous avons de l’avance. Au fait, savez-vous que vous n’avez pas que des amis chez Hande ? »

– Ah bon ?

– Berger avait son réseau, ils savent que vous n’êtes pas pour rien dans son éjection. Mais le pire c’est qu’on pense que vous êtes pour quelque chose dans celle de Floque...

– Là, alors, je n’y suis vraiment pour rien.

– Je le sais bien ! Mais les gens ne comprennent pas comment Bonhomme a deviné le coup qui se préparait, alors ils supposent que c’est vous qui l’avez alerté. Vous leur faites peur... Il y a aussi la direction financière...

– Oui, Pelterre ne m’aime pas à cause du tableau de bord...

– Oh, Pelterre n’aime personne... non, je pense plutôt à cette histoire à propos de Shibuko.

– Justement, je dois voir M. Nabert demain.

– Oui, je sais, et il est bien décidé à ne pas vous écouter. Il

---

1. Radio Frequency Identification.

a sans doute ses raisons, pas forcément bonnes d'ailleurs, mais enfin... Il s'est juré d'avoir votre peau, figurez vous... Voilà, vous êtes prévenu...

» Je voulais vous dire, à propos de l'histoire des liaisons louées avec Saint-Petersbourg : dites à Mallory et Kermarec de laisser tomber. Kermarec est un bon ingénieur, ce serait dommage... Elles sont très utiles, ces LL supplémentaires, pas à Hande bien sûr mais à la DGSE : vous voyez que je vous dit tout. C'est tout ce qu'il y a de plus secret, c'est entre nous... comme tout ce que je vous ai dit, bien sûr. Débrouillez-vous avec Kermarec... il faut qu'il oublie tout ça. »

\* \* \*

– J'en ai vu une bien bonne au SO de Niort, dit Trouvère à la cafétéria.

L'équipe de Dutertre est rassemblée debout autour d'une table haute sur laquelle sont éparpillés les morceaux de sucre, tasses de café et petites cuillers en plastique. Tous dressent l'oreille, prêts à écouter l'anecdote.

– Ils travaillent très bien, c'est du sérieux là-bas. Mais avec leur façon de travailler, ils démolissent la qualité des données de Hande !

– Comment ça peut se faire, dit Dutertre, puis qu'ils travaillent très bien ?

– Eh bien voilà : la table de codage que Hande utilise pour les produits n'est pas assez précise pour eux. Il faut dire que c'est spécial, les Deux-Sèvres, hein... Hande a là-bas une filiale qui fait de l'assurance, et aussi un grand centre administratif pour le transport... Ils n'arrivaient pas à s'en sortir, ils avaient besoin de plus de détail...

» Alors ils ont décidé de choisir des codes qui se trouvent ailleurs dans la nomenclature et désignent des choses qu'on ne trouve jamais chez eux – la métallurgie, dans le cas d'espèce – puis de s'en servir pour coder des produits fins, des qualifications fines dans l'assurance et le transport... Ça les arrange, mais vous voyez un peu le bazar que ça introduit dans les données... Pour quelqu'un qui utilise la base sans savoir comment ils codent à Niort (et comment le saurait-on ailleurs qu'à Niort ?), c'est comme s'il y avait de la métallurgie chez eux... »

– Ah ! s'écrie Dutertre. Ils ont créé un dialecte ! Ils ne parlent pas la même langue que le reste de l'entreprise. Belle pagaïe...

– C'est pire que ça, dit Trouvère. Si quelqu'un parle en breton, je sais que ce n'est pas du français et qu'il faut traduire ; tandis que là, si on regarde les données, rien n'indique qu'elles n'ont pas le même sens à Niort qu'ailleurs... Je suppose que si on regardait les choses de près on trouverait d'autres endroits où les gens utilisent un dialecte local... Niort nous révèle un sacré problème chez Hande...

– Si on ne peut plus savoir ce que veulent dire les données qu'on manipule, c'est comme si le sol se dérobaît sous nos pieds, dit Kermarec.

– Le mieux, bien sûr, dit Dutertre, ce serait d'introduire dans la nomenclature les codes dont ils ont besoin. Ça réglerait le problème.

– C'est bien ce qu'ils ont demandé, mais la DSI a refusé en disant qu'on ne pouvait pas modifier la table de codage tous les 36 du mois. Ils auraient sans doute dû insister mais ils ont préféré régler le problème à leur façon...

– Et voilà, dit Mallory, comment le désordre s'installe. Ça et les données manquantes...

Kermarec tourne rêveusement sa petite cuiller dans sa tasse de café.

– J'en ai vu d'autres quand on a fait le tableau de bord, dit-il. Vous savez que Hande divise le monde en seize grandes « régions ». On calcule sur ces régions des indicateurs de productivité comme le chiffre d'affaires ou le résultat net divisés par le nombre de salariés... c'est grossier bien sûr, mais ça donne une idée...

» Mais tous les deux ou trois ans Hande modifie les contours des régions pour tenir compte des nouvelles implantations, acquisitions d'entreprises, ouvertures de magasin etc. Ces modifications ne sont pas répercutées immédiatement dans toutes les applications...

» Ainsi la répartition des effectifs, par exemple, n'est pas codée comme le chiffre d'affaires et quand on calcule les indicateurs on fait ce que mon instituteur disait qu'il ne faut jamais faire : on divise des poireaux par des tomates...

» Pour le tableau de bord, on s'en est bavé ! il fallait rétro-

poler les séries chronologiques, ça c'est normal. Mais il a aussi fallu repérer les anomalies du codage puis les corriger, là c'était coton. »

– Comment est-ce possible ? dit Trouvère, les yeux écarquillés.

– Eh bien le programmeur qui prépare une nouvelle appli est pressé, tout le monde le bouscule. Alors il y introduit la dernière version de la table de codage mais remet à plus tard l'écriture du lien avec la table de référence : c'est un travail délicat qui lui prendrait du temps. Ensuite il oublie ou néglige de le faire. Quand l'appli passe les tests, personne ne remarque rien parce que la table est récente, donc à jour.

» Mais par la suite la table de référence change – bien sûr ça arrive – et personne ne pense à retoucher la table qui se trouve dans l'appli : on croit que c'est fait automatiquement, le programmeur est sur un autre projet, il ne s'occupe plus de cette appli-là... Alors l'écart se creuse...

» La solution serait d'avoir à la DSI une direction de l'architecture qui fasse le gendarme, surveille le travail des programmeurs et les oblige à programmer la tenue à jour des tables... Mais il faudrait que les architectes aient le courage d'embêter les programmeurs et aussi qu'ils aient assez de pouvoir pour être écoutés. Apparemment ce n'est pas le cas chez Hande... »

– C'est intéressant, tout ça, dit Dutertre. Je vais en parler à Fernandez, je verrai ce qu'il me dira. On ne peut pas laisser les données se dégrader...

– L'entropie est une loi universelle, soupire Kermarec. Tout se dégrade au fil du temps, la qualité des données comme le reste...

\* \* \*

# Chapitre 14

## Point d'orgue

Vous vous dirigez vers la salle de réunion. Kermarec marche à vos côtés. Il est insouciant mais vous, vous savez aller vers un peloton d'exécution. Ils veulent votre peau, vous êtes prévenu : on vous l'a dit. Ce sont des dirigeants, ils ont du pouvoir, vous n'êtes qu'un consultant amovible. Ils sont en position de force, vous êtes en position de faiblesse.

Certes, vous avez le soutien du président et il paraît que vous faites peur. Mais vous savez, vous sentez que le président vous lâchera plutôt que de croiser le fer avec un membre influent du comité de direction.

C'est que l'on n'aime pas chez Hande ceux qui posent des « problèmes de personnes ». Il sera facile pour vos ennemis d'appuyer sur la gâchette : ils n'ont qu'à susciter ou feindre de tels problèmes, puis vous en faire porter la responsabilité.

\* \*

Tandis que vous avancez dans les couloirs l'entreprise vous apparaît sous un jour nouveau. Quand vous l'avez pénétrée la première fois, vous avez été impressionné par son architecture. Puis son président vous a demandé de la réorganiser, en partie du moins : alors elle vous a soudain paru aussi malléable qu'une boule de pâte à modeler.

Elle a aujourd'hui repris sa solidité marmoréenne, son allure de mausolée bâti pour l'éternité. Votre action rebondit semble-t-il sur ses murs sans les égratigner et les cloisons, les noms sur les portes, l'architecture des légitimités et des procédures, tout

cela vous crie « Va-t-en ! ». Vous risquez d'être chassé de Hande – mais vous savez que le regret du travail inachevé vous brûlerait longtemps.

Ces derniers temps vous avez négligé de « faire du commercial » car Hande vous accaparait. Si vous la quittiez, vous resteriez sans doute longtemps sur le sable. La trésorerie accumulée permettrait pendant quelques mois de vous payer ainsi que les ingénieurs en inter-contrat, mais elle fondrait vite...

Serrée par l'angoisse, votre gorge est douloureuse. Votre estomac est crispé autour d'une brûlure. La sueur coule sous vos aisselles, des acouphènes sifflent dans vos oreilles.

Vous avez certainement mauvaise mine car vous avez mal dormi ces derniers jours. Il faut pourtant que vous ayez l'air détendu, sûr de vous et de vos appuis. Tout en marchant vous vous administrez des claques pour faire rougir vos joues. Kermarec vous regarde, surpris, mais vous ne lui dites rien.

C'est qu'ils n'ont pas gagné : vous pouvez encore les intimider ! Vous avez des munitions, ils le savent et ils reculeront s'ils voient pivoter vers eux la tourelle de votre char – à condition toutefois qu'ils sentent que vous n'hésiteriez pas à tirer.

Vous vous assiérez en face de Nabert : il faut tenir le principal ennemi sous le feu de son regard. Il est convenu que Kermarec s'assiéra en face de Pelterre. Pour le reste, vous tenez sous le bras un dossier où se trouvent calculs et arguments : mais ce n'est pas parce qu'on a raison qu'on gagne, tout avocat sait ça...

\* \*

Lorsque vous entrez dans la salle de réunion vos sens sont exacerbés. Vous sentez l'odeur du papier des *paper-boards*, celle de l'encre des marqueurs. La lumière des tubes au néon vous fait cligner les yeux.

Des personnes se tiennent debout dans divers coins de la pièce : il doit y en avoir une douzaine. Nabert est déjà assis et le siège placé en face de lui vous attire comme un aimant. Pour l'atteindre, vous bousculez quelqu'un sans le voir ni vous excuser.

Cette salle est petite et n'a pas de fenêtres, on entend le ronron désagréable de la climatisation. C'est donc ici que l'on tue, pensez-vous, c'est la cave de la Loubianka !

Avant de vous asseoir vous faites un sourire aimable à Nabert

et lui tendez la main par dessus la table tandis que la colère vous emplit à ras bord. « Sale con, vous dites-vous, tu veux ma peau, fais gaffe à la tienne : je ne vais pas me laisser faire. »

Votre arrivée a dénoué l'attente. Les gens s'asseyent dans un bruit de remuement de chaises, de fin de conversation, de dossiers que l'on plaque sur la table, de stylos que l'on décapuchonne.

Ceux qui se trouvent de l'autre côté de la table, attentifs comme des chiens de chasse à l'arrêt, orientent tous leur regard vers vous. Pelterre s'est assis de votre côté, à quelques places de distance, et sa chevalière armoriée émet des éclairs d'or.

\* \* \*

– Voilà, dit Nabert à la cantonade, je vous présente MM. Dutertre et Kermarec qui travaillent pour notre président.

Puis, se tournant vers Dutertre : « J'ai pensé que ce serait bien de recueillir l'avis de toutes les personnes compétentes. Vous connaissez notre contrôleur de gestion, vous avez déjà rencontré mes adjoints. Je vous présente M. Klaus, le chef du service de la comptabilité, et M. Furet, le commissaire aux comptes de Hande. Ils sont entourés de quelques-uns de leurs collaborateurs... »

Chacun des grands seigneurs présente ses féaux et Dutertre note à la volée sur son cahier les noms en orthographe phonétique. « Pourquoi diable, se dit-il, fait-on toujours comme s'il était inutile d'épeler les noms propres ? »

Il observe les attitudes : M. Klaus est courbé en avant, les yeux baissés, et semble examiner à travers les verres épais de ses lunettes des nombres gravés sur la table. M. Furet bombe le torse et se rengorge : c'est un grand homme imposant à l'air souverain, au regard furieux. Ses cheveux gris ondulent majestueusement.

– Ce serait bien, dit Nabert, si vous pouviez résumer le contenu de nos conversations au sujet de la participation dans Shibuko. J'en ai déjà parlé à chacune des personnes présentes mais il est important qu'elles connaissent votre point de vue, exprimé par vous-même.

Dutertre prend sa respiration, ouvre son dossier, jette un coup d'œil à Kermarec et commence :

– Je vais présenter l'affaire de la façon la plus simple possible, Kermarec complétera mon exposé. Nous serons ensuite à votre disposition pour répondre aux questions.

» Hande a pris dans Shibuko une participation de 100 milliards de Francs, montant dont la moitié environ fluctue maintenant selon les variations du Yen. Lors de cet achat le Yen était à 33 centimes, il est aujourd'hui à 41 centimes.

» Cette hausse procure à Hande une plus-value latente de treize milliards, mais elle peut s'évaporer aussi vite qu'elle s'est formée : le change du Yen est très volatil. »

Il parle sans regarder ses notes, attentif aux mimiques et aux regards dont les trajectoires se tendent comme des fils au dessus de la table. Pelterre émet à intervalles irréguliers un petit rire discret mais audible : on dirait qu'il trouve l'affaire amusante, voire un peu ridicule, et qu'il croit nécessaire de le montrer.

– S'il vous plaît, Pelterre, dit Dutertre sans hausser le ton, cessez de ricaner.

Les chiens de garde sursautent, Kermarec fait de gros yeux. « Ah, ça vous étonne ! se dit Dutertre. Eh bien si vous pensiez pouvoir me traiter en esclave, j'ai encore des flèches dans mon carquois. »

\* \*

Raymond Barre, alors qu'il travaillait à la commission européenne, participait à une réunion où était présent un député. Celui-ci, très content de lui, dit « moi, je ne suis pas un con de fonctionnaire ». Barre répondit du tac au tac : « Non, vous êtes un con tout court. »

C'était violer la règle qui veut qu'un fonctionnaire n'affronte jamais un élu. Mais celui-ci dut encaisser la riposte qui, avec la rapidité du réflexe, lui renvoyait son vocabulaire.

Cette anecdote figure, aux côtés de « frotter sa manche », dans la liste de celles qu'affectionne Dutertre. « Personne n'est payé pour avaler des insultes, aime-t-il à dire. Si quelqu'un est impoli, il faut répondre aussitôt en lui retournant ses propres mots. »

Il vient ainsi de violer la règle qui veut qu'un consultant n'affronte jamais un dirigeant. Il sait qu'il a choqué, mais il sait aussi qu'il faut assumer la tension en faisant comme si de rien n'était. Il continue donc et autour de sa parole le silence se fait profond : dans les intervalles entre ses mots on n'entend plus que le bruit du climatiseur.

\* \*

– Hande peut, en couvrant le Yen par une vente à terme, stabiliser la valeur de cet actif à son niveau actuel. Je sais bien que dans la culture de Hande on considère toute activité financière comme *spéculative* et que c'est un terme péjoratif.

» Mais dans le cas d'espèce, couvrir le placement en Yen supprime l'effet de la volatilité du change. C'est ne pas le couvrir qui serait spéculatif!

» Il se trouve par ailleurs que là, d'une façon un peu paradoxale mais c'est ainsi, la couverture rapporte. Je laisse à Kermarec le soin de vous parler de l'effet de report. »

Kermarec forme avec ses mains une voûte en arc brisé, se penche en avant et commence d'une voix sourde qui devient de plus en plus claire :

– Le taux d'intérêt du Yen est inférieur de 4 % à celui du Franc. Couvrir le Yen par une vente à terme rapporte alors mécaniquement deux milliards de Francs par an.

» Conjuguer un profit financier à la suppression de la volatilité, ce n'est pas habituel – mais c'est l'opportunité qui se présente ici.

» Toute semaine de retard dans la prise de décision a un coût d'opportunité de 40 millions de Francs. Certes nous n'entendons pas recommander la précipitation, mais il est salubre, quand on prend son temps, de savoir ce que ça coûte.

» Je récapitule l'ensemble de la démarche : si l'opération est réalisée au cours actuel de 41 centimes, couvrir l'actif en Yen de Hande stabilise une plus-value de treize milliards de Francs. En outre, cela rapportera un produit financier de deux milliards de Francs par an. »

\* \*

– Qu'en pensez-vous ? dit Nabert en se tournant vers M. Furet.

– Moi je suis résolument contre, dit le commissaire aux comptes en fusillant Dutertre du regard. Il n'est pas dans les habitudes de Hande de couvrir ses actifs en devise et j'estime qu'elle a parfaitement raison : Hande n'est pas une entreprise financière ! Il ne convient pas de changer de métier tout à coup, ça introduirait

une discontinuité dans les comptes.

Chose que l'on aurait crue impossible, il se rengorge encore davantage et se cambre un peu plus dans son siège, prenant une posture semblable à celle d'un oiseau mâle qui fait sa parade amoureuse. Il toussote puis conclut « Ne faites pas ça, ce serait de la folie. »

– Au niveau comptable, dit M. Klaus à voix basse en fixant la table, on saurait faire. Bien sûr il y a des choses à préciser au plan fiscal, au plan social... c'est très technique mais c'est faisable.

– Oui, bon, dit Nabert, ce n'est pas une question de comptabilité. Mais que se passera-t-il si on se couvre et que le Yen continue à monter? On me reprochera de ne pas faire la plus-value...

– Serait-ce donc qu'on spéculé chez Hande? dit Dutertre. Se couvrir supprime un risque et tout l'art de la finance réside dans l'arbitrage rendement-risque, je ne vous l'apprends pas... d'ailleurs s'il s'agit de spéculer, tous les experts du change disent qu'aujourd'hui le cours du Yen est à son point le plus haut.

– Mais Hande peut-elle se permettre de gagner de l'argent en faisant une opération financière? Ce n'est pas le style de la maison...

– En ne faisant rien, vous spéculiez sans le dire; en agissant, vous stabilisez un actif. Hande peut-elle se permettre un manque à gagner?

– Qu'en pensez-vous, Pelterre? dit Nabert.

– Oh moi c'est simple, répond Charles-André d'une voix aigre. Tout ça me paraît bizarre. Je trouve étrange qu'on mélange le système d'information avec la finance.

– Comment ça, « qu'on mélange »? dit Dutertre.

– C'est votre mission, non, le système d'information? s'écrie Pelterre exaspéré. Occupez-vous donc plutôt de l'informatique, et laissez aux financiers le soin de faire de la finance!

– Je crois, dit froidement Kermarec, que nous avons expliqué les choses aussi clairement qu'il était possible. Notre mission, à nous autres consultants, c'est de signaler à l'entreprise les opportunités qui nous apparaissent, qu'il s'agisse du SI ou de tout autre sujet. Mais il ne nous appartient pas de décider: ça, vous

avez raison, c'est la responsabilité de la direction financière.

Il ferme son cahier et range son stylo dans sa poche. Dutertre, les oreilles écarlates, fait de même.

– Bien, dit Nabert en faisant pivoter son regard des deux côtés de la table, je crois que si personne n'a de question à poser... Eh bien nous sommes arrivés au terme de cette réunion. Je ferai un compte rendu au président. Merci à tous.

Les participants se lèvent sans mot dire, comme s'ils avaient hâte de sortir de la pièce qui se vide en un clin d'œil. Seuls restent Nabert, Dutertre et Kermarec.

– Grand merci, M. Dutertre, dit Nabert en tendant la main, vous nous avez tous éclairés. Merci, M. Kermarec, votre intervention a été très utile.

Et, souriant largement, le directeur financier quitte à son tour la salle de réunion.

– Le voilà tout content, se dit Dutertre, il pense qu'il a gagné. Il n'a pas tort, d'ailleurs : s'agissant de finance Bonhomme n'ira pas contre son avis, dans un premier temps en tout cas. Et puis il pourra lui dire que nous avons été insupportables, insolents, que sais-je... Il se régale à l'idée de pouvoir nous faire virer... Bof, on verra...

\* \* \*

IBM a invité Dutertre à une réunion qu'il a organisée avec Steria pour présenter quelques nouveaux produits. Cela se passe dans une vaste salle d'un grand restaurant.

À l'entrée, les participants ont déposé leurs affaires au vestiaire en échange d'un ticket, puis piétiné un moment devant une table où s'affairaient trois dames qui ont remis à chacun un cartable contenant des documents ainsi qu'un badge où figurent son nom et celui de son entreprise.

Les chaises sont alignées dans la salle et les gens se sont sagement assis en posant le cartable qui sur ses genoux, qui par terre. Les exposés s'enchaînent. La moitié d'entre eux sont faits dans un anglais rapide et avec un accent marqué. Ceux qui comprennent se hâtent de rire très fort aux *jokes* de l'orateur ; les autres, plus nombreux, rient aussi mais avec un retard qui révèle qu'ils n'ont rien compris.

Enfin les exposés s'achèvent. « Nous avons préparé un buffet,

vous êtes nos invités! » annonce l'animateur. En effet sur un côté de la pièce s'ouvre une double porte au delà de laquelle on voit des tables couvertes d'assiettes, de bouteilles, de verres, de petits fours salés ici, sucrés là.

Les participants se lèvent avec une satisfaction visible et se dirigent posément, mais sans traîner, vers les tables pour s'emparer chacun d'une assiette puis la remplir. Le cartable les gêne : certains le coincent sous un bras, d'autres le posent par terre au pied d'une cloison.

Un œil exercé repérerait vite les gens d'IBM et de Steria car ils ne boivent ni ne mangent : ils sont en chasse et se groupent autour des clients les plus prometteurs.

Dutertre, empêtré de son cartable, cherche un endroit où le poser. Il remarque alors quelqu'un qui, entouré de plusieurs commerciaux, lui fait de la main force signes accompagnés de clignements d'yeux et de sourires à distance : c'est André Rosen !

\* \*

Rosen est visiblement un hôte de marque. Dans l'essaim qui l'entoure on distingue deux Messieurs aux cheveux gris, au ventre important et à l'air sérieux : des chefs ! et ils se sont pratiquement mis au garde-à-vous pour lui parler.

Sans doute est-il maintenant à la tête de quelque grand projet, et à France Télécom un grand projet se chiffre en milliards de Francs...

Mais Rosen ne semble pas écouter ses interlocuteurs. Remuant ses bras comme un palmier par grand vent, il n'a d'yeux que pour Dutertre à qui il lance une rafale de sourires étincelants.

Dutertre répond de la main. Alors Rosen se livre à une pantomime éloquente qui signifie : « Dommage que je sois pris, il faut absolument que je te voie, nous causerons dès que j'aurai pu me libérer. »

Dutertre hoche la tête : c'est convenu ! Mais déjà trois commerciaux s'approchent de lui, l'entourent, lui souhaitent la bienvenue, disent combien ils espèrent que les nouveaux produits l'intéresseront : lui aussi, finalement, a droit à sa petite cour !

Quelqu'un de prévenant lui apporte un verre rempli de vin rouge et une assiette, on le guide vers un fauteuil, les commerciaux s'asseyent sur des chaises autour de lui, la conversation

s'engage. Oui, vraiment, ils sont excellents, ces nouveaux produits d'IBM (c'est bien ce que pense Dutertre, mais il préférerait qu'on le laisse tranquille).

Un Monsieur s'approche. Il dit quelques mots à l'oreille d'un des commerciaux qui hoche la tête puis se tourne vers Dutertre : « M. Rosen est pressé, il doit bientôt partir mais il veut absolument vous voir avant si cela vous convient. »

« Bien sûr ! » répond Dutertre, qui vient de finir son assiette et vide son verre. On les lui prend des mains, il se lève, Rosen se précipite, lui tape sur l'épaule, lui serre la main, l'embrasse presque.

\* \*

– Ah Dutertre, Dutertre, s'exclame-t-il, les yeux brillants, comme je suis content de te voir ! Tu sais qu'on m'a chargé d'un grand projet chez France Télécom, c'est comme toi chez Hande... Hande, c'est un peu plus gros que France Télécom, je sais...

Rosen a pris Dutertre par le coude. Ils marchent en long et en large, arpentant la salle sans encombre car, chose étrange, la foule s'écarte dès qu'ils approchent.

– Oh tu sais, je fais ce que je peux, ce n'est pas facile...

– Bien sûr, s'écrie Rosen en redressant son nez, ce n'est pas facile, ce que nous faisons, mais c'est important, très important, et moi personnellement je pense que c'est ça qui compte... On m'a chargé de la refonte du système de facturation, tu sais que chez un opérateur télécoms la facturation est la partie la plus *importante* du système d'information...

– Ah ça, c'est intéressant ! Tu auras l'occasion de régler un sacré problème, l'identification du client...

– Comment ça ? dit Rosen qui s'est arrêté brusquement (et Dutertre sent que les autres personnes forment un cercle à distance respectueuse).

– Eh bien tu sais qu'aujourd'hui l'identifiant, c'est le numéro de la ligne. Une PME qui a plusieurs lignes reçoit plusieurs factures... Ma petite société, par exemple, en reçoit chaque bimestre une quinzaine. Si je veux connaître ma dépense en télécoms je dois les additionner...

» Quand je pense à ce que Hande dépense pour savoir ce que consomme chacun de ses clients ! Vos commutateurs enre-

gistrent une information détaillée mais le marketing ne peut rien en faire... »

– C'est une idée, ça, dit Rosen rêveusement, une grande idée vraiment... Tu as bien fait de m'en parler... Mais dis-moi, à plus long terme, comment vois-tu l'évolution des systèmes d'information? Quelle sera leur place dans la stratégie de l'entreprise? Sera-t-elle vraiment importante?

» Tiens, pour ne prendre qu'un exemple, dis-moi: penses-tu qu'en passant par la DSI j'aie une chance de devenir un jour président ou DG de France Télécom? Comment t'y es-tu pris, toi, pour acquérir une telle importance chez Hande? »

\* \*

Ils se sont remis à marcher et la foule s'écarte de nouveau. Dutertre est mal à l'aise.

« Nous voilà, se dit-il, comme deux évêques, que dis-je! deux cardinaux en visite dans un couvent de bonnes sœurs. Tout le monde nous admire... Comme nous sommes mignons, avec nos calottes rouges...

» C'est ça, le pouvoir! Et voilà que je me rengorge, que je prends un air sérieux pour répondre à cet imbécile... Il l'aura, bien sûr, sa place de DG! Être important, ça lui va si bien... il ne pense qu'à ça...

» Et tous ces braves gens d'IBM et de Steria sont là, carnet de commande à la main, prêts à nous combler de petites attentions... tandis que les autres, tout autour, braves informaticiens d'entreprise, nous envient parce qu'ils pensent que nous maîtrisons de gros budgets...

» Les sottises que nous disons seront prises pour parole d'évangile, les bêtises que nous faisons seront admirées et copiées... Si ça se trouve on ira jusqu'à imiter notre élocution, les gestes de nos mains, notre démarche: tout ministre imite le président de la République...

» Que c'est bête! Être un *dirigeant*, pouah... mieux vaut se noyer dans la foule du métro. »

Dutertre pense tout cela ou plutôt il le sent; mais la pression du contexte fait son œuvre et d'ailleurs il est vaguement ému par le respect tout nouveau, par les signes de considération que lui prodigue Rosen. Alors il répond, donne son avis, dispense des

conseils, joue enfin son rôle d'important.

Mais quand il se retrouve dans la rue, le cartable d'IBM au bout du bras, cette conversation lui laisse un mauvais arrière-goût.

\* \* \*

C'est le week-end, chez Dutertre. Trouvère et lui sont installés autour d'une table basse sur laquelle sont posés deux verres de whisky où flottent des glaçons. Martine s'active pour renouveler, dans de petites assiettes, des morceaux de Cantal qu'elle découpe et des olives vertes qu'elle extrait d'un pot. Elle écoute la conversation, intéressée, et elle sourit.

Les deux ingénieurs sont détendus. Sur la table, à côté des verres et des assiettes, gisent des cahiers de feuilles : ce sont les transparents préparés pour la réunion du lendemain. Ils viennent de les relire, de les annoter, de les corriger et ils les ont zébrés de rouge.

Leur travail étant achevé, ils entament une de ces conversations où l'on refait le monde et dont on sort troublé et triste : car à quoi peuvent servir ces paroles qui s'envolent aussitôt prononcées ? Il n'est que trop certain qu'elles n'auront rien *changé dans le monde* : seule l'action peut le toucher, et non des mots...

Pourtant quelque chose naît lors de ces échanges. Tout imprécis qu'ils soient ils servent de pierre de touche à la réflexion, de banc d'essai aux hypothèses... Ces paroles ne seront donc pas toutes perdues : elles aident à tester, puis à consolider des convictions.

\* \*

– Je me demande, dit Dutertre, si quelqu'un chez Hande mesure la portée de ce que nous sommes en train de faire. Blin-Pasteur oui, c'est sûr ; Bonhomme aussi, même s'il y voit moins clair. Mais en dehors de ces deux-là personne n'y comprend rien.

– C'est que c'est nouveau pour eux, dit Trouvère.

– C'est surtout *différent*... Nous sommes en train de transformer cette entreprise et même si les gens ne comprennent pas ce qui se passe ils le *sentent*, ça leur fait peur... Ce chamboulement est trop profond pour pouvoir passer tranquillement.

– Mais après tout il ne s'agit que du système d'information.

Il ne faut pas exagérer ! Même si nous y mettons de l'ordre, et il en a bien besoin, ça ne change pas fondamentalement Hande : ils feront toujours la même chose...

– D'abord ils le feront *autrement*, et par la suite ça leur ouvrira d'autres possibilités : alors ils feront autre chose... Regardez la place que nous donnons au mot *processus*. J'ai expliqué ça à Bonhomme en long et en large...

» Nous autres Français avons été formés à raisonner comme si le temps ne s'écoulait pas. Voyez ce verre. Je peux dire : c'est un verre transparent, de forme cylindrique, qui fait tant de centimètres de haut et qui contient le whisky que Trouvère est en train de boire. Est-ce que j'ai tout dit ?

– Ma foi, oui, il me semble...

– Eh bien non. Je pourrais dire aussi : ce verre vient du placard de la cuisine où il est habituellement rangé. Il a été acheté tel jour dans tel magasin qui l'avait en stock, avant ça il a été transporté, avant encore il a été fabriqué à partir d'un mélange de sable, de chaux et de soude, et un jour il tombera, il se cassera et on jettera ses restes dans une poubelle...

– Ah, ça c'est un autre point de vue...

– C'est le point de vue du processus : il considère un *cycle de vie*... C'est comme nous : nous avons été des bébés, des enfants, des adolescents, nous sommes des adultes, nous deviendrons des vieux, un jour nous mourrons. Nous restons toujours la même personne et pourtant nous changeons. Mais nous n'avons pas été formés à penser qu'un être se transforme en conservant la même identité.

» Une commande arrive, elle est prise en compte, des ordres de production sont lancés et exécutés, on vérifie le produit, il est emballé, livré, on émet la facture, on encaisse le paiement : tout au long de ce processus il s'agit de la même commande, il faut qu'elle garde le même identifiant...

» Blin-Pasteur dit que l'approche de l'entreprise par les processus, c'est une démarche chinoise alors que notre pensée vient des Grecs : nous sommes habitués à penser par concepts, à voir les choses comme elles sont, là, posées devant nous. Le processus les considère dans leur évolution. Quand il est automatisé, il peut fournir des indicateurs de qualité, et la qualité, c'est justement le slogan de Hande...

– Ces histoires de cycle de vie sont compliquées, dit Trouvère. Quand on les modélise, on s’en bave !... Mais si ça nous oblige à changer notre façon de penser, c’est embêtant, non ? On risque de perdre sa spontanéité, son naturel...

– Il s’agit de devenir chinois... je plaisante bien sûr, quoique... il y a des conséquences pratiques et très concrètes...

» Regardez ce qui se passe quand un nouveau est embauché. Quelqu’un lui dit : “Vous serez dans le service Machin-Chose. Voilà votre bureau. Votre chef, c’est Untel, vos collègues, c’est Untel et Untel, ils vous diront quoi faire. Voilà votre carte de cantine, votre identifiant et votre mot de passe. Les chiottes sont au fond du couloir à gauche. Bienvenue chez Hande !”

» Puis les collègues arrivent. “Salut, on va t’expliquer, c’est pas compliqué. Tu ouvres l’ordi, tu entres dans telle appli, tu vas à tel endroit et tu vois la liste des choses à faire. Tu cliques, tu ouvres le dossier, il faut que tu fasses ceci et cela. Quand tu as fini tu passes au dossier suivant. T’as compris ?” – “Oui, je crois”, dit le nouveau.

» Et il se met à tirer sa charrue comme un brave bœuf... puis il continuera, tirant fidèlement sans savoir à quoi ça sert. Bien sûr il y a des exceptions : certains nouveaux tombent sur des gens qui le leur expliquent, mais c’est rare...

» Quand une explication vient, c’est souvent à la cantine, par hasard et en désordre. Presque toujours elle sera fallacieuse, du genre “t’as qu’à t’y prendre comme ci et comme ça, t’auras pas d’ennuis...” »

– C’est vrai, dit Trouvère en riant. Quand je suis arrivé dans mon premier boulot personne ne m’a expliqué à quoi il servait. On m’a juste indiqué ce qu’il fallait que je fasse...

– Pour moi ça a été pareil. Et pourtant, hein, nous sommes des ingénieurs, des diplômés, l’*élite* comme on dit. Imaginez ce qui se passe avec ceux qu’on considère comme des exécutants...

» Mais qui dit *processus* dit *processus de production*... le *produit* est le but qui oriente le processus. Si les choses sont présentées ainsi, le bonhomme sait à quoi sert son travail. Il n’occupe sans doute comme avant qu’un maillon, mais maintenant il connaît les deux bouts de la chaîne et il sait que si son maillon casse elle sera rompue...

Martine s’assied dans un fauteuil que son corps bien enve-

loppé remplit exactement. Elle s'appuie sur un accoudoir, la joue droite posée sur la paume de sa main, et écoute attentivement. Dutertre continue :

– Regardez ce qui se passe avec les experts métier quand on modélise un processus. Ce sont des gens du terrain que l'on a fait venir à la DG pour tirer parti de leur expérience. Ils sont assis à côté du modélisateur qui programme des cases, des flèches et du texte. Et ils se régalent !

» Sur le terrain ils étaient immergés dans le processus sans pouvoir le modifier ; ses défauts leur paraissaient absurdes mais la hiérarchie disait comme mon adjudant : "il faut pas chercher à comprendre !" Ils ont enfin l'occasion de supprimer les bras morts, les redondances, et ils ne s'en privent pas...

» Une fois le processus modélisé on peut publier le modèle. Pour les informaticiens il suffit d'un diagramme avec des cases et des flèches ; pour les utilisateurs, mieux vaut un dessin animé montrant des personnages dont les actions se succèdent. On peut mettre ça sur l'Intranet de l'entreprise, l'associer à un outil d'assistance à la formation personnelle...

– Encore faut-il, dit Trouvère, que l'entreprise ait un Intranet et chez Hande nous n'en sommes pas là.

– Oui, dit Dutertre en haussant les épaules, c'est l'affaire de quelques mois, ils y viendront.

» Les gens qui veulent paraître sérieux méprisent les dessins animés. Pourtant quand vous et moi avons modélisé un processus, c'est ainsi que nous le percevons ! Nous sommes allés sur le terrain, nous avons parlé avec les praticiens, ils nous ont dit les difficultés qu'ils rencontraient... nous nous représentons le processus de façon vivante.

» Mais lors des réunions avec les dirigeants nous le leur présentons sous la forme d'un diagramme : croyez-vous qu'ils puissent comprendre ? Des cases et des flèches, ça ne parle pas. Ils diront éventuellement qu'ils sont d'accord parce que ça fait sérieux, mais ils ne se sentiront pas concernés, leur décision ne sera pas *authentique*...

» Un dessin animé, cela ne fait pas sérieux peut-être mais ils comprendront, ils visualiseront les choses et ils pourront apporter leur valeur ajoutée... car enfin, et quoiqu'on dise parfois, les dirigeants ne sont pas des imbéciles : ils ont une expérience dont

l'entreprise doit tirer parti... »

– C'est amusant ce que vous dites, dit Martine. Des dessins animés, ce serait bien utile à la Poste pour que tout le monde comprenne ce qu'on fait. Mais il faut que je vous raconte une petite histoire au sujet de la maîtrise d'ouvrage, chez nous...

\* \* \*

# Chapitre 15

## Requiem

– Nous avons fait l’expérience de la maîtrise d’ouvrage à la Poste, dit Martine. Drôle d’expérience...

Dutertre et Trouvère, qui s’étaient penchés l’un vers l’autre, se carrent dans leurs fauteuils pour écouter commodément.

– Tout a commencé après l’arrivée de MM. René Chambon, un drôle de petit bonhomme... C’était un consultant de Cap Gemini mais il venait de chez Bossard Consultants. Les anciens de Bossard pestent tous contre Cap, mais en silence. Lui, il pestait à voix haute...

Elle rit, d’un rire argenté et joyeux, puis continue.

– Donc il arrive, tout petit, les cheveux en bataille, habillé n’importe comment, toujours furieux, toujours pressé. Nous avons fini par l’apprécier : on sentait qu’il pensait vraiment ce qu’il disait.

» Toujours sur le terrain, à gratter des notes dans son cahier, à les transcrire sur son PC. Il nous présentait des rapports intéressants : nous comprenions tout ! En un jour il en faisait plus que d’autres consultants en une semaine, voire en un mois...

» Évidemment il n’avait pas la côte auprès de la hiérarchie, elle le trouvait vulgaire... Il avait aussi des problèmes avec Cap parce qu’il ne ramenait pas assez de jours facturables pour les développeurs. Nous disions : “on peut classer l’humanité en deux catégories : ceux qui aiment Chambon, ceux qui ne peuvent pas le souffrir. Il n’y a pas de milieu.”

» Bref le voilà lancé dans notre organisation – ou plutôt dans notre foutoir, il ne se gêne pas pour le dire. L’informatique n’en

faisait qu'à sa tête et elle n'avait pas tort parce que nous autres, les métiers utilisateurs, étions bien incapables de lui dire ce dont nous avons besoin.

» Les informaticiens recevaient des demandes écrites sur un bout de papier, du genre "Il nous faut un système de fidélisation sous Unix" (je dis n'importe quoi, mais c'était n'importe quoi). Il fallait qu'ils devinent ce que nous voulions et nous leur indiquions parfois la solution technique alors que nous n'y connaissions rien... Bien sûr, quand ils livraient leur produit, ce n'était pas ça qu'il aurait fallu...

» Parfois nous étions un peu plus précis mais ça n'arrangeait rien parce que nous changions de demande en cours de chantier. Le brave informaticien soupirait en disant "Faire et refaire, c'est toujours travailler...", les coûts et les délais grimpaient.

» Tout projet était une occasion de conflits de pouvoir. Beaucoup de gens aiment à faire rater les projets des autres, quelques-uns cherchent même à faire rater leurs propres projets, c'est comme s'ils avaient peur de réussir.

» Les informaticiens avaient fini par se convaincre que le mieux qu'ils puissent faire, c'était de ne pas écouter les utilisateurs, de concevoir eux-mêmes le système d'information. Mais leurs priorités n'étaient pas celles de la Poste et souvent ça coïncidait... »

\* \*

– Un jour, en réunion, après avoir bien vexé la hiérarchie en lui présentant le constat plutôt noir que je viens de résumer, le petit M. Chambon s'exclame : "Vous ne vous en sortirez jamais si vous ne professionnalisez pas les maîtrises d'ouvrage !"

Dutertre sursaute. « Mais c'est une bonne idée, ça ! C'est exactement ce que je recommande à Hande. »

– Oui, c'est une bonne idée, mais il faut savoir la *vendre*...

» Donc Chambon part en croisade. Il se coiffe un peu mieux, s'habille un peu mieux, il se met à endoctriner les directeurs. Il les invitait à déjeuner... je ne sais pas comment il s'est débrouillé pour faire passer les notes de frais chez Cap...

» Les informaticiens disaient "qu'est-ce que ça veut dire, une *maîtrise d'ouvrage professionnelle* ? Les professionnels de l'informatique, c'est nous, et les métiers de l'entreprise sont profes-

sionnels chacun dans sa spécialité. La Poste marche comme ça, nous n'avons pas besoin d'une DSI bis qui nous dirait comment travailler"...

» Pourtant le DSI, lui, se montrait intéressé. Il n'était pas remonté comme ses troupes. C'était un grand Monsieur maigre et comme on le voyait souvent causer avec Chambon nous les avions surnommés *Fil-de-fer* et *Bas-du-cul*... C'est bête, ces surnoms...

» Les choses ont duré comme ça un mois, deux mois peut-être. Chambon râlait, pestait, se démenait, rien ne bougeait. Et puis tout s'est mis en place en moins d'une semaine : le lundi il n'y avait rien, le vendredi plus de cent personnes avaient été affectées aux maîtrises d'ouvrage.

» Chambon nous a expliqué ce qui s'était passé : "j'étais comme un bateleur qui harangue à la foire, personne autour de lui. Enfin quelqu'un s'approche et immédiatement c'est la foule : les gens s'étaient arrêtés pour regarder de loin... Les directeurs attendaient, il a suffi qu'un premier s'y mette pour que les autres accourent. Qui a été le premier ? Je n'en sais rien, ça s'est passé trop vite..."

» Dans chaque métier le directeur avait nommé, sur les conseils de Chambon, quelqu'un à qui il délégait l'expertise en système d'information, un "maître d'ouvrage délégué" placé à la tête d'une petite équipe. Mais ces MOAD, comme on disait, ainsi que leur équipe, n'avaient aucune idée de ce qu'impliquait leur nouvelle fonction. »

– C'est une forme d'organisation intéressante, dit Trouvère pensif.

\* \* \*

Trouvère écoute tandis que Dutertre regarde Martine. Elle sourit, heureuse de raconter cette histoire, et ses mains potelées soulignent son propos. Leur mouvement est souple, éloquent.

Il s'étonne : c'est la première fois qu'il observe, chez sa femme, des gestes aussi gracieux. Ne les a-t-elle jamais eus auparavant ? Ou bien ne les a-t-il jamais remarqués ?

Le corps fin et souple de Mme Blin-Pasteur lui revient en mémoire. Martine est assurément moins belle, sa voix est moins harmonieuse. Mais comme elle se tient bien !

Elle porte une robe d'été à manches courtes et décolleté carré.

Le mouvement des mains part des épaules : les bras et avant-bras pivotent pour placer la rotation du poignet, l'inflexion de la paume, la chorégraphie des doigts. « Que c'est joli, se dit Dutertre, cette danse des mains ! »

Il la contemple sans écouter ce qu'elle dit. Le visage est expressif, lui aussi, et en fait tout ce corps massif *parle* avec le mouvement du buste, l'inclinaison de la tête, l'inflexion des sourcils, le modelé de la bouche...

Le corps, les mains, le sourire de Martine expriment un équilibre calme, une plénitude rayonnante... « Comme c'est simple, comme c'est généreux... on dirait *Sous-Bois*<sup>1</sup>... »

Certes il ne faut pas attendre de Martine de ces mouvements passionnés, de ces soupirs que le plaisir occasionne chez l'autre – d'autant plus charmants, d'autant plus touchants qu'ils percent une carapace de pudeur. Mais la silhouette de Mme Blin-Pasteur s'éloigne, élégante, athlétique, compliquée, torturée...

« C'est tout de même extraordinaire, pense-t-il : si je n'avais pas *trompé ma femme*, comme on dit, je ne l'aurais pas *vue*. »

Il rêve un instant puis se secoue : « il faut que j'écoute, je ne saurai que dire si elle demande ce que j'en pense ».

\* \* \*

– Le DSI est parti à la retraite et celui qui l'a remplacé a pris Chambon en grippe... “Ces histoires de maîtrise d'ouvrage, disait-il, c'est de l'informatique ; c'est à nous d'organiser tout ça”.

» Il s'est plaint auprès du DG, il a menacé Cap de ne pas renouveler tel ou tel contrat juteux, bref il a fait en sorte que Chambon soit viré... Il s'est retrouvé au chômage, sa petite équipe a été mise à la DSI, les MOAD ont été livrés à eux-mêmes. Certains d'entre eux sont devenus ambitieux, ils ont voulu se tailler de petits empires. Leurs méthodes se sont transformées en un carcan au service d'un pouvoir...

» Les gens se plaignaient : “la maîtrise d'ouvrage, c'est pire que l'informatique !” Les informaticiens disaient : “les MOAD s'intercalaient entre le métier et nous, nous ne pouvons plus rencontrer aucun responsable !”

---

1. Emmanuel Chabrier, *Dix Pièces pittoresques*, 1881.

» Les plaintes remontaient aux directeurs et au comité de direction. Dans certains métiers la MOAD travaillait convenablement mais cela ne suffisait pas... Finalement il a été décidé de les supprimer.

» Chambon m'avait laissé son numéro de téléphone, je l'ai appelé. Il était toujours au chômage. Il a dit "Tout ça me navre mais je n'y peux rien, les gens sont retombés dans l'ornière..." Le personnel des MOAD a été reversé pour partie dans les métiers, pour partie à la DSI. »

– Tiens, dit Dutertre, c'était comme ça chez Hande. Berger disait « La maîtrise d'ouvrage doit être faite par l'informatique ».

– Oui mais à un détail près : l'expression "maîtrise d'ouvrage" est grillée chez nous. On ne peut plus la prononcer sans provoquer un ricanement...

» Mais l'ornière n'était pas confortable... La réglementation changeait, nous devons faire face à la concurrence. Les informaticiens ne suffisaient plus à la tâche. Pour définir le travail à faire, il fallait finalement en venir à faire ce que Chambon avait recommandé...

» Mais comme on ne peut plus dire "maîtrise d'ouvrage", on a créé des "architectes métier" et au fond c'est la même chose. Sans le dire, on a remis en place des équipes à la Chambon mais je ne suis pas sûre qu'elles marchent bien : il leur manque ce qu'il appelait *l'animation*.

» Cet aller-retour a pris trois ans. Pendant ce temps nous avons gâché des dizaines, des centaines de millions de Francs en projets avortés, produits mal fichus, travail pour rien, temps perdu... Bien sûr on n'en parle pas. On ne fait jamais l'autopsie des projets morts. Les cadavres restent dans des placards dont personne n'ouvre la porte : ce serait dangereux, on pourrait pointer du doigt les responsables, qui sait... »

– Et Chambon, dit Trouvère, qu'est-il devenu ?

– Il s'est recasé dans une petite SSII. J'ai rencontré des gens qui le connaissent, il paraît qu'il est content de son nouvel emploi. Il leur a dit "je gagne moins de sous, mais ça fait plaisir de travailler avec des gens intelligents".

\* \* \*

Joël Kermarec est aux côtés de Françoise, sa femme, qui

conduit leur voiture. La route traverse le Morvan. Ils sont gais et détendus, étant partis pour une semaine de vacances chez les parents de Françoise où leurs enfants les ont précédés.

Il fait un temps superbe. La route est sinueuse, la conduite lente, mais ils ne sont pas pressés. Kermarec a allumé la radio et ils écoutent des chansons de Brassens.

Ils arrivent à une section de route qui, par exception, est à peu près droite. La visibilité est bonne. A quelques centaines de mètres devant eux, un tracteur se traîne. Aucune voiture n'apparaît en face. Françoise donne un coup d'accélérateur et dépasse souplement. Brassens entame une nouvelle chanson :

*Quand ils sont tous neufs  
Qu'ils sortent de l'œuf  
Du cocon  
Tous les jeunes blancs becs  
Prennent les vieux mecs  
Pour des cons*

Kermarec et Françoise sourient. La route longe un monticule situé sur sa droite.

Un choc violent pousse alors l'arrière de la voiture vers la gauche et elle se met à pivoter. « Aïe aïe aïe », crie Françoise qui, luttant avec le volant, tente de redresser la trajectoire. La tête de Kermarec, retenue par l'inertie, heurte sèchement la vitre.

Le paysage, qui jusqu'alors avançait vers le pare-brise et fuyait en le longeant sur les deux côtés, défile à l'horizontale, arbres et talus se déplaçant rapidement de droite à gauche. Dans la voiture devenue toupie l'air tourbillonne. Brassens chante toujours :

*Le temps ne fait rien à l'affaire  
Quand on est con, on est con!  
Qu'on ait vingt ans, qu'on soit grand-père...*

L'arrière gauche de la voiture cogne quelque chose, l'axe vertical de sa rotation est remplacé par un axe horizontal : elle s'engage dans un tonneau. « Holà », crie Kermarec comme s'il voulait retenir un cheval. Tout se passe avec une étonnante lenteur – à moins que le temps ne se soit dilaté ?

Kermarec veut saisir la poignée qui se trouve au dessus de la porte ; il lance son bras droit, mais comme celui-ci est lourd ! Il doit dépenser dix fois plus de force que d'habitude... enfin, il

tient la poignée ; son autre main serre fermement l'accoudoir.

« Aïe aïe aïe aïe », crie encore Françoise, toujours cramponnée au volant. Le paysage tourne maintenant comme du linge derrière le hublot d'une machine à laver : encore un tonneau, puis un autre, dans un grand bruit de craquements. Les affaires posées sur le siège arrière volent à travers l'habitacle. La tête de Kermarec, comme secouée par une main géante, ballotte ; elle se cogne à plusieurs reprises, se blesse contre la vitre brisée.

Soudain tout devient calme. On entend de nouveau Brassens :

*Vieux cons des neiges d'antan...*

Derrière le pare-brise fendu apparaît non plus un paysage défilant de droite à gauche, ou tournoyant sur lui-même, mais un pan de ciel bleu. Kermarec se tourne vers Françoise : elle est tassée sur son siège, sa tête pend selon un angle étrange, ses mains sont couvertes de sang. Tout est en suspension.

*Vous les cons naissants*

*Les cons innocents*

*Les*

Choc, puis rien. Noir.

\* \* \*

Assis dans la nef de l'église, Dutertre voit de loin les cercueils de Kermarec et de sa femme posés côte à côte, les gerbes de fleurs. Il a vu leurs enfants, deux garçonnets et une petite fille, l'air perdu ; il a vu leurs parents, les yeux rougis. Il entend le ronron de l'homélie sans écouter et médite.

Comme le corps humain est fragile ! Un accident a suffi pour éteindre la pensée de Kermarec, sa volonté, son caractère. Tout cela était enveloppé dans un sac de peau qui lui servait de support, le baignait dans l'humidité des hormones, des « humeurs »... un coup sur la tête, la lampe s'éteint.

La biosphère est une mince couche, fragile, posée sur la masse minérale. Mais elle se reproduit avec obstination... l'herbe pousse à travers le macadam, perce le béton...

Ai-je bien écouté Kermarec ? Ai-je été assez attentif à ce qu'il était ? Non, sans doute ; et je ne connaissais pas sa femme, il ne m'a jamais parlé d'elle. Pourtant Kermarec est toujours présent en moi. Je ne l'ai pas toujours écouté mais je le connaissais bien.

Il avait un style et ce style, c'était lui. Un style ne meurt pas.

Que restera-t-il de moi quand je serai mort ? Mon style. Il vaut ce qu'il vaut, je n'en suis pas juge, mais il aura contribué à la succession des générations. C'est modeste, mais... que penser des anonymes à qui nous devons notre langue, notre vocabulaire ? Les enfants de Kermarec garderont en mémoire une trace de ce qu'a été leur père, ils en nourriront leur propre style.

Au fond, nous autres individus accordons trop d'importance à notre petite personne. La mort nous fait horreur comme si elle était une monstruosité métaphysique. Il faut pourtant bien que nous nous couchions pour faire place à la génération suivante...

Il aurait quand même mieux valu que Kermarec et son épouse se couchent beaucoup plus tard : leurs enfants sont trop jeunes... quel dommage...

\* \*

Sur le parvis, dans la foule qui se disperse en silence, Dutertre sent une main se poser sur son bras : c'est Delvaux.

– Que c'est triste, dit celui-ci comme en écho à la méditation de Dutertre. J'ai lu le rapport de la gendarmerie... Il explique tout. Le chauffeur du camion a accéléré parce qu'il voyait arriver un tracteur et il a voulu passer avant. Il n'a pas vu la voiture, elle était cachée par une butte. Et ping ! Des tonneaux, une chute dans un ravin de trente mètres... ça ne pardonne pas.

– Qu'est-ce que c'était, ce camion ?

– Le petit Renault d'un établissement d'équipement ménager. Il venait de livrer à une ferme isolée, il sortait d'un chemin de terre... le chauffeur avait été embauché la semaine précédente, il ne connaissait pas bien le coin. Il doit être catastrophé, ce garçon, ça ne compense évidemment pas... Ces trois petits enfants... quel dommage !

Delvaux hoche sa bonne tête ronde et insignifiante, les yeux perdus dans le vague, consterné.

\* \* \*

# Chapitre 16

## Toccatà

Trouvère se tourne et se retourne dans son lit, entraînant les draps que sa transpiration mouille et qui collent à son corps. Sa femme, endormie mais désagréablement secouée, accompagne ces mouvements de grognements réprobateurs.

La mort de Kermarec a fait perdre une béquille à Trouvère et il ne sait comment retrouver son équilibre. Kermarec le complétait si bien ! Ils formaient une si bonne équipe ! Lui, Trouvère, apportait le calme et la réflexion ; Kermarec apportait l'audace, voire le toupet. Trouvère craint de se retrouver seul avec Dutertre auquel, au fond, il ne fait pas confiance.

Certes, Dutertre est *Le Chef*. Il a embauché Trouvère et Kermarec, leur a fait confiance, les a encouragés, les a formés au travail dans les entreprises.

Mais Trouvère classe les gens en deux catégories : les *forts*, et ceux qui ne le sont pas. Les forts s'imposent et plient le monde à leur volonté. Ils sont bons en maths et en physique, ils marquent des buts au football, leur parole est brève, leur action rapide et décisive. Ils attirent les femmes.

Kermarec était fort, Dutertre ne l'est pas. Sans doute il possède certaines des caractéristiques de la force : il est fort en maths, par exemple. Mais il joue du piano et ça, ce n'est pas fort.

\* \*

Trouvère admire les forts. Il sait ne pas en être un lui-même : son esprit est lent, sa mémoire indocile, sa volonté défaillante,

quant aux femmes... mieux vaut ne pas en parler.

Pour pouvoir réussir il s'est toujours placé dans le sillage d'un fort. En Taupe l'un d'eux a accepté de se mettre en binôme avec lui : ils ont étudié, révisé, fait des exercices et ils ont tous les deux « intégré » après les concours – le fort intégrant cependant, comme de juste, l'école la plus prestigieuse.

A l'ENST Trouvère s'est de nouveau mis en binôme, cette fois avec Kermarec. Grâce à ce soutien il a pu se forger une personnalité présentable : souriante, avare de ses mots, paisible. Mais sous cette apparence, quelle insécurité...

\* \*

Quand il était petit sa mère disait : « Il y a les forts et il y a nous : ils se débrouilleront toujours pour nous dominer ». Cette femme douce et calme acceptait le monde tel qu'il est, sans révolte et sans illusion. « Il ne faut pas se croire plus que ce qu'on est », disait-elle aussi.

Elle n'aimait pas la « prétention » et d'ailleurs son époux n'était nullement « prétentieux » : écrasé par son travail il rentrait tard le soir, mangeait en silence puis se couchait pour partir tôt le matin. Pendant les week-ends, il dormait.

Les forts, enseignait-elle de façon implicite, sont les propriétaires du monde qu'ils transforment à leur gré alors que nous autres n'en sommes que les locataires. Ils bâtissent les maisons que nous habiterons, écrivent les livres que nous lirons, tracent les routes que nous parcourons.

C'est à l'école que Trouvère rencontra pour la première fois des forts. Ils ne sont pas prétentieux, ils ne se croient pas plus qu'ils ne sont : ils sont forts, c'est tout. Et ils sont rares : chaque classe en compte un ou deux, pas plus. Alors que Trouvère devait travailler dur, ils absorbaient tout naturellement ce que disaient les professeurs et, sans travailler, se classaient premiers.

Comme il les aimait ! Comme il désirait être aimé d'eux ! Dans cet amour n'entrait rien de sexuel – rien du moins qui se manifestât dans les faits : il voulait seulement vivre à leurs côtés, se réchauffer au contact de leur force.

Ils acceptaient sa présence, son admiration silencieuse, les menus services aussi qu'il leur rendait, comme un hommage qui, leur étant dû, allait de soi.

\* \*

Nous qui ne sommes pas enfermés dans la cervelle de Trouvère pouvons percer un secret qu'il a toujours ignoré et qu'il ignorera toujours.

Certes ces « forts » étaient des garçons bien équilibrés ; mais aussi ils avaient reçu des leçons particulières que leurs parents payaient, ou bien les conseils avisés que dispensaient en passant tel grand-père, tel oncle, et qui ouvraient à leur intellect des portes que Trouvère devait chercher à tâtons et souvent en vain. Ainsi préparés ils pouvaient absorber l'enseignement comme si les choses abstraites, étranges dont parlent les professeurs étaient naturelles...

\* \*

Mais revenons à Trouvère et adoptons son point de vue. Dutertre n'est pas *fort* car il est guidé, Trouvère le sent confusément, par une boussole esthétique. Peut-on faire confiance à quelqu'un qui cherche essentiellement à satisfaire un goût pour la beauté ? N'y a-t-il pas, dans un tel caractère, on ne sait quoi de capricieux, de *féminin*, d'instable ? Ne risque-t-il pas de tout plaquer d'un coup si son goût n'est pas satisfait ?

Lorsque Dutertre se met au piano cela exaspère Trouvère. Bien sûr il faut en un sens être fort pour combiner des mouvements rapides des deux mains sur les touches blanches et les touches noires, se rappeler toutes les notes sans se tromper, jouer enfin si fort certains passages que cela fasse trembler la pièce.

C'est impressionnant mais ce n'est pas ce type de force que Trouvère estime. Car lorsque Dutertre joue son visage a une expression rêveuse, on dirait qu'il cherche quelque chose en hésitant : cela n'a rien à voir avec l'assurance des forts !

Comme tout chef d'entreprise, comme tout chef de projet doit le faire avec un débutant, Dutertre a donné à Trouvère des conseils techniques et d'autres aussi, plus personnels : « Affirmez-vous, lui a-t-il dit par exemple, prenez vos responsabilités, foncez ! ». Trouvère a écouté en souriant, il a hoché la tête pour marquer son approbation, mais il n'en a pas cru un mot : il se rapportait à Kermarec et ne retenait que ce que celui-ci avait approuvé.

\* \*

En fait Dutertre n'est pas *sérieux*. On ne peut pas tabler sur lui, compter sur sa persévérance dans l'effort, sur son jugement. Il n'est pas taillé dans le tissu dont sont faits les maîtres du monde. Il dit d'ailleurs lui-même que le pouvoir ne l'intéresse pas. Or un fort prend le pouvoir sans se demander s'il est ou non « intéressant ».

Du côté des femmes, d'ailleurs, on voit bien que Dutertre est un faible. Sa liaison avec Mme Blin-Pasteur, qu'il croit cacher mais dont Trouvère et Kermarec riaient quand ils étaient seuls ensemble, ne suffit pas à le faire passer pour un fort : car c'est elle, Mme Blin-Pasteur, qui est forte, qui est *l'homme* dans cette liaison. Elle le fait travailler, elle l'exploite, et si elle lui accorde ses faveurs (lesquelles, d'ailleurs?) il doit les payer cher.

Blin-Pasteur n'est pas fort, lui non plus. Que sa femme le « trompe », cela n'y fait rien : n'est-ce pas arrivé à Bonaparte? Mais on sent Blin-Pasteur orienté, tiré, par quelque chose qui n'est pas la force, ni d'ailleurs l'esthétique – et en cela il diffère de Dutertre...

Bonhomme, lui est le président et il faut tout de même être fort pour en arriver là. Il attire les femmes, tout le monde le sait, c'est un signe qui ne trompe pas. Enfin, aussi, on ne le voit que de loin, auréolé du prestige que sa fonction comporte.

\* \*

Ainsi Trouvère se tourne et se retourne, mal à l'aise, ne sachant comment marcher le lendemain sans béquille, comment pouvoir continuer à travailler ou même à respirer.

Mais à l'intérieur même de ce malaise s'esquisse une solution. D'abord à peine perceptible, elle vient, il le sent. Il s'immobilise et s'efforce d'en préciser le contour.

Il s'agit de *faire comme si*. Est-ce possible? Il tâte cette idée, la soupèse. Pourra-t-il faire *comme si* Dutertre était fort? Pourra-t-il le prendre pour béquille, s'appuyer sur lui, le suivre, l'écouter, l'admirer, le servir?

L'idée d'abord lui répugne. Il faudrait faire confiance à Dutertre, le prendre au sérieux, chose à laquelle il s'est toujours refusé. Oui, mais alors il pouvait s'appuyer sur Kermarec, il n'avait

besoin de personne d'autre, maintenant Kermarec n'est plus là. Trouvère étouffe un sanglot, ému par la perte de sa béquille autant, ou plus, que par le deuil de son camarade.

Pourra-t-il faire pivoter l'image qu'il s'est faite de Dutertre? Peut-il sincèrement le sacrer comme un fort? Lorsque Dutertre joue du piano ceux qui l'écoutent forment un cercle respectueux : et si, au lieu de regarder l'expression de Dutertre, il regardait celle de ces gens-là, s'il se focalisait sur leur admiration?

D'un autre côté Dutertre est indéniablement fort en maths : quand il faut moudre des équations, elles coulent de source sous sa plume... d'ailleurs il a fait l'X, tout comme le fort avec lequel Trouvère formait un binôme en Taupe.

Petit à petit, l'image de Dutertre change. Mais faut-il, du même coup, changer celle de Blin-Pasteur? Non, c'est inutile : pour jouer le rôle de béquille il suffit d'un fort. Cette béquille sera-t-elle solide? Méritera-t-elle, dans la durée, la confiance que Trouvère a besoin de lui accorder?

Il se remémore son expérience avec Dutertre. Après tout, et même s'il a naguère pensé que Dutertre n'était pas sérieux, aucune catastrophe ne l'a marquée. Les projets que Dutertre a dirigés ont tous abouti de façon satisfaisante.

Tous? Vraiment tous? Il compte sur ses doigts, les énumère. Oui, tous! se dit-il, surpris. Pour que cela ait si bien marché il faut que Dutertre soit fort, tout de même, malgré les apparences.

\* \*

Surmonter les apparences, comme c'est plaisant! Trouvère ressent un agréable bien-être. Depuis un moment, d'ailleurs, il a cessé de transpirer. L'envie de faire pipi le prend : il se lève doucement, écarte les draps pour qu'ils puissent sécher, jette à terre son pyjama trempé et va s'asseoir tout nu aux toilettes. Il sent qu'il vient de faire un grand progrès. Le monde a retrouvé son équilibre : Trouvère a de nouveau une béquille.

Quand il se recouche, il s'endort du sommeil du juste. Kermarec est oublié.

\* \* \*

Fernandez, lui aussi, pense à Kermarec. On ne parlera plus des liaisons avec Saint-Petersbourg, ce problème-là est réglé... Il

frissonne, ému par une idée désagréable, puis se secoue. « Ne fantasmons pas », se dit-il.

Il faut dire qu'il a beaucoup d'autres soucis. Kleber est maintenant aussi impopulaire à la DSI que ne l'était Berger. Son élocution et sa syntaxe si personnelles sont imitées avec brio par des informaticiens qui auraient aussi bien pu faire carrière comme chansonniers. Ses décisions sont critiquées même lorsqu'elles sont raisonnables – mais elles ne le sont pas toutes... Si Kleber est un ingénieur solide, un bon bâtisseur d'architectures, il ne se soucie pas assez de ce à quoi elles peuvent servir.

Comme Fernandez le défend, il s'est acquis le surnom de « Toutou de Kleber » et quand il passe dans certains couloirs il entend de discrets aboiements. Mais Kleber ne lui sait aucun gré de son soutien : lui qui a toujours été bougon l'est devenu davantage encore et il semble prendre plaisir à affirmer son autorité en critiquant Fernandez lors des réunions, en lui donnant tort lors des arbitrages.

À cette situation désagréable s'ajoute une autre contrariété : Fernandez n'a plus aucun contact avec Bonhomme. Il était de ceux que le président recevait volontiers pour un entretien confidentiel *entre quatre-z-yeux*, et en cas de besoin il obtenait assez facilement un rendez-vous auprès de Mme Bertrand. Depuis trois mois le fil semble coupé : ses demandes d'entretien, il ne sait pourquoi, tombent dans le vide.

Au plan technique, en outre, certaines choses ne vont pas bien. Costar, le grand projet mené en coopération avec la direction du marketing, est en train de déraiper. La SSII qui s'est engagée à le réaliser en s'appuyant sur un *framework* a promis court délai, faible coût, qualité et efficacité, mais la déception est venue lors de la recette : le nombre des anomalies à corriger ne diminue pas, chaque correction créant de nouveaux problèmes ; les utilisateurs pilotes qui testent le produit jugent son ergonomie déplorable et disent que jamais les agents ne l'accepteront...

Par ailleurs le coût du contrat de maintenance passé avec SAP est devenu déraisonnable et Hande ne peut plus se dégager des griffes du fournisseur... et puis le torchon brûle entre le directeur des études et le responsable du domaine logistique, ils ne peuvent pas se rencontrer sans s'insulter...

Ce sont là, en ce moment, les plus gros soucis de Fernandez.

Il en a beaucoup d'autres du même genre : nous épargnons leur énumération au lecteur. Fernandez les assumerait sans problème – ne font-ils pas partie de la vie quotidienne dans une DSI ? – mais la tension avec Kleber et le silence de Bonhomme, empilés au dessus des soucis habituels, composent une situation non pas invivable, sans doute, mais assurément très désagréable.

\* \*

De nouveau, Fernandez se secoue. Il en a vu d'autres ! Il en faudrait plus que ça pour l'abattre ! Pour changer d'idée il se remémore le séminaire intitulé « Quel avenir pour l'informatique ? » auquel il vient de participer.

Michel Serres est intervenu. C'était passionnant ! Depuis toujours l'être humain a déposé son corps dans ses outils : le marteau prolonge et remplace la main, l'automobile remplace les jambes. Eh bien nous déposons maintenant notre cerveau dans l'ordinateur. Il remplace notre mémoire, notre intelligence ! Les perspectives ainsi ouvertes sont immenses...

Car l'entreprise est appelée à se résorber dans son informatique, à se faire avaler par l'ordinateur. Une fois celui-ci programmé, il constitue sa mémoire, il condense son intelligence. Il est plus fiable que l'être humain : il est infatigable et ne connaît ni l'étourderie, ni la tentation. Les erreurs humaines sont un résidu que l'informatique élimine. Lorsque les avions seront pilotés de façon entièrement automatique, il n'y aura plus d'accidents.

Dutertre, il le sait, n'est pas d'accord avec ce point de vue. Mais son autorité intellectuelle ne peut pas se comparer à celle de Michel Serres... Et celui-ci parle d'or. Car enfin, l'informatique n'a-t-elle pas conquis, progressivement, toutes les fonctions de l'entreprise ? N'a-t-elle pas réduit à peu de chose la comptabilité, la gestion des ressources humaines, la gestion des stocks ? Ne s'est-elle pas insinuée dans l'automatisation de la production ?

Dans dix à vingt ans, se dit Fernandez, l'ensemble des ordinateurs interconnectés aura des capacités intellectuelles qui dépasseront l'homme dans tous les domaines, chaque entreprise sera devenue un automate conçu et supervisé par les informaticiens – j'aurai de 45 à 55 ans et je serai aux commandes !

Dutertre dit qu'il faut donner la parole aux utilisateurs, qu'ils diront ce qu'il faut faire. Mais c'est une illusion. Le système d'in-

formation, c'est l'affaire de l'informatique qui seule est capable de bâtir quelque chose de cohérent, de solide, de stable. Les utilisateurs n'y entendent rien et ils changent d'avis comme de chemise.

Kermarec dit la même chose que Dutertre et il est encore plus agressif en réunion... Non, il ne dit pas, *il disait* : il n'y a plus de Kermarec... de nouveau, Fernandez frissonne.

\* \* \*

Charles-André de Pelterre est rentré de congé le matin même. Son assistante a pris une mine de circonstance pour lui apprendre le décès de Kermarec. « Ce petit péteux ! se dit-il en mimant le chagrin. Bien fait pour sa gueule ».

Mais seul dans son bureau il se fait des reproches : « Ce n'est pas beau, ce qui m'est venu à l'esprit spontanément ! Penser cela de quelqu'un qui vient de mourir, cela ne se fait pas. La mort met un terme aux conflits, il faut les oublier, on doit communier dans la tristesse... »

Charles-André n'a-t-il pas commis là un péché dont il devra se confesser ? Il fait un rapide examen de conscience : « je me suis laissé emporter par le premier mouvement, qui n'est pas toujours bon. Mais comme ce type était insolent ! Et comme il m'a répondu le jour où je l'ai remis à sa place, ce petit con... »

» Ce serait bien si le Dutertre dégageait, lui aussi. Le seul qui soit à peu près récupérable, dans cette équipe, c'est Trouvère. La mort, c'est quelque chose de triste, bien sûr, mais ce Kermarec n'est pas une grande perte. Non, décidément, je n'ai rien à me reprocher. »

Rassérééné, il tire à lui la barquette du courrier arrivée. Il la fouille, triant les notes, les lettres, et les enveloppes marquées « Personnelle » que son secrétariat n'ouvre pas. Il trie de nouveau, surpris. Il manque quelque chose.

Il appuie sur une touche du téléphone, l'assistante répond. « Je ne vois pas le document de M. Nabert », dit-il.

– Quel document ?

– Eh bien, celui qu'il a dû m'envoyer !

– Nous n'avons reçu aucun document de chez lui, voulez-vous que j'appelle son assistante ?

– Non non, j'irai le voir, merci.

Pelterre repose le téléphone, songeur. Il utilise un code pour communiquer avec Nabert. Quand celui-ci a quelque chose d'urgent à lui dire, il envoie une note quelconque dont la deuxième page est marquée d'un trait ondulé, très léger, tracé en marge au crayon. Il est convenu qu'alors Pelterre doit passer prendre Nabert dans le bureau de celui-ci puis qu'ils iront « fumer une cigarette » en arpentant le boulevard : fumer dans les locaux de Hande est interdit, à la seule exception du cigare dans le bureau de Bonhomme.

Cette cigarette est commode pour se donner des nouvelles, se tenir au courant de certaines affaires qui sont tellement confidentielles qu'on ne doit ni les mentionner par écrit, ni les évoquer dans un bureau : les murs ont des oreilles.

Même sur le boulevard, certains mots, certains noms propres ne doivent jamais être prononcés, y compris ce pseudonyme que l'assistante avait si joliment transformé en Pfloum. Qui sait ce qu'entendrait le badaud qui passe, l'air innocent ? Nabert et Pelterre, fumant chacun sa cigarette, murmurent *notre ami blond, nos amis de là-bas* ou encore *celui-là* pour désigner diverses personnes.

C'est Nabert qui a imposé ces précautions de conspirateur. Elles ont d'abord surpris et amusé Pelterre puis il s'y est plié avec plaisir car elles ont un petit côté DGSE. Cela lui rappelle les anecdotes de l'oncle amiral qui aboutissent toujours, parvenues à un certain point, à un « je ne peux pas en dire plus » qui les arrête en cours de route.

\* \*

Il est tout de même ennuyeux que Nabert n'ait envoyé aucune note. Cela voudrait-il dire que *nos amis de là-bas* ne se sont pas manifestés ? Pourtant, il y a urgence, ou du moins il y avait urgence juste avant que Pelterre ne prenne ses congés. Que s'est-il passé ?

Il hésite un instant puis se lève, sort de son bureau et se dirige d'un air dégagé vers les couloirs de la direction financière. Il pousse la porte du secrétariat de Nabert.

« Il est en réunion dans son bureau », chuchote l'assistante. Pelterre met un doigt sur sa bouche et sourit. Elle sourit à son tour car elle connaît les privilèges auxquels il a droit. Il se di-

rige sur la pointe des pieds vers la porte du bureau de Nabert, l'entrouvre, passe la tête.

Nabert est assis à sa table de réunion, deux personnes lui font face en tournant le dos à la porte. Il voit Pelterre et fait une mimique en deux temps qui signifie « pas de nouvelles, on se verra bientôt ». Pelterre hoche la tête, se retire et retraverse, toujours sur la pointe des pieds, le bureau de l'assistante qui sourit encore, complice.

Il recevra bientôt une note de Nabert, marquée du trait ondulé. Pensant de nouveau à la DGSE, il sourit. Puis ses sourcils se froncent : une association d'idées lui a fait rencontrer de nouveau la personne de Kermarec. « Bon débarras », se dit-il, et cette fois sa conscience ne lui fait aucun reproche.

\* \* \*

# Chapitre 17

## Chromatique

Les « cadres supérieurs » sont un vivier où Hande puise ceux qui occupent des fonctions de direction. Dans l'intervalle entre deux affectations ces personnes sont mises au placard, durant quelques années parfois. Hande les occupe à des missions d'inspection, à la rédaction de rapports qui souvent ne sont pas lus mais qui, parfois, nourrissent la stratégie.

Être « cadre supérieur chez Hande » est prestigieux. Cela vous procure le respect de votre concierge et celui des convives lors des dîners en ville. Rares sont donc ceux qui, las du placard, démissionnent pour courir ailleurs l'aventure.

Il faut être très poli avec les cadres supérieurs au placard car il arrive qu'ils en sortent et retrouvent le pouvoir comme ces généraux, ces amiraux que l'on a casés au ministère ou aux Invalides et qui, soudain, sont mis à la tête d'une armée en campagne. Un méchant petit malin avait envoyé à l'un des placardisés la photographie d'une vitrine où se lisait « placards à vos mesures, toutes dimensions personnalisées » : il eut à le regretter par la suite.

\* \*

Daniel Mallory occupait avant l'arrivée de Dutertre un bureau de taille respectable dans le « cimetière des éléphants », couloir calme où sont parqués les cadres supérieurs au placard : recruté par le prédécesseur de Bonhomme pour remplir une fonction de direction, il n'avait pas eu le poste. Il consacrait son temps à des missions sur le terrain et à la rédaction de longs

rapports que personne ne lisait.

Lorsque Dutertre s'installa chez Hande Mallory vint le voir, posa sur son bureau la pile de ses rapports et offrit ses services. Dutertre lut les rapports, examina les graphiques qui les illustraient. Il peina sur le style rugueux de Mallory mais fut impressionné par cette somme de connaissances et finalement Mallory vint s'adjoindre à l'équipe.

Cela suscita des commentaires réprobateurs de la part des autres cadres supérieurs : ils estimaient que Mallory dévalorisait le grade. Mais celui-ci était las de ne servir à rien et l'équipe de Dutertre était entourée d'une auréole de prestige suffisamment floue pour que l'on puisse y faire figure de personnage important.

\* \*

Mallory avait un vice : il fumait, ce qui est non seulement interdit chez Hande mais aussi très mal vu car on estime dans cette entreprise que le fumeur est une personne sans énergie, un faible, un *mou*.

Il cachait donc un cendrier dans un tiroir de son bureau et, quand il éprouvait le besoin d'« en griller une », ouvrait sa fenêtre pour que la fumée se dissipe. Dutertre, quand il entrait dans le bureau de Mallory, reniflait et souriait mais ne disait rien. Kermarec et Trouvère riaient sous cape.

Un jour, à la cantine, Mallory annonça qu'il avait cessé de fumer en bombant le torse, fier de lui. Puis il raconta : « Ce matin, en me lavant les dents, j'ai vu que je crachais du sang. Alors j'ai décidé de cesser de fumer ».

– Cracher du sang ! c'est grave, ça, dit Trouvère.

– Oui, hein ? Ça m'a fait très peur. Puis je me suis rendu compte que je m'étais écorché les gencives avec la brosse à dents... Mais ma résolution est prise, je ne fume plus.

Kermarec et Trouvère se moquèrent de Mallory mais le fait est qu'à partir de ce jour il cessa de fumer.

\* \*

Mallory est pâle et résolu quand il entre dans le bureau de Dutertre. « Puis-je vous parler un moment ? », dit-il.

– Faites, répond Dutertre en désignant un fauteuil de la main.

Mallory s'assied, se frotte les mains, soupire puis se décide :

– Je vais démissionner et quitter Hande.

– Pourquoi ça ?

– C'est devenu trop dangereux.

Dutertre le fixe, les yeux écarquillés.

– Comment ça ?

– C'est moi qui ai découvert cette histoire de liaisons louées. J'ai filé le bébé à Kermarec et vous voyez ce qui est arrivé. Je n'ai pas envie d'y laisser ma peau.

Un silence. La température du bureau a baissé de plusieurs degrés.

– Attendez, attendez, dit Dutertre. Vous dites que... vous pensez que... Mais pas du tout ! Vous vous trompez complètement.

Il ouvre un tiroir, y prend une enveloppe de papier kraft dont il sort une note sans en-tête, des photographies et une bande magnétique.

– Tenez, lisez cette note. Elle vient d'un collaborateur de Delvaux. C'est un ancien officier de la gendarmerie, il connaît son métier... Il est allé sur place pour tirer l'affaire au clair.

\* \* \*

27 juin 1997

Note pour M. Delvaux, Hande/SVS

Objet : accident du 17 mai 1997

Pièces jointes : un plan, quatre photographies, deux enregistrements sonores

Copie : M. Dutertre, Hande/MSI

Je me suis rendu le 20 juin 1997 à Saint-Martin-de-Fougères (Nièvre) pour enquêter sur l'accident de voiture survenu le 17 mai 1997 sur la D137a sur le territoire de cette commune, causant la mort de Joël Kermarec et de son épouse Françoise, née Blamont.

J'ai examiné les lieux (plan, photo 1) puis me suis rendu à Château-Chinon, siège de l'entreprise Malfroid & Bertrand à laquelle appartient le camion (photo 2) qui a provoqué l'accident. J'ai vu également la carcasse de la voiture de Joël Kermarec (photo 3).

Je me suis entretenu avec M. Yves Malfroid, gérant de l'entreprise, et avec Roger Lepuech (enregistrement 1, photo 4) qui conduisait le camion au moment de l'accident. Enfin j'ai rencontré le capitaine Bruno Mercier (enregistrement 2) dans les locaux de la compagnie de gendarmerie de Château-Chinon.

#### 1 - Constats

Lieu de l'accident : l'accident s'est produit au carrefour de la D137a avec le chemin de terre venant de la ferme du Tilleul (plan).

Le chemin est en bon état. Lorsqu'on vient de la ferme un relèvement du terrain masque la départementale sur 150 m (photo 1).

Le camion : c'est le Renault Premium 385 blanc mis en circulation le 20/11/1996 et immatriculé 2243 XAL 58 (photo 2). Il est garé sur le parking de l'entreprise Malfroid & Bertrand où il a été tracté après l'accident. L'avant gauche est enfoncé de 38 cm, le pneu avant-gauche est crevé et déjanté.

La voiture : Le véhicule de Joël Kermarec est le monospace Peugeot 806 bleu foncé immatriculé 245 ZHN 75. Sa carcasse, très abîmée, est rangée derrière la gendarmerie (photo 3). On voit à l'arrière droit des traces de peinture blanche provenant du camion.

Malfroid & Bertrand, distributeur d'équipement ménager, vend des téléviseurs, appareils de chauffage, cuisinières, réfrigérateurs etc. Cette entreprise a bonne réputation : qualité des produits, maintenance compétente et rapide (sources : conversation au Café du Luxembourg en centre ville, capitaine Mercier).

Elle emploie quinze personnes et occupe dans la périphérie de Château-Chinon deux hangars servant à la fois de hall d'exposition et de lieu de stockage. Elle est équipée de trois camions, dont celui qui a été accidenté.

Son site est entouré d'une haute clôture en parpaing surmontée de barbelés et fermée par un large portail métallique, ouvert pendant la journée. Deux niches sont occupées par des chiens qui montent la garde la nuit.

## 2 - Entretien

M. Malfroid : M. Malfroid montre le camion. "Il est foutu, je le garde ici à la demande des gendarmes, après je vais le mettre à la casse. Je récupérerai tout juste quelques pièces. L'assurance paie mais j'y perds."

A propos de M. Lepuech : "C'est mon neveu, je l'ai pris pour aider ma sœur. Je ne sais pas ce qu'on va faire de lui, il a la tête dans les nuages. Déjà il avait frotté le camion contre le portail de l'entreprise."

M. Lepuech (enregistrement 1, photo 4) : M. Lepuech, né le 12 janvier 1977 à Château-Chinon, a interrompu ses études alors qu'il était en seconde au lycée professionnel. Il travaille dans l'entreprise depuis dix mois. Il occupait un emploi de livreur : son permis de conduire ayant été suspendu à la suite de l'accident il travaille maintenant comme magasinier.

Il explique l'accident ainsi : "C'est la première fois que j'allais dans ce coin-là. J'ai livré un congélateur. Au retour je n'ai pas vu la voiture. Je voulais passer avant le tracteur parce qu'avec tous ces virages j'aurais dû me traîner derrière lui. J'étais en retard, j'avais rendez-vous avec ma copine, j'étais pressé".

L'état psychologique de M. Lepuech semble avoir été altéré par l'accident. Tantôt il accuse la fatalité, tantôt il se fait des reproches : il oscille ainsi entre le déni de responsabilité et le remords. Il supporte mal la réprobation qu'il subit de la part de M. Malfroid, de ses collègues de travail et de ses parents.

Le capitaine Mercier (enregistrement 2) : (*Nota Bene* : il se trouve qu'il a été mon élève à l'EONG de Melun. Nous avons eu un entretien cordial).

La voiture de Kermarec est tombée dans le lit d'un ruisseau, au pied d'un ravin. Lorsque les secouristes y sont parvenus ses deux occupants avaient succombé à leurs blessures.

Roger Lepuech était en état de choc après l'accident. La prise de sang a montré une alcoolémie de 0,7 g : il avait "bu un verre" offert par le client à l'occasion de la livraison.

Le capitaine Mercier confirme les déclarations de M. Lepuech et ajoute : "je me demande comment il a eu le permis poids-lourds, et aussi pourquoi M. Malfroid lui a confié un camion. Ce garçon avait déjà eu trois accidents avec la voiture de son père."



Marcel Fribourg, Hande/SVS

\* \* \*

Mallory lit la note, regarde les photographies, revient à la note, retourne les feuilles comme pour voir si quelque chose était écrit à leur verso, examine de nouveau les photographies...

– Je n'y comprends rien, dit-il enfin.

– Comment, mais c'est tout ce qu'il y a de plus clair ! Kerma-rec a eu un *accident*, point barre ! Si c'était un complot, il aurait fallu toute une organisation, des guetteurs, que sais-je...

– Un accident ? Mais comment ça se fait ? Ça n'a aucun sens !

– Et alors ? Vous croyez qu'un accident doit avoir un *sens* ?

– Ben ça n'arrive pas comme ça...

– Ben si, justement, ça arrive comme ça. Schubert est mort à 31 ans, quel sens cela a-t-il ?

Mallory fait la moue, peu convaincu. Il hoche la tête.

– Bon, je vais réfléchir... me permettez-vous de prendre une photocopie de cette note ?

– Oui, bien sûr, photocopiez aussi les photos si vous voulez... Allons, Mallory ! La vie est comme un kimono japonais... *things happen...*

\* \*

Pendant que Mallory s'éloigne nous allons expliciter les images qui se succèdent dans l'esprit de Dutertre plus clairement qu'il ne pourrait le faire lui-même.

D'abord celle d'un kimono bâti en juxtaposant des tissus différents, les coutures coupant les fleurs et les lignes géométriques comme si elles étaient indifférentes à leur dessin.

« Ainsi va la vie, pense-t-il ; elle suscite des croissances puis coupe arbitrairement à travers les logiques, à travers les desseins les mieux ourdis. Les kimonos japonais anciens en sont une métaphore...

» Par contre les films et les pièces de théâtre sont bâtis comme des mécanismes d'horlogerie : chez Feydeau, chez Hitchcock, les événements s'enchaînent, tout a une cause et une raison. Mais ce montage pue l'artifice : la vraie vie, c'est *La laitière et le Pot au lait*.

» Je me lève plein de projets, j'ai préparé ma journée. Une pelure de fruit se trouve sur la marche de l'escalier : je glisse, tombe à la renverse, me cogne la nuque, adieu la vie et les projets ! Un enfant insouciant avait jeté cette pelure par dessus son épaule. On dira qu'il incarnait le destin, mais il n'a fait que servir d'instrument à l'arbitraire brutalité de la vie.

» Elle n'est pas construite comme un roman, elle n'obéit qu'en partie à la logique, les causes et les effets ne sont pas proportionnés. La mort de Kermarec et de sa femme n'a pas d'autre cause que l'insouciance d'un conducteur, conjuguée au hasard qui les a fait passer là.

» S'il s'agissait d'un roman le lecteur dirait qu'il est sans queue ni tête : il est habitué à ne lire que des livres où tout s'enchaîne selon la logique d'une intrigue. Mais nous ne sommes pas dans un roman. Le fil de la vie de Kermarec a été coupé, son action est interrompue, il faudra continuer sans lui. C'est tout ce que l'on peut dire. »

\* \* \*

Mallory revient. Il pose sur le bureau de Dutertre la note de Fribourg, les photographies, et murmure :

– Bon, j'ai relu la note, j'ai compris. Je ne démissionne pas. Merci.

Puis il tourne les talons et s'en va.

Dutertre range le tout dans l'enveloppe, la remet dans le tiroir, se tourne vers l'écran de son ordinateur et tire à lui le clavier.

– D'une note à l'autre, dit-il. Celle-là ne va pas me faire

beaucoup d'amis.

Après quelques modifications et corrections le texte suivant s'affiche :

6 juillet 1997

Note pour M. Jean Bonhomme, Hande/PRE

Objet : Alerte rouge sur le projet Costar

Copies : MM. Gérard Blin-Pasteur, Hande/DG ; Francis Kleber, Hande/DSI ; Claude Bourgeon, Hande/DIS

#### État des lieux

Les informations fournies lors de la réunion du 29 juin confirment que Costar est menacé. En quinze mois, l'échéance de la livraison du lot 1 a été repoussée de quinze mois : autant dire qu'elle recule indéfiniment. Le consortium n'a toujours pas fourni de planning pour la version 1, les documents qui en tiennent lieu relèvent de l'utopie. L'absence de planning rend la conduite du projet pratiquement impossible.

Le projet est donc à la dérive. En raison du rôle central de Costar cette dérive compromet l'ensemble du SI de Hande.

Contrairement à ce qu'affirme le consortium l'instabilité du périmètre de la V1 ne s'explique pas (ou plus) par les errements de la maîtrise d'ouvrage : on supprime actuellement des éléments du périmètre initial, le métier estime que cela compromet la cohérence du produit.

Certaines évolutions importantes ont été repoussées à une V2 dont on ignore l'échéance (1999, 2000 ?). Cette V2 s'empile de déversements de la V1 et de demandes nouvelles au fil de l'eau à tel point qu'il faudra certainement la découper en plusieurs versions (V3, V4) aux échéances plus lointaines (2000, 2001 etc.) Cependant il n'est pas envisageable de geler l'évolution du métier pendant des années sous prétexte de stabiliser le périmètre du projet.

La DSI ne pouvant pas évaluer les coûts qui résulteront des

demandes d'évolution, les évaluations sont faites par le consortium (qui facture le temps qui leur est consacré). Elles sont très élevées mais la DSI ne peut ni apprécier leur exactitude, ni les négocier.

Rien ne garantit que le consortium soit capable d'assurer la continuité du projet. Souhaite-t-il limiter sa prestation à une V1 aussi légère que possible? Rencontre-t-il des problèmes qui l'empêcheraient de remplir sa mission (manque de compétences, d'effectifs)? Nos interlocuteurs se refusant à répondre à ces questions, il est impossible de les tirer au clair.

On constate cependant que ses livraisons sont médiocres. Le lot 1, partie la plus simple du projet, comporte un nombre important d'anomalies. Il n'a pas été possible de parvenir à un accord avec le consortium sur le protocole de recette et la correction des anomalies est lente: cela suscite un « effet tunnel » pendant lequel les équipes de Hande ne peuvent pas travailler.

#### Solution de repli

Il faut à toutes fins utiles préparer une manœuvre de sauvetage: il est plus sage de consentir une dépense supplémentaire que de risquer de perdre tout l'investissement réalisé à ce jour (de l'ordre de un milliard de Francs).

Il s'agit de revoir le planning de réalisation et son découpage en versions successives, puis de retenir des solutions simplifiées pour certains points difficiles (interface avec Logit, impressions etc.)

La mise au point de cette solution de repli doit être assez confidentielle pour ne pas déstabiliser les travaux en cours.

Je suggère qu'une équipe restreinte, composée de représentants qualifiés de la DSI, du métier et du fournisseur, se mette au vert pendant une semaine pour fournir des réponses opératoires aux cinq questions suivantes:

- Quel contenu, quel calendrier donner à la solution de repli?
- Comment la réaliser?
- Comment l'articuler avec l'évolution des métiers et avec les autres projets en cours (notamment le système d'aide à la décision)?
- Comment planifier les versions successives?

– Comment mettre un terme aux errements du consortium, comment obtenir son adhésion et son engagement ferme ?

Il n'est pas certain qu'il soit possible de définir cette solution de repli. Si c'est impossible, le risque d'échec est élevé et il faudra s'interroger sur la poursuite de Costar. Si c'est possible, il faudrait que la solution de repli puisse démarrer en septembre.

Marc Dutertre, Hande/MSI

– Voilà, murmure Dutertre. Advienne que pourra...

Il imprime la note en cinq exemplaires qu'il signe, il range l'un d'entre eux dans un tiroir qu'il ferme à clef. Il met les quatre autres sous enveloppe, calligraphie les adresses, et les dépose dans la barquette « départ » du secrétariat. Puis il appelle Mme Bertrand pour annoncer l'arrivée d'une note importante et demander un rendez-vous avec M. Bonhomme.

\* \* \*

# Chapitre 18

## Opéra

– Votre analyse est bonne, dit le médecin en fronçant les sourcils, mais... le taux de PSA me chagrine.

– Qu'est-ce que c'est, le *PSA*? dit Bonhomme.

– *La* PSA, c'est une protéine que sécrète la prostate... quand sa présence dans le sang dépasse quatre milligrammes par litre, c'est préoccupant : il peut y avoir une tumeur... vous êtes à huit, c'est trop...

– Comment ça, une tumeur? la biopsie a donné un résultat négatif!

– Oui mais une biopsie, vous savez, ce n'est qu'un sondage, il peut passer à côté. Il faudra la refaire. La PSA aussi, d'ailleurs, n'est jamais sûre à 100 %. Il y a de fausses alarmes... C'est une affaire de probabilités. Comment va votre sexualité, à propos?

– Elle est calme, très calme... Deux fois par mois en ce moment, pas beaucoup plus. Ça m'inquiète un peu, je voulais justement vous en parler. J'ai aussi du mal à comment dire... à pisser... Alors je devrai tout recommencer à zéro?

*(C'était un vieux routier, il savait plus d'un tour ;  
Même il avait perdu sa queue à la bataille<sup>1</sup>).*

– Eh oui... c'est un peu pénible, je sais, mais ce sera plus sûr. Ne vous inquiétez pas, la PSA n'est qu'un indice, pas une preuve... mais elle a augmenté rapidement, tout de même, je

---

1. La Fontaine, « Le Chat et un vieux Rat », *Fables*, Livre III.

trouve... il faut vérifier. Je vous prends un rendez-vous avec l'urologue.

*(Et dans la profondeur blême au dessous de moi,  
Si bas que tout mon être en haletait d'effroi,  
J'aperçus un sommet par cette déchirure<sup>2</sup>).*

Pendant que le médecin téléphone à son confrère Bonhomme se trouve inondé d'une transpiration froide qui, passant à travers le tissu du pantalon, colle celui-ci au cuir de son fauteuil. Il se cramponne aux accoudoirs : la tête lui tourne, il a envie de vomir.

Le cabinet médical est devenu hostile. La table d'examen et son marche-pied le menacent d'un toucher rectal. Le stéthoscope, le tensiomètre et le Vidal, posés sur la table ; le classeur au tiroir ouvert d'où son dossier a été extrait ; la bibliothèque où s'alignent des livres aux titres inquiétants ; l'armoire vitrée fermée à clé où l'on voit des instruments et des boîtes de médicaments : tout cela tourne lentement, couvert de la teinte verdâtre qui s'associe à l'odeur écœurante d'un désinfectant, tout cela complotte contre sa vie...

La perspective de se remettre entre les mains de ces médecins indifférents, prétentieux et incultes le fait enrager. Il lance un regard mauvais à la doctorale blouse blanche assise de l'autre côté du bureau.

– Le docteur Laurent peut vous prendre à dix-neuf heures ce soir, dit la blouse blanche en posant une main sur le micro du combiné. Pourrez-vous y aller ?

– Non... enfin si, oui. Je m'organiserai, puisqu'il faut y passer.

\* \* \*

Quand nous lisons le récit d'une bataille nous comprenons à peu près de quoi il s'agit : nous savons ce que sont un canon, une mitrailleuse, peut-être connaissons-nous même le mortier et l'obusier. Nous savons ce que sont une charge de cavalerie, un carré de fantassins, peut-être connaissons-nous aussi l'ordre en ligne et l'ordre en colonne, peut-être avons nous lu Guibert et Clausewitz...

---

2. Victor Hugo, *Toute la lyre*, 1856.

Mais quand on parle du système d'information de notre entreprise – cette entreprise où nous passons huit heures par jour ouvrable, ce système d'information qui structure la moitié de notre temps de travail et aussi la part de nos loisirs que nous consacrons à *surfer* sur le Web – seule une minorité d'entre nous sait de quoi il s'agit.

Ainsi même ceux qui n'ont jamais participé à une bataille connaissent quelque peu le vocabulaire du métier des armes, mais la plupart d'entre nous ignorent le vocabulaire de l'informatique alors que celle-ci baigne notre vie quotidienne. Seule une minorité *sait* ce que sont un Langage de programmation, un Système d'exploitation, des Objets, un *Middleware*. Mais accepter de vivre entouré d'êtres dont on ignore jusqu'au nom, n'est-ce pas une forme de barbarie?

\* \*

Hande a mis en place au début des années 90 un système de fidélisation pour les clients de ses magasins. Il s'agissait de distribuer des cartes munies d'une piste magnétique puis de compter les points accumulés : passé un certain seuil, Hande ferait au client un cadeau censé motiver sa fidélité.

Certains concurrents ayant montré que l'on pouvait utiliser ce système à d'autres fins, les gens du marketing souhaitèrent les imiter : on pourrait suivre dans le temps les consommations d'un même client et étudier son comportement. En croisant ces données avec les réponses au questionnaire rempli lors de l'attribution de la carte – âge, adresse, profession, composition de la famille etc. –, on pourrait segmenter la clientèle, alimenter une démarche commerciale pro-active etc.

On pourrait aussi en déduire des indications sur l'orientation de la demande et mieux prévoir les commandes à adresser aux fournisseurs : ces prévisions pourraient être communiquées à certains partenaires, et chez Hande les acheteurs pourraient en tirer des éléments utiles à leurs négociations.

Pour répondre à ces besoins il fallait un outil informatique : Costar devait le fournir.

\* \*

Tous ceux qui ont participé à un projet informatique sentent,

ayant lu ce qui précède, que l'affaire était déjà passablement compliquée. Mais l'arrivée de l'Internet, dont on s'avisait un peu plus tard, fit ajouter d'autres exigences.

On pourrait articuler un site Web au système de fidélisation pour inscrire de nouveaux clients, pour faire connaître à chaque client le décompte de ses points ainsi que les cadeaux ou réductions auxquels ils lui donnaient droit. On pourrait aussi noter sa commande pour préparer des colis payés en ligne qu'il passerait prendre au magasin, ou qui seraient même livrés à son domicile...

La boule de neige, une fois lancée, ne pouvait que croître encore en dévalant la pente : les *fonctionnalités* s'accumulèrent.

Il faudrait mettre en place un centre d'appel, complément nécessaire du commerce en ligne, et aussi un système de livraison. Alors la relation entre Hande et le client ne passerait plus seulement par le magasin : la confection des colis, la livraison, pouvaient s'organiser directement à partir des centres de stockage...

Arrivé à ce point, Costar suscita aussi l'intérêt des autres branches de Hande – mécanique, BTP, immobilier – qui s'intéressaient au CRM (*Customer Relationship Management*), comme on dit dans le français du *business*, et il devint *le grand projet* de Hande.

Chose étonnante, personne ne le jugea trop ambitieux. Chez Hande, comme dans beaucoup d'autres entreprises, l'empilage des exigences ne fait pas peur : « il faut répondre à la demande des utilisateurs », entend-on dire.

Ceux qui viennent tout juste d'apprendre à se servir du traitement de texte, du tableur, du logiciel graphique et de la messagerie croient d'ailleurs que l'informatique, au fond, c'est tout simple – puisqu'ils savent utiliser un micro-ordinateur !

Il fallait pourtant gérer sous de strictes contraintes de performance plus de vingt millions de comptes, soumis chacun à plusieurs dizaines de mouvements annuels, articulés au *datawarehouse* du marketing, aux actions de promotion, au tableau de bord du comité de direction, au serveur Web, à diverses interfaces homme-machine enfin vers les agents du centre d'appel, ceux des magasins, des usines, vers les *managers* opérationnels, les superviseurs etc.

Le cahier des charges comportait une foule d'autres exigences

que nous épargnons au lecteur.

\* \*

Si vous avez un peu d'expérience, vous pensez que Costar était condamné à l'échec : vous savez que le secret du succès réside dans la sobriété des exigences, dans la focalisation du projet sur un objectif simple, et vous avez raison.

Pourtant rien n'était perdu : il restait possible d'élaguer la demande, de repousser certaines exigences vers une version 2 que l'on ne réaliserait jamais, de discipliner les services utilisateurs, de bâtir une plate-forme technique puissante. Mais cela aurait demandé une clarté de vue et une résolution dont Hande ne disposait pas.

Pour mettre au point la solution elle passa d'abord un « marché de définition » qui lui permit de comparer les solutions proposées par trois consortiums menés respectivement par IBM, Cap Gemini et Burst.

Aucun de ces consortiums n'exprima d'inquiétude devant l'ambition du projet. IBM présenta une plate-forme fondée sur d'excellents outils mais ne fit apparaître aucune compréhension des besoins fonctionnels. Cap Gemini proposa une architecture peut-être réaliste mais dont le caractère hétéroclite n'inspirait pas confiance.

Burst, grosse SSII et principale rivale de Cap Gemini, manifesta une excellente compréhension des besoins et proposa une plate-forme de programmation par objets sur un *middleware* conforme à l'état de l'art (ces indications-là n'étant destinées qu'au lecteur quelque peu familier avec la technique, glissons dans son oreille deux mots qui l'éclaireront : Java, Corba!).

Le choix de la solution fut l'occasion d'une rude discussion. Berger préférait IBM, dont l'offre épargnait tout souci technique à la DSI. Floque préférait Cap Gemini à qui il avait peut-être fait des promesses. Les gens du marketing et le chef de projet à la DSI préféreraient Burst qui fut finalement choisi par le prédécesseur de Bonhomme.

Floque prit une semaine de congé de maladie pour encaisser le choc puis, voulant se venger peut-être, négocia rudement avec Burst une baisse de prix.

\* \*

La réalisation commence. Le directeur de projet est Claude Bourgeon, directeur du marketing, qui coiffe à la fois la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage. A la DSI la responsabilité de la maîtrise d'œuvre est confiée à Odile Zacharias, qui a soutenu le choix de Burst. La maîtrise d'ouvrage est confiée à Claude Brun, directeur départemental qui a un passé d'informaticien. La rédaction des spécifications, sous la forme d'un modèle UML (encore un terme technique !), est confiée à C&O, une entreprise lyonnaise.

Et très vite tout se détériore. Le directeur de projet ne dirige rien car la DSI valide le service fait et autorise le paiement des factures : quand Dutertre demandera qu'elle fournisse un *reporting* à Bourgeon, cela provoquera un scandale.

La direction du projet se réduit à l'animation des réunions hebdomadaires de pilotage. Bourgeon estime que l'essentiel est de limiter les conflits et de maintenir une bonne ambiance : il n'a pas tort, tant il est vrai que les projets échouent souvent pour des raisons « politiques » ! Mais il a dans la technique une confiance excessive.

« Costar finira bien par tomber en marche », dit-il, et lorsqu'un certain travail paraît nécessaire il en exprime le besoin à la cantonade durant un comité de pilotage comme s'il émettait une onde dans l'éther, comme si l'affectation des tâches pouvait se faire d'elle-même.

Zacharias est un de ces informaticiens qui se découvrent sur le tard une vocation de manager et elle gère les personnes comme on écrit du code. Sa raideur provoque des crises et des drames : l'ambiance à la maîtrise d'œuvre se met à bouillir.

Cependant les gens de Burst (Hervé Vavin et Philippe Réaux) changent de personnalité d'une façon étonnante. Eux qui étaient si brillants pendant le marché de définition sont devenus embarrassés et maladroits.

Lorsqu'ils présentent une maquette son ergonomie scandalise : quand on enregistre un nouveau client il faut un écran pour le nom et le prénom, un autre pour l'adresse, un troisième pour le numéro de téléphone etc. Ils expliquent que leur plate-forme produit un écran par classe, comme si c'était là une loi de la

Nature. L'ergonome de Burst est une dame au regard vide.

On dirait que Burst cherche en fait, une fois le contrat signé, à dépenser le moins possible. Elle vient d'acheter Daypart, une SSII belge, et plusieurs de ses dirigeants ont alors démissionné – dont les supérieurs de Vavin et Réaux que Hande avait rencontrés lors du marché de définition ; il se murmure, dans la profession, que les gens de Daypart ont pris le pouvoir et imposé à Burst une stratégie orientée vers la « création de valeur pour l'actionnaire ».

Dutertre la soupçonne donc de refuser à Vavin et Réaux les personnes compétentes dont ils auraient besoin, de les contraindre à faire de la productivité en s'appuyant sur des collaborateurs médiocres. Il presse Vavin de questions mais celui-ci, loyal envers son entreprise, se refuse à rien avouer.

Les relations se tendent entre Brun, Zacharias, Vavin et les gens de C&O. Lors de chaque réunion les personnes présentes « font la peau » des absents en leur imputant tout ce qui va mal.

Dutertre tente de formuler une méthode de travail, des principes, qui permettraient de corriger ces errements : mais ce n'est pas là son rôle tel que le conçoivent Brun et Zacharias. Ils vont voir Bourgeon pour dire « c'est Dutertre ou nous » – et Bourgeon lui interdit l'accès de certaines réunions.

\* \*

La réalisation comporte un « effet tunnel » : il est certes prévu de produire Costar par lot (d'abord l'inscription du client et le calcul des points acquis ; puis les travaux pour le marketing ; enfin le site Web et les autres outils) mais ces lots ne sont pas *exploitables* : on ne pourra mettre Costar en service qu'une fois qu'il sera entièrement terminé. Certes, les conséquences de l'effet tunnel seraient limitées si les délais de réalisation étaient respectés. Mais ils dérapent...

Le consortium met le traitement de l'inscription au point à partir du dessin de fichier qui lui a été fourni. Lors de la mise en œuvre sur un échantillon issu de la base opérationnelle il découvre qu'il y manque des données et que parfois elles ne sont pas correctes, d'où des anomalies : mais comment a-t-il cru qu'un fichier opérationnel puisse être impeccable ? C'est un mystère.

Burst doit reconcevoir l'outil en conséquence, redessiner les classes, les règles de gestion etc. Mais les anomalies semblent

se multiplier au fur et à mesure qu'elle les corrige et elles ne proviennent pas toutes de la mauvaise qualité des données : les corrections ne convergent pas.

En outre Hande a fait réaliser, sur le conseil de Dutertre, une expertise sur la sécurité de Costar. Elle a fait apparaître des risques dont personne ne s'était avisé auparavant. Il faut introduire un sas (une « zone démilitarisée ») pour protéger les données et le serveur Web, il faut une analyse statistique du trafic pour détecter les attaques etc. : Costar se complique encore.

On a perdu de vue le calendrier initial. Lors des réunions de direction trimestrielles les retards sont annoncés en disant « ça fera un mois de plus », « ça fera trois semaines de plus », sans que l'on examine leur cumul, sans que l'on réévalue l'échéance finale : on fait comme si Burst restait capable d'accélérer.

La facture s'accroît elle aussi. Lors de la négociation initiale Floque avait obtenu une baisse du prix ; maintenant les avenants arrivent l'un après l'autre avec avis favorable de Kleber et le budget file, file...

\* \*

Bourgeon et Dutertre faisaient part aux représentants de Burst du mécontentement de Hande : « Attention, vous risquez votre réputation : si Costar foire, Burst n'aura plus aucun contrat avec la grande distribution ». Les dirigeants de Burst faisaient de larges sourires et abondaient en promesses sans suite.

La modélisation demandait un gros effort aux maîtrises d'ouvrage. Elles avaient fait venir des « experts métier », agents opérationnels extraits du réseau qui fournissaient des indications pratiques aux modélisateurs. Des réunions périodiques étaient organisées avec les chefs de service de la DG.

Ces réunions aggravaient le désordre : les chefs de service remettaient en question, d'une séance à l'autre, des décisions qu'ils avaient approuvées auparavant. Ils tiraient argument – parfois avec raison, souvent à tort et il était impossible de démêler les deux cas – des évolutions de la réglementation et de la concurrence, qui induisaient de nouvelles exigences.

En fait ils refusaient la simplification, l'abstraction que comporte toute modélisation : « ce n'est pas si simple ! », disaient-ils ; et ils demandaient que Costar pût traiter une foule de cas parti-

culiers étranges.

Plus les délais s'allongeaient, plus l'écart s'élargissait d'ailleurs entre les besoins fonctionnels et l'analyse initiale qui, ayant servi pour le marché de définition, restait la référence : on n'avait pas prévu au départ l'interopérabilité avec les partenaires, or la relation avec eux évoluait ; comme Hande avait par ailleurs lancé un site Web, il fallait une cohérence entre Costar et les formulaires que les clients remplissaient sur [www.hande.com](http://www.hande.com) etc.

\* \*

La mise en service avait été prévue pour 1997 mais le retard pris dans le traitement du client rendait cette échéance irréaliste, même si l'on supposait que la suite serait plus facile, si l'on espérait apprendre à travailler en travaillant.

Bourgeon restait optimiste et d'ailleurs la situation s'améliorait un peu : Zacharias ayant soudain démissionné, la dame qui lui avait succédé était plus raisonnable. Mais son physique juvénile incitait les autres à dire qu'elle manquait d'expérience. Elle avait du mal à s'imposer et quand elle disait son inquiétude Kleber et Fernandez haussaient les épaules.

Ceux qui étaient chargés de la production à la DSI s'inquiétaient eux aussi : ils avaient testé le produit (du moins sa partie relative au client) et le jugeaient inexploitable. La performance, disaient-ils, ne pourra pas être tenue, les opérateurs vont devoir se livrer à une chorégraphie acrobatique etc.

Kleber, désinvolte, balaya leurs doutes d'une phrases dans son style si personnel : « vous êtes des, euh, des enfants. Le logiciel c'est toujours merdique, en quelque sorte, et c'est comme ça que ça marche. Il ne faut pas, pour ainsi dire, réclamer la perfection ».

Dutertre fut stupéfait d'entendre un DSI dire « le logiciel, c'est toujours merdique », comme si c'était là une fatalité dont il faut s'accommoder. Disciplinés, les informaticiens se turent.

La réflexion sur le métier, si vivante lors du marché de définition, s'était figée ; Burst rechignait quand il fallait prendre en considération les questions nouvelles (interopérabilité avec les partenaires, cohérence avec [www.hande.com](http://www.hande.com)), ou alors il fallait des avenants juteux.

\* \*

Sans doute le produit serait enfin livré à force de retards et d'avenants, de dépassements du calendrier et du budget. Mais serait-il exploitable? Serait-il accepté par les utilisateurs? S'il était refusé, que ce soit pour des raisons de fonctionnalité, d'ergonomie ou de performance, ce serait l'échec final et catastrophique.

Or ce refus était possible, voire probable. L'architecture, correcte sur le papier mais contraignante, ne semblait pas pouvoir assurer la performance sur une base de données aussi volumineuse (Burst parlait de *threads* mais ne semblait pas les maîtriser, et le *middleware* se révélait décevant); l'inintelligence de Burst en ergonomie semblait par ailleurs incurable.

Dutertre finit par estimer que les risques devenaient excessifs. Après de longues discussions avec Mallory et Trouvère, qui le poussaient à agir, il se décida à rédiger la note que nous avons lue, destinée à Bonhomme et aux responsables de Costar – mais sans se concerter avec ces derniers car il savait qu'ils ne seraient pas d'accord avec lui.

\* \* \*

Mme Bertrand introduit Dutertre dans le bureau de Bonhomme. Celui-ci est assis dans l'un des fauteuils qui entourent la table basse sur laquelle est posée la note de Dutertre. Il ne se lève pas pour l'accueillir mais désigne de la main le fauteuil placé en face de lui, de l'autre côté de la table. « Bonjour, asseyez-vous, dit-il. Vous voulez me parler de cette note ». Ce n'est pas une question, mais un constat énoncé d'une voix neutre.

– Eh bien oui, dit Dutertre.

– Kleber m'en a parlé hier. Elle le préoccupe.

Bonhomme, les yeux baissés, feuillette la note comme s'il y cherchait la réponse à une question.

– Pourquoi ça?

– Il vous trouve trop pessimiste. Il me conseille de ne pas donner suite à votre recommandation.

– Oui, je connais sa position. Je crains qu'il ne soit, lui, trop optimiste.

– Tous les grands projets connaissent de ces épisodes de doute, de ces crises. Il faut garder son sang-froid et tenir le cap, sans quoi on n'arrive jamais au bout.

– Je n’ai pas perdu mon sang-froid !

– Oui, je vous crois, dit Bonhomme en levant vers Dutertre un regard las. Mais la manœuvre que vous proposez est très périlleuse. Si nous faisons ce que vous dites le projet risque de s’arrêter car plus personne ne sera motivé.

– Tel qu’il est lancé, Costar va à l’échec : alors il vaudrait peut-être mieux qu’il s’arrête... Vous êtes le commandant du paquebot, je conseille de faire manœuvrer les canots de sauvetage et vous dites que cela risque de faire couler le bateau ? Vous portez là sur Hande un jugement bien sévère. Cette entreprise n’est pas d’une telle fragilité...

– Oh Hande n’est pas un paquebot, c’est tout autre chose... et ça risque de faire couler non pas Hande, mais Costar. C’est l’opinion de Kleber, il m’a dit que c’était aussi celle de Bourgeon. Vous êtes donc seul de votre avis...

– Non, je ne suis pas seul. Si vous interrogez les informaticiens vous verrez qu’ils ne sont pas d’accord avec leur chef et qu’ils pensent, eux, que Costar va dans le mur. Il y a aussi des doutes chez la maîtrise d’ouvrage mais Bourgeon est un optimiste invétéré... Il dit « ça finira par tomber en marche », c’est du fatalisme béat.

– Je vous entends, mais je dois tenir compte de tous les avis. C’est une question d’équilibre... Allez ! On se reverra...

Bonhomme se lève, serre la main de Dutertre, puis se détourne.

\* \*

En sortant du bureau de Bonhomme Dutertre se rend chez Blin-Pasteur.

– C’est bizarre, dit-il, je ne reconnais pas Bonhomme.

– Ah bon, pourquoi ?

– Je lui ai parlé de Costar. On devrait lancer une manœuvre de sauvetage...

– Je sais, j’ai lu votre note mais je ne sais pas quoi en penser. Kleber et Bourgeon ne sont pas d’accord avec vous, et ils sont bien placés pour avoir un avis...

– Alors vous aussi, vous me donnez tort ?

– Non, pas exactement, mais la décision que vous recomman-

dez me semble risquée, à moi aussi...

\* \*

Dans le monde des mathématiques, *oui* et *non* sont deux choses aussi différentes que *noir* et *blanc*, que *vrai* et *faux*, que *zéro* et *un*.

Ayant reçu un « non » en réponse à sa suggestion Dutertre se le tient pour dit : *c'est non*. Sa proposition ayant été refusée par le Président et le DG, elle est rejetée et il n'y a plus rien à faire.

C'est là le travers des personnes qui adhèrent de trop près à la logique. Elles ne conçoivent pas qu'un « non » puisse s'entendre comme « peut-être », que le « non » d'un jour puisse devenir un « oui » le lendemain. Elles ignorent les vertus de la patience persévérante, qui sait se tenir à l'affût et saisir l'occasion par les cheveux lorsqu'elle passe à portée.

Dutertre ne va donc pas insister, il ne va pas remonter à l'assaut après un temps d'attente, il ne va pas frapper de nouveau à la porte des dirigeants – et Costar, enfin livré en 2000 avec trois ans de retard, échouera sur un refus des utilisateurs scandalisés par la performance et l'ergonomie.

Il faudra faire alors discrètement passer 200 millions d'euros par pertes et profits puis tout reprendre à zéro. Mais nous n'en sommes pas là et entre temps bien d'autres événements se seront produits...

\* \* \*

# Chapitre 19

## Pizzicati

Comme chaque samedi matin Blin-Pasteur est allé courir le long du canal Saint-Martin. L'appartement, immaculé, est en ordre. Sophie, studieuse et concentrée, a étalé sur la table les documents nécessaires pour établir la déclaration d'impôts : c'est une tâche qu'elle assume chaque année. Elle a allumé l'ordinateur familial pour trouver des indications dans les notes prises par son mari.

Blin-Pasteur a en effet coutume de stocker un peu de tout sur son disque dur : dans les dossiers qui composent le répertoire, il place à la va-vite certains des messages qu'il a reçus, des documents qu'il a consultés, le relevé des dépenses du ménage, des notes de lecture, des réflexions sur les sujets les plus divers... Pour retrouver ce dont il peut avoir besoin il fait confiance au bouton « Rechercher » de Windows plus qu'au classement.

Il a ainsi noté les cotisations déductibles que le ménage a versées à des associations. Sophie doit fouiller le répertoire pour en retrouver la trace et elle soupire : quel désordre !

Elle remarque ainsi un dossier nommé **Confid**. Cela veut sans doute dire « confidentiel », pense-t-elle, et instinctivement elle l'ouvre. Il contient plusieurs fichiers dont l'un se nomme `msgdelvaux.doc`. « Message à Delvaux ou message de Delvaux », se dit-elle, et sans réfléchir elle clique deux fois sur le nom du fichier.

Word démarre et voici ce qui s'affiche à l'écran :

**961207 MD - GBP**

1Dv%1)p;mû+8ëùdS@ë)(6m9ääé()d=xoT/iRü2@ëbné0ëübY  
döü\$êq(OoûBW;)ëüöêx(3W55.33§G5OK

**961208 GBP - MD**

!WMNMhbqçî0jL8§töN9M?zfU0ME\$éääV!S-y ïâCMàôHa  
+IO/YFo=!çéUiD,önè1LyO

**970111 MD - GBP**

gf5î3ûv/0fl A/hX8eY?m=4c: Fj(sx-ûaXXwMU8kiwDrhz18q  
(...)

Le document se poursuit ainsi pendant plusieurs pages. « Les voilà donc, se dit-elle, ces messages chiffrés dont la clé se trouve sur la disquette qu'il garde dans la poche revolver de son pantalon. Ils en font des mystères, ces deux-là ! on dirait des lycéens qui jouent à partager un code secret... »

Elle ferme `msgdelvaux.doc` et, distraitement, ouvre `polya.doc` qui est le suivant sur la liste. Elle le lit d'abord distraitement, puis avec attention.

### « Court traité sur la polyandrie

» Notre littérature tourne autour de la polyandrie mais ne la pénètre jamais.

» Le théâtre de boulevard repose pour une bonne part sur le fameux triangle mari – femme – amant, où le mari joue le rôle ridicule et convenu du cocu. Les épisodes sont classiques : au départ, l'amant est le meilleur ami du mari à qui l'on cache une liaison qu'il ignore. Ensuite le scénario se diversifie en variantes : le mari est ou n'est pas soupçonneux, il est ou n'est pas jaloux, il découvre ou non le « pot aux roses ». S'ensuivent des incidents divers. Et les spectateurs de rire !

» Mais le ridicule cesse, le rire s'arrête et les variantes s'éteignent lorsque l'on dit qu'il s'agit d'un *ménage à trois*. Cette configuration-là est le trou noir de la littérature, on dirait que les mots y disparaissent sans retour : le *ménage à trois* est un *fait* que l'on énonce mais que l'on ne commente jamais, que l'on n'analyse pas.

\* \*

» Dans le ménage à trois le mari n'est pas considéré comme

un cocu : il n'est donc plus ridicule, il ne fait plus rire. On pourrait le juger complaisant et faible mais on préfère suspendre son opinion. Cette configuration est un mystère dont on détourne les yeux : il n'y a pas de scandale car le commentaire s'éteint avant d'accéder au niveau de la rumeur et du ragot.

» Quel est donc ce mystère ? La polygamie est de nos jours courante en fait sinon en droit : si dans la plupart des pays il est interdit d'épouser plusieurs femmes, le fait est que beaucoup d'hommes entretiennent plus d'un ménage.

» Mais la polyandrie, elle, renvoie à ces sociétés archaïques où une femme pouvait avoir plusieurs maris. La contempler nous fait plonger dans des couches obscures, profondes, qui sont antérieures à l'histoire et cela donne le vertige.

\* \*

» Avec la polyandrie, une femme domine en souveraine des hommes qui l'entourent et se mettent à son service. Cette inversion de notre hiérarchie culturelle existe certes aussi dans les ménages où la femme « porte la culotte », mais c'est le ménage à trois qui la manifeste de la façon la plus évidente, et aussi la plus gênante.

» Quels sont donc les sentiments qui relient ces hommes à cette femme ? Sans doute elle dispense à l'un comme à l'autre ses faveurs sexuelles mais là n'est pas l'essentiel : il en est de même dans le triangle mari – femme – amant.

» *Il faut que ces hommes aient reconnu dans cette femme une puissance à laquelle ils se soumettent.* Il faut qu'ils se soient convaincus d'avoir des devoirs envers elle, et que cette conviction soit assez forte pour surmonter l'habitude, les préjugés, et leur faire courir les risques que comporte toute situation éloignée de la norme culturelle admise.

\* \*

» Celles des féministes qui revendiquent l'égalité avec les hommes rendent, quoi qu'elles disent ou pensent, un hommage à la supériorité masculine car si elles étaient vraiment convaincues de la valeur de la femme, elles l'affirmeraient dans l'absolu et sans songer à revendiquer une « égalité ».

» Le ménage à trois, lui, reconnaît la supériorité de la femme

dans les faits et sans faire aucun discours. Mais cette supériorité se pose sur une toile de fond qui la contrarie, celle de l'identité féminine telle que notre culture la conçoit.

» La tendresse respectueuse de l'homme envers une femme à laquelle il se sent lié par un devoir impératif est ainsi fondée sur la reconnaissance d'une puissance potentielle, mais comprimée par une faiblesse dont il doit l'aider à s'affranchir.

\* \*

» Car en effet la femme a été élevée, comme le sont toutes les petites filles, dans la conviction qu'il ne convient pas de *s'affirmer*, qu'il faut être *discrète* ; contrairement aux petits garçons elle a été dressée à *s'effacer*, à *ne pas oser* etc.

» Il en résulte que celle qui possède des talents rares (imagination créatrice, coup d'œil stratégique, énergie de la volonté, clarté d'esprit etc.) est comme un volcan retenant du magma sous pression. Sa puissance s'exprimera sous une forme éruptive ou explosive, parfois colérique, car elle doit surmonter les réserves et principes inculqués à la petite fille qu'elle a été.

» L'homme qui a su interpréter ces éruptions et voir, sous leur aspect accidentel, la puissance qu'elles manifestent, se mettra spontanément au service de celle-ci : il s'efforcera de la délivrer, de dénouer les liens qui la contiennent, de sorte qu'elle puisse se manifester de façon non plus explosive mais continue, fluviale et paisible ; de sorte aussi qu'elle cesse de tourmenter la femme qu'elle possède et qu'elle déchire en l'opposant à elle-même.

» Il s'agit donc d'aider cette puissance à s'exprimer et à déployer sa magie – oui, sa magie ! Car lorsque la femme, portée par les ailes de l'intuition, affirme la nécessité impérieuse d'une volonté tout en s'affranchissant des méthodes et formalismes dans lesquels les hommes s'empêtrent toujours, nous sommes saisis d'une crainte respectueuse comme l'étaient, dans l'antiquité, les témoins des oracles de la Pythonisse.

\* \*

» Les sentiments de cet homme associent ainsi l'admiration et la compassion. Mais la tâche est rude et si un autre homme s'offre à y participer, il sera le bienvenu. L'homme qui aime une femme qu'il sert n'éprouve pas en effet de jalousie car il ne se

conçoit pas comme son propriétaire. L'échange sexuel, quel que soit son agrément, ne lui paraît pas non plus le point essentiel de cette relation.

» Le personnage du mari n'est plus alors le cocu ridicule du théâtre de boulevard : c'est pourquoi celui-ci s'arrête au seuil du ménage à trois. Quiconque est assez lucide, assez volontaire pour se mettre au service d'une puissance en reçoit d'ailleurs un reflet qui fait de lui, aussi, un être puissant. L'autre homme n'est plus pour lui un rival mais un collaborateur. Ainsi les relations qui jouent à l'intérieur du ménage à trois ne sont pas de celles qui suscitent le rire.

\* \*

» Chaque cas particulier apporte bien sûr à ce schéma général la complexité qui lui est propre. Il arrive ainsi que la polyandrie soit multiple : la femme n'a pas deux hommes mais plusieurs. Elle peut aussi être en quelque sorte rotative : le mari reste un pôle stable, mais l'inquiétude de la femme fait se succéder les autres hommes.

» La grande différence avec le triangle mari – femme – amant, c'est que dans le ménage à trois chaque homme connaît son rôle ainsi que celui de l'autre. Cette connaissance peut être explicite (les deux hommes coopèrent en communiquant) ou implicite (chacun fait comme s'il ne connaissait pas le rôle de l'autre).

» Un traité complet sur la polyandrie proposerait une typologie des cas particuliers et analyserait la dynamique qui fait passer d'un cas à l'autre. Mon but aujourd'hui était de planter, en tapant sur mon clavier de façon cursive, le repère qui me semble essentiel – et de clarifier ainsi des idées qui trottent dans ma tête depuis quelque temps... »

\* \*

Sophie enlève ses lunettes, s'appuie sur le dossier de sa chaise et rêve un moment en fixant le plafond. Elle éprouve de la gêne : d'abord elle n'est pas fière de son indiscretion car il est certain que le texte qu'elle vient de lire ne lui était pas destiné. Puis, se sentant visée, elle a envie de dire « de quoi je me mêle ? » comme on le fait avec une personne indiscrete.

Cependant une tout autre couche d'elle-même est émue car

elle découvre, chez l'homme que dans son langage intérieur elle appelle « mon petit garçon », une lucidité qu'elle ne soupçonnait pas.

Elle entend la serrure tourner dans la porte de l'appartement. Blin-Pasteur est de retour : Sophie ferme le fichier et remet à plus tard la suite de ses réflexions.

\* \* \*

Un des oncles de Martine, agriculteur dans les environs de Caen, y possède des pommiers et élabore un calvados fermier dont, de temps à autre, il offre solennellement une bouteille à sa nièce.

Lorsque Dutertre l'a goûté la première fois la force du produit l'a fait sursauter et tousser : elle dépasse de beaucoup les 45° autorisés dans le commerce. Puis il a appris à le déguster par petites gorgées et y a pris goût. Les nuances de sa couleur dorée l'enchantent ainsi que le subtil parfum de pomme et – il doit se l'avouer – l'ivresse que lui procure cet alcool fort.

Cette sensation est nouvelle pour lui qui n'a jamais été ce que l'on appelle un buveur. Elle introduit dans son esprit un phénomène agréable qu'il appelle « le décalage ».

\* \*

Jusqu'alors il avait toujours appliqué la leçon de M. Bissous, son professeur de physique : « la pensée, disait celui-ci, ne permet pas de rendre entièrement compte d'un objet réel, mais elle peut être comme une peau qui, lui adhérant, nous donne prise sur lui. » Il fallait donc, avait cru Dutertre, et même si sa complexité rend tout objet réel opaque à la pensée, lui appliquer celle-ci étroitement afin de pouvoir le manipuler.

Mais l'ivresse faisait jouer la peau dont il avait recouvert les choses, elle l'en écartait comme si cette peau était devenue un sac ample dans lequel l'objet pouvait bouger. L'intervalle ainsi ouvert introduisait dans la représentation un flou qui autorisait des associations d'idées rêveuses, parfois étranges, dont Dutertre découvrait le chatolement.

Il prit ainsi l'habitude de consommer de temps à autre la quantité de calvados nécessaire pour faire flotter son esprit – et alors celui-ci s'abandonnait dans un bain tiède, doré et délicat-

ment parfumé à la pomme.

L'alcool engourdissait les synapses et ralentissait la communication entre ses neurones. Son élocution devenait pâteuse, son raisonnement vacillait, il atteignait un état de paresse délicieux et coupable et la culpabilité elle-même était un des facteurs du délice : l'ivresse, se disait-il en souriant avec complaisance, c'est mal mais ça fait tellement de bien !

Peut-être avait-il jusqu'alors trop tendu son esprit, peut-être son goût pour l'exactitude, pour la rigueur avait-il été excessif, peut-être avait-il besoin de cette détente, de cet abandon, de ce flou. Ayant franchi la porte d'or qu'ouvre le calvados, il se laissait voluptueusement aller à l'alcoolisme sous l'œil réprobateur de Martine.

\* \*

Sans doute cela ne lui apportait rien de bon pour le long terme, mais certains effets immédiats étaient positifs. Si en effet Dutertre avait toujours accordé beaucoup de valeur à des conceptions qui lui avaient coûté un effort de réflexion, il ne s'était par contre jamais soucié jusqu'alors de les expliquer, de convaincre ou, comme on dit, de « communiquer ».

L'expérience de l'ivresse lui permit de découvrir et de se représenter le monde intérieur inexact et peu exigeant dans lequel vivent continûment la plupart de nos contemporains, et cela l'aida à corriger l'excès de raideur que comportait son tempérament. Il était devenu plus tolérant à l'imprécision du langage et du raisonnement, plus bienveillant envers l'erreur, il n'avait plus le même caractère cassant. Ceux qu'il contrariait naguère s'étonnaient de le trouver agréable, raisonnable et ouvert. On aurait dit qu'il avait appris à s'intéresser aux autres, à les écouter, à les respecter.

Il avait d'ailleurs vu que la pensée, cette peau qui adhère aux choses, n'est pas si exacte que cela car quand on la fait jouer comme la peau d'un chat autour du corps de celui-ci, puis qu'on la resserre pour cerner de nouveau son objet, on découvre qu'elle peut se resserrer de plusieurs façons différentes, qu'il existe donc plusieurs représentations également légitimes de l'objet et que l'on avait tort de se tenir si fermement à la première rencontre.

\* \*

Il faut donc, se disait-il, faire prendre du mou à la pensée, la décaler de son objet puis la laisser s'y plaquer de nouveau comme une combinaison élastique que l'on peut écarter du corps, puis laisser revenir et qui chaque fois viendrait s'y poser de façon différente.

Le flottement des sens que procure l'alcool lui avait fait découvrir aussi qu'il est possible d'établir des passerelles entre diverses sensations : dans certaines variations de Beethoven chacune des lignes mélodiques lui semblait maintenant associée à une couleur - l'une verte, l'autre bleue, une autre encore rouge etc. - dont l'intensité variait selon la puissance relative qu'il fallait leur attribuer, les lignes colorées ondulant encore selon les exigences du rythme.

À chaque partition s'associait ainsi désormais, dans sa vision intérieure, un réseau coloré qui guidait l'interprétation. Son jeu y gagna en sensibilité : on aurait dit qu'il avait vu dans les notes certaines choses que le compositeur avait voulu y mettre mais n'avait pas écrites - et sans doute était-ce vrai.

\* \*

« C'est tout de même étrange, se disait-il. Il a fallu que je passe la cinquantaine pour rencontrer l'amour, ou du moins le désir et les plaisirs qu'apporte la sensualité, et cela m'a ouvert un monde que j'ignorais. Maintenant voici que l'alcool, et plus précisément le calvados, m'apporte en sus des plaisirs qu'il procure l'exploration d'une nouvelle façon de penser, d'un nouveau monde mental.

» Dois-je regretter que cela m'arrive si tard ou me réjouir que cela m'arrive enfin ? Dois-je en craindre les conséquences, ou me laisser aller selon mon bon plaisir ? »

\* \* \*

# Chapitre 20

## Canon

Dutertre a dans la bouche le parfum du calvados. Peut-être en a-t-il bu un peu trop car la géométrie des lieux lui semble déformée : les arêtes verticales des murs sont courbes, elles se bombent vers lui et fuient vers des points de convergence aux deux bouts de leur prolongement vertical. En outre elles sont animées d'un lent mouvement de rotation.

Il s'est enfermé dans les WC, lieu propice à la méditation. Il est assis sur la cuvette, son pantalon et son slip gisent par terre, autour de ses chevilles.

Alors se succèdent rapidement des associations d'idées, d'images, de demi-pensées floues que nous allons condenser dans l'ordre et la relative clarté que permet l'écriture.

\* \*

« Cette cuvette de WC est solide, sa porcelaine durera une éternité si personne ne s'emploie à la casser, à la broyer ; cependant sa forme est mollement adaptée au corps humain dont elle emprunte les proportions. La solidité, la pérennité de sa matière est en contradiction avec une forme qui évoque la caducité, la fragilité de mon corps.

» Car enfin dans un petit nombre d'années ce corps, dont la cuvette recueille aujourd'hui les déjections, aura pris congé de ma personne pour nourrir les asticots de quelque cimetière – à moins qu'il n'ait été réduit en cendres par un incinérateur, ou encore soumis à la dissection dans un amphithéâtre d'anatomie... »

\* \*

« Si nous ne les démolissons pas, si nous ne niions pas la pérennité que leur confère l'architecture, nos maisons dureraient indéfiniment, fût-ce sous forme de ruine.

» Pour les construire, nous avons découpé dans une carrière des blocs de pierre que nous avons transportés, puis entassés et jointoyés sur le chantier. Pour recouvrir la grotte artificielle ainsi bâtie, nous l'avons enfin coiffée d'une charpente et de tuiles de terre cuite.

» L'architecture moderne utilise d'autres matériaux mais la logique est la même : que sont le ciment, le béton, sinon de la pierre broyée en poudre pour faciliter son transport, puis mêlée à de l'eau, à du gravier, et reconstituée sous la forme voulue sur le site de la construction...

» Les nomades vivent autrement. Les bédouins plantent leur tente, abri éphémère qu'ils replient pour le transporter. Cette façon de se loger est plus loyale, plus conforme que ne l'est la nôtre au destin de nos corps.

» Une fois morts, nous laissons nos maisons derrière nous comme les crustacés laissent la coquille qu'ils ont sécrétée tandis que leur corps a été dissous par la putréfaction ou dévoré par des parasites.

» Dans l'architecture des époques révolues nous lisons les traces de ceux qui sont morts, mais rien n'est plus énigmatique que ces formes qui, ayant perdu leur fonction, ne sont plus qu'un spectacle offert à notre curiosité, à notre délectation esthétique.

» La maison ancienne est pleine de mystères : la courbe d'un escalier, l'équilibre d'un linteau parlent un langage difficile à entendre. Elle est comme ces manuscrits que seuls un chartiste peut déchiffrer et dont l'interprétation exige encore de revivre l'histoire. La patine, l'usure des marches et des seuils, les ornières, témoignent de la succession des vies qu'elle a abritées ; dans le dessin de telle fenêtre, de tel bâtiment ajouté, est gravé l'écho des réflexions, des conversations, des négociations qui ont l'ont précédé. »

\* \*

« La matière dure de nos maisons est au service de nos corps mous. Les escaliers sont conçus de sorte que la hauteur et la profondeur des marches répondent à l'ampleur moyenne de nos

pas. Les couloirs, les portes sont dessinés de façon que nous puissions commodément circuler d'une pièce à l'autre. Les réseaux apportent une eau propre aux endroits propices – cuisine, salle de bains, toilettes – et en retirent l'eau souillée qui ira ici dans les égouts, là dans quelque fosse septique.

» Et que dire de la tripaille multicolore que le câblage électrique concentre, resserre dans des goulottes, dans des gaines, qu'il articule aux panneaux de connexion, disjoncteurs, compteurs, qu'il coupe par des interrupteurs et distribue vers les prises ? Que dire des réseaux informatiques ?

» Ainsi nous bâtissons des grottes dans une matière dure, éternelle, et y aménageons le parcours des fluides – air, lumière, eau, électricité, ondes hertziennes – autour de nos corps. Elles se rattachent à des réseaux qui leur sont extérieurs : routes et rues, eau potable et égouts, électricité, ondes... Elles se situent enfin dans le paysage où elles imposent leur façade et leur volume. »

\* \*

« La maison est un être physique qui obéit aux lois de l'équilibre des masses et des poussées, de la résistance des matériaux, de l'étanchéité, de l'isolation. Mais elle est aussi adaptée à nos corps qu'elle entoure, à leurs proportions, leurs déplacements, leurs besoins enfin : alimentation, amours, repos, éducation, travail...

» Elle parle, même si son vocabulaire n'est pas composé de mots. L'harmonie des proportions, la qualité de l'aménagement, expriment la quantité d'intelligence dépensée lors de sa conception, la finesse des constructeurs, l'intensité de leurs discussions.

» Les bâtiments dont le plan a été tracé sans réflexion expriment du mépris envers les êtres humains. Les lignes sobres et délicatement choisies du Bauhaus sont l'alibi des architectures conçues à la va-vite et que l'on qualifie de « modernes ». Les maisons préfabriquées, campées sur des terrassements boursouflés, font violence au paysage – et ceux qui ont besoin de conforter leur virilité y font dresser une tour...

» L'automobile fait de nous des crustacés : sa carapace métallique abrite notre corps mou dont la matière grise, si précieuse, est protégée par le casque osseux du crâne. Lorsque cette carapace se fracasse cela réduit en bouillie et ce corps, et cette matière

grise où réside notre personnalité : nous mourons broyés, comme Kermarec et sa femme...

» Tant que la carapace brille, intacte, elle exprime notre statut social tout comme le fait la maison, qu'en ce sens elle complète. Le bellâtre qui roule en Porsche se sent, se croit supérieur au macho qui se démène au volant d'une voiture banale.

» Et si l'automobile a succédé aux voitures, aux carrosses tirés par des chevaux qui transportaient les seigneurs et les riches, la moto succède au cheval lui-même, monture du hardi cavalier dont le corps rapide s'expose au risque de la chute et qui brille ainsi des prestiges conjugués de la vitesse et du courage.

» Maisons, voitures et machines sont des *symboles* qui, exprimant ce que nous voulons être et paraître, révèlent à qui sait les lire ce que nous *sommes*.

» Ils ont une réalité physique, une masse, un équilibre, un agencement où se condensent les acquis de l'ingénierie. Mais cette réalité solide entoure des corps mous et éphémères, sert nos vies si courtes, répond à nos rêves et à nos désirs, insère et enracine enfin notre présence dans le monde de la nature – ce monde que notre action transforme pour y graver l'expression de nos valeurs... »

\* \* \*

La salle de réunion de Jobs & Sons est orientée à l'est, le soleil levant de ce dimanche matin éclaire les rayons de la bibliothèque qui en fait le tour. Peter D. Bern, oui, Peter D. Bern lui-même ! est installé dans un fauteuil. Devant lui, sur un plateau, est disposé un petit déjeuner copieux. L'argenterie est magnifique, la porcelaine est sobre mais sûrement très chère, les assiettes débordent de viennoiseries au parfum délectable.

Les journalistes l'appellent « Peter the Great » – le *New York Times* et le *Wall Street Journal* lui ont consacré de longs articles – mais dans le monde de la finance, où l'on est un peu plus familier, on le nomme « Peter D. » (les Français prononcent « Piterdi »).

Il est conseiller, organisateur, instigateur de fusions et acquisitions. C'est une vedette dans sa spécialité : il a rapporté à Jobs & Sons des centaines de millions de dollars en commissions et il empoche lui-même en fin d'année des bonus dont l'accumula-

tion l'a rendu extrêmement riche. La rumeur dit qu'il a perçu 15 millions de dollars pour la seule année 1995, et aussi qu'il sait comment faire pour payer de façon légale le moins d'impôts possible.

Il collectionne les résidences, les œuvres d'art et les femmes. Ses quatre divorces lui ont coûté cher mais il a vite comblé les brèches qu'ils avaient creusés dans sa fortune.

Ses femmes étaient toutes des beautés, en outre elles étaient intelligentes. Il les a aidées à déployer leur talent et chacune est devenue « Quelqu'un » dans une spécialité différente : photographie, peinture, littérature, mise en scène... La cinquième s'intéresse au dressage des chevaux : il lui a acheté un ranch et s'est pris de passion pour les pur-sang qu'il collectionne et revend très cher.

Dire que Piterdi aime les femmes serait un euphémisme : il les adore, leur voue un culte, elles l'attirent irrésistiblement. Ce matin il a remarqué la dame qui portait le plateau du petit déjeuner : quelle ligne, quelle démarche ! Une fleur, a-t-il pensé, une panthère... Il se sent en pleine forme et augure bien de sa journée à Paris.

Étant venu de New York par le Concorde de la veille il est en avance sur l'horaire mais il était attendu. Duclos, président de Jobs & Sons France, l'a accueilli comme il se doit puis l'a laissé déjeuner tranquille. Cela vaut mieux : Piterdi ne peut pas souffrir cet homme qui achète des tableaux de maître – Vuillard, Monet, Bonnard, Canaletto etc. – mais paie trop cher la signature d'œuvres de second rang. Les connaisseurs savent que les tableaux que possède Piterdi sont, eux, de vrais chefs d'œuvre.

Ceux qui le voient pour la première fois sont frappés par son apparence physique, plus impressionnante encore que sur la couverture de *Time* où il est apparu deux fois. Il boite à la suite d'une chute malencontreuse (il prétend avoir été blessé à la guerre). Son œil droit, proéminent, paraît plus gros que l'œil gauche ; sa chevelure brune se hérissé autour de sa tête, ce qui le fait ressembler aux photographies d'Einstein jeune ; son habillement enfin est d'une élégance parfaite – mais seul l'amateur attentif peut voir que tout est sur mesure, taillé dans les meilleurs tissus, les meilleurs cuirs, et que les couleurs ont été soigneusement choisies.

Beaucoup de gens voient en Piterdi l'incarnation du diable. Il les conforte dans cette opinion par une nonchalance d'où fusent, au bon moment, des réparties et aphorismes également foudroyants. Mais personne n'a jamais su percer la carapace qui recouvre un garçon d'une famille juive polonaise installée en France, hébergé et éduqué par une famille protestante pendant l'occupation. Il a conservé le prénom qui lui a été attribué alors et il a changé son nom de famille. Ses parents ayant été assassinés par les nazis, il a longtemps connu une misère noire et a dû lutter pour obtenir d'abord un visa, puis la nationalité américaine...

Dans la poitrine de Piterdi bat toujours le cœur de ce petit garçon-là et fort d'avoir connu le pire il se sait, il se sent invulnérable.

\* \*

La belle dame a enlevé le plateau, les autres participants n'auront droit qu'à du café et des viennoiseries servis sur une table préparée à cet effet dans un coin de la pièce. Ils arrivent l'un après l'autre, ou par paquets de deux ou trois personnes. Tous viennent serrer la main de Piterdi, une main distraite, distante et molle qu'il leur tend paresseusement, vautré dans son fauteuil.

Les yeux mi-clos, il les observe. Les deux avocats de chez Morton, Burt & Sullivan sont là, l'un venu par le même Concorde que lui, l'autre parisien. Ils portent de grosses sacoches qu'ils posent délicatement à côté de leurs sièges. Les représentants des banques sont là aussi, celui de la Société Générale et celui de Lehman Brothers. Comme de juste ils se regardent en chiens de faïence.

Les chargés d'étude de Jobs & Sons France arrivent avec leurs blocs-notes. Deux d'entre eux dressent rapidement un écran dans un coin de la pièce tout en installant un ordinateur et un projecteur : on sent qu'ils ont l'habitude de la manœuvre. Deux partenaires américains arrivent : ils ont eux aussi fait le voyage, mais seulement en première classe dans un Boeing.

Les gens de Hande avec lesquels Piterdi a négocié en se cachant sous un pseudonyme arrivent séparément et se fauflent, furtifs. Il les suit des yeux. Il sait utiliser les traîtres et être parfaitement correct avec eux mais au fond il les méprise. Nabert et Pelterre s'installent côte à côte. Floque, d'un rouge écarlate

sous ses cheveux jaunes, s'assied un peu plus loin.

Tout le monde est là. Duclos se lève : « Well, welcome gentlemen, now we... »

– Ah non, de grâce, cher ami, parlons français, nous sommes à Paris que diable ! dit Piterdi qui voit, l'œil allumé, un sourcil se lever sur le front du *lawyer* américain. Il ne faudrait pas que nous nous comprissions mal.

– Bien M. Bern, d'accord, dit Duclos après un court silence. Nous tenons donc aujourd'hui la réunion finale, celle qui va sceller les accords entre les parties prenantes de l'OPA sur Hande et du LBO qui va la financer...

\* \*

La réunion se poursuit selon un rituel bien réglé. D'abord ces messieurs parcourent pour une dernière fois les éléments d'un montage qu'ils connaissent déjà parfaitement : il leur est agréable de voir s'afficher sur l'écran les calculs de rentabilité, les bilans financiers, et d'écouter la présentation qu'en fait un chargé d'étude. « Il n'est pas mal, ce petit, se dit Piterdi. Il faudra que je note son nom. »

Puis les avocats ouvrent leurs grosses serviettes et en sortent des liasses de documents. Chaque participant doit émarger et signer chacun des exemplaires, ceux qui sont porteurs d'une délégation de signature ont déjà remis leur pouvoir aux avocats. Les documents passent de l'un à l'autre : on n'entend que le froissement des feuilles de papier et le chuintement nerveux ou souple, selon la personne, des plumes des stylos.

Piterdi regarde la cérémonie avec satisfaction. Tout se passe bien, personne n'a émis l'objection de dernière minute qui aurait obligé à retoucher les documents et à prolonger la réunion pendant que les avocats modifieraient le texte et imprimeraient de nouvelles liasses. Personne ne s'est défilé, personne n'a posé non plus la question qui tue, celle qui remet tout en cause et retarde la démarche de quelques jours, semaines ou mois – à moins qu'elle ne l'annule tout simplement.

\* \*

C'est lui, Piterdi, qui a eu l'idée de ce montage voici plusieurs années. Dans son bureau de Manhattan, dans son appartement

au dessus de Central Park, il ausculte en permanence les grosses entreprises en cherchant la synergie qui pourrait résulter d'une fusion ou encore la plus-value que l'on pourrait extraire en achetant l'une d'entre elles, puis en changeant sa stratégie ou en la démembrant.

Hande relève de la seconde catégorie : selon l'un de ces illogismes qui abondent à la Bourse sa capitalisation boursière est inférieure à la valeur de sa participation dans Shibuko. Ce montage-là est d'un montant faramineux, c'est cela qui l'a rendu difficile : même sous-évaluée Hande représente une centaine de milliards de francs.

Une holding a été créée pour réaliser l'opération. Les deux banques prêtent le montant nécessaire pour réaliser l'OPA, qui suppose d'offrir aux actionnaires un prix d'achat supérieur de 50 % au cours de Bourse. Ainsi réévaluée, la capitalisation boursière sera encore très inférieure à la valeur de l'actif net, tel qu'il résulte de l'estimation des analystes.

Lorsque Hande aura été achetée cette dette sera portée au passif de son bilan. Il faudra découper la bête pour liquider des actifs, opération délicate qui doit s'étaler dans le temps car celui qui est pressé de vendre n'obtient jamais le bon prix. Le *business plan* présente des estimations qui indiquent le haut et le bas des fourchettes de prix ainsi que le calendrier prévisionnel des ventes.

Il est prévu de liquider tout ce qui ne relève pas du commerce à grande surface, sur lequel la future Hande se concentrera. Puis la stratégie sera modifiée : Hande renoncera progressivement au positionnement dans le haut de gamme tout en conservant un temps cette image de marque, cela lui permettra d'accumuler des marges importantes.

L'emprunt devrait pouvoir être remboursé en cinq ans, performance extraordinaire après laquelle les actionnaires se retrouveront à la tête d'une entreprise au périmètre plus étroit que celui de la Hande actuelle mais largement bénéficiaire – c'est du moins ce que prédit le *business plan*. Jobs & Sons aura touché sa commission depuis longtemps (le montant est prévu noir sur blanc dans le contrat), Piterdi aura empoché son bonus et si finalement les promesses du *business plan* ne sont pas tenues personne ne pourra lui en tenir rigueur.

\* \*

La réunion s'achève. Les participants défilent de nouveau devant Piterdi comme des fêaux devant leur seigneur : ils font la queue pour serrer la main qu'il leur tend avec une négligence étudiée. Puis ils s'éparpillent par les mêmes portes par lesquelles ils étaient arrivés et qui, sur les arrières des locaux de Jobs & Sons, donnent dans des rues discrètes : cette réunion doit rester secrète, il va sans dire que le succès de l'OPA dépend de la discrétion de chacun. Le risque d'une fuite est toutefois réduit car l'annonce sera faite dès le lendemain, à l'heure où la Bourse se réveille.

Il est huit heures du matin, c'est dimanche, Paris est désert. Les voitures démarrent, chacun va passer la journée en famille ou rejoindre quelque avion à l'aéroport. Piterdi a échangé un regard d'intelligence avec la belle dame, ils se sont entretenus un instant tandis qu'elle rassemblait sur un plateau les verres et assiettes dispersés sur la table. Rendez-vous est pris pour l'après-midi dans un hôtel discret, confortable et très cher.

\* \* \*

# Chapitre 21

## Fugue

Dutertre est pressé car il doit prendre tôt dans l'après-midi le TGV pour Lyon où se tiendra une réunion. Arrivé le tout premier à la cantine, il s'est installé et se prépare à avaler rapidement son déjeuner quand trois personnes s'installent à deux tables de distance et attirent son attention.

À leur habillement, leur coiffure et leurs lunettes on voit qu'il s'agit de cadres. L'un est brun, l'autre d'un blond très clair, le troisième d'un roux flamboyant. « Tiens, se dit Dutertre amusé, voici Lebrun, Leblond et Leroux autour d'une table... » – et il tend l'oreille.

\* \*

– Il m'est arrivé une drôle d'histoire hier soir, dit Leblond. Je rentrais chez moi assez tard, disons vers onze heures...

– T'avais fait la nouba, t'étais schlass ?

– Non, non, pas du tout. J'avais eu une très longue discussion avec Mme Blin-Pasteur...

– Ha ha ! hé hé ! petit coquin !

– ...mais non, bande de cons, je dis *une discussion*. Si vous m'interrompez tout le temps je ne pourrai pas raconter mon histoire.

» Donc j'arrive vers chez moi, dans le dix-neuvième, c'était la nuit, les rues étaient désertes. Soudain j'entends un drôle de bruit. Je passe un carrefour et qu'est-ce que je vois, dans la perspective de la rue, à vingt mètres de moi?... »

– Suspense ! Vas-y, raconte !

– Je vois deux flics, deux, qui donnaient des coups de matraque à un type recroquevillé par terre.

– Ah... et qu'as-tu fait ?

– Il fallait bien que je fasse quelque chose mais je n'avais pas envie de me faire demander mes papiers, de me faire embarquer, que sais-je... Alors j'ai eu comme une inspiration. J'ai crié « arrêtez, arrêtez, on vous filme ! » en pointant du doigt une fenêtre quelconque, tout en haut dans les étages des immeubles.

– Astucieux, dit Lebrun rêveur. Et qu'ont-ils fait ?

– Ils se sont tournés vers moi, se sont regardés sans rien dire, puis ils ont soulevé le bonhomme en le prenant chacun sous une épaule et ils l'ont poussé vers une voiture de police qui stationnait à quelques mètres. Ils y sont montés tous les trois, elle est partie et voilà.

– Bravo ! dit Lebrun. Tu as bien fait !

– Je ne suis pas d'accord, dit Leroux. D'abord tu as menti à ces policiers, puisque personne ne les filmait. Et s'ils tapaient ce type c'est qu'il l'avait bien mérité...

– Qu'est-ce que tu en sais ?

– Un policier ne tape pas sans raison ! Et beaucoup de gens ont besoin d'une bonne raclée... ça leur apprend à vivre...

– Comment ça, comment ça, s'exclame Lebrun. Taper sur quelqu'un qui est par terre, c'est illégal, non ?

– Illégal, illégal... le jour où ta femme se fera voler son sac à main, le jour où ton appartement ou ta voiture seront cambriolés, le jour où tu te seras fait agresser par des voyous qui en veulent à ton portefeuille ou qui trouvent tout simplement très amusant de te casser la gueule, tu seras bien content de voir arriver la police et tu ne trouveras rien à redire si elle donne quelques gifles à tes agresseurs...

– C'est vrai ça, dit Lebrun...

– Non, dit Leblond. Moi je ne serais pas d'accord pour qu'on les gifle.

– Bien sûr, tu as de bons sentiments, à froid, loin du contact avec des malfaiteurs. Mais quelle sera ta réaction à chaud, sous le coup de l'indignation ? Il y a des gens qui ne comprennent que la force et ceux-là, il faut les cogner, c'est la seule façon d'argumenter avec eux...

– C'est ça, c'est ça, dit Leblond exaspéré. Et tu serais d'accord aussi pour torturer le terroriste qui vient de poser une bombe...

– Mais bien sûr ! évidemment ! je préfère le faire souffrir un moment plutôt que de voir ses victimes déchiquetées...

– Il a raison, enfin, dit Lebrun en se tournant vers Leblond, les yeux écarquillés et la paume des mains ouvertes.

– Absolument pas ! C'est comme ça qu'on perd les guerres. La lâcheté n'est jamais payante.

– Comment ça, la lâcheté ? dit Leroux. Ce n'est pas une question de courage...

– La lâcheté, c'est aussi quand on maltraite quelqu'un qui ne peut pas se défendre...

– Oh la belle âme ! Si tu regardes les choses de plus haut tu verras qu'aucune société ne peut fonctionner sans autorité, et que l'autorité se manifeste dans l'usage de la force...

– Voilà. Tu aurais été l'un de ces Allemands qui ont suivi Hitler...

– Tu crois me coincer, là, hein ? Tu crois avoir trouvé l'argument qui tue... Eh bien pas du tout. Oui, j'aurais obéi, parce que quand on a un gouvernement on doit obéir et c'est tout. Ceux qui désobéissent sont des fauteurs de trouble.

– Là tu y vas fort, dit Lebrun.

– Pas du tout. Chez Hande j'obéis à la hiérarchie non parce qu'elle a raison – il se peut qu'elle ait tort, c'est une question que je ne me pose pas – mais parce que c'est ma hiérarchie. C'est comme ça que les choses fonctionnent, c'est ainsi que l'on peut être efficace et pas autrement.

» Et il en est de même dans la société. La police a reçu, de la part du pouvoir légitime, délégation du monopole de l'exercice de la force. Elle l'exerce sous le contrôle de sa hiérarchie et c'est cette hiérarchie qui peut décider s'il y a eu abus de la force ou non, puis le sanctionner éventuellement, et non pas un quelconque passant comme toi ou moi. »

– Oui, au fond tu as raison... dit Lebrun.

– Pas du tout ! Si on le suit, dit Leblond en pointant vers Leroux un doigt accusateur, il n'y aurait jamais eu la Révolution française. Nous aurions aujourd'hui un roi plus ou moins idiot et

Hitler aurait conquis le monde...

– Bof, la révolution, tu sais... crois-tu que nos élus soient moins idiots qu'un roi? Et ce ne sont pas les résistants qui ont bloqué Hitler mais la force militaire des Alliés... Allez, la seule chose qui compte, c'est la force. Ceux qui sont dessus doivent l'appliquer et ceux qui sont dessous doivent obéir : c'est comme ça que le monde marche, un point c'est tout.

Leblond se lève, les lèvres serrées, prend son plateau et s'éloigne en silence sans avoir terminé son repas.

– Je suis un peu d'accord avec toi, dit Lebrun, mais tout de même...

– Il n'y a pas de « tout de même » ! Il faut voir le monde comme il est. Le but de l'entreprise, c'est de faire du profit ; le but des politiques, c'est d'exercer le pouvoir. Mon but à moi, et le tien aussi, c'est de faire carrière, de grimper le plus vite possible l'échelle des responsabilités. Tout ça, c'est de la force pure.

» Le sentimentaux préfèrent se faire des illusions mais ce sont des hypocrites. Notre gentil collègue qui vient de partir, et qui a une si mauvaise opinion de la police, eh bien son grand souci est d'accéder au plus tôt à la catégorie C8. Carrière, carrière ! La force pure, je te dis... C'est comme ça que nous vivons tous, soyons réalistes. »

– Oui, c'est vrai, dit Lebrun, mais tout de même taper sur quelqu'un qui est par terre...

– Et alors? Quand la force existe, il faut bien qu'elle agisse ! Et qu'est-ce qui lui dit, à notre collègue, que ce quidam n'avait pas cent fois mérité une bonne raclée ?

\* \*

« Ainsi va le monde, en effet, se dit Dutertre. Il donnera toujours la palme à l'avocat à la langue bien pendue et qui sait utiliser des arguments simples. Leblond a raison mais son raisonnement est subtil et il ne sait pas comment l'exposer. Leroux a tort, mais quel bagout ! Et il a réponse à tout...

» Au fait, ne suis-je pas souvent dans la même position que Leblond? Ce que je crois vrai est subtil, je m'intéresse plus à comprendre qu'à argumenter. Donc je perds car tous les Lebrun donnent raison à Leroux, qui a cent fois tort mais plaide avec

énergie et sur le ton de l'évidence... »

\* \* \*

Blin-Pasteur et Delvaux ont été convoqués par Bonhomme. Ils traversent le secrétariat : ces dames ne lèvent pas les yeux, ne leur souhaitent pas le bonjour, elles ont toutes le nez fixé sur leur travail. Mme Bertrand leur lance un regard significatif et se lève pour les introduire.

– Je vous remercie, dit Bonhomme. J'ai voulu vous voir rapidement. Vous savez que depuis ce matin Hande est la cible d'une OPA de la part de Mains, c'est le nom qu'ils ont donné à cette holding...

Blin-Pasteur et Delvaux hochent la tête : ils sont au courant, bien sûr. Comment ne le seraient-ils pas ? Depuis le début de la matinée, on ne parle que de ça dans certains des bureaux de la direction générale. La foudre est tombée sur Hande. D'où vient le coup, se dit-on ? Qui est derrière ? Et, surtout, surtout ! qu'allons-nous devenir ?

– Asseyons-nous et causons. Et d'abord dites-moi, Delvaux, que savez-vous ?

– Le coup a été monté par Jobs & Sons, plus précisément par Bern, le fameux Piterdi, ce qui est une sorte d'hommage à Hande...

– Oui, bon, tout le monde sait que Hande est une grande entreprise et elle se passerait bien de ce genre d'hommage...

– Les fonds qui alimenteront le LBO seront fournis par la Société générale et par Lehman Brothers qui se sont associés pour ce coup-là.

– La Société générale ! ceux-là, ils vont m'entendre.

– Il y a eu une réunion hier chez Jobs & Sons. Floque y participait...

– Le salaud ! il se venge, évidemment...

– Il y avait aussi paraît-il deux personnes de Hande, ce qui est plus surprenant. Elles ont pris des risques ! Je n'ai pas pu avoir leurs noms mais j'ai quelques idées.

– Allez-y...

– Nabert a pris sa retraite voici une semaine. Vous avez fait le discours à son pot de départ, vous avez même cité du Victor

Hugo...

– Oui, bon, ça va... un pot de départ c'est comme une remise de décoration, on ne fait que des compliments... Je n'ai tout de même pas dit qu'il était « vêtu de probité candide et de lin blanc<sup>1</sup> »...

– La coïncidence est frappante et il a toutes les informations nécessaires... Par ailleurs Pelterre vient tout juste de se mettre en congé de maladie. Je crois que les deux personnes dont on m'a parlé, ce sont eux... Ça reste à prouver, bien sûr...

– Bon. Je ne vous demande pas quelles sont vos sources mais faites vite. Si ces deux-là ont comploté contre Hande, c'est grave parce qu'évidemment ils savent tout sur nos forces et sur nos faiblesses... Et vous, Blin-Pasteur, qu'en pensez-vous ?

– Je ne sais pas qui a comploté mais j'ai mon idée sur la situation. Le cours de Bourse est sorti du gouffre où il était tombé durant la crise de l'entreprise mais il est encore très bas. Hande est donc une proie juteuse pour un *raider*. Il fallait s'attendre à un coup de ce genre ! Bern n'a pas mal raisonné.

Bonhomme reste silencieux un instant, puis :

– Encore faut-il que l'OPA marche, dit-il. Il ne leur sera pas si facile de convaincre nos actionnaires. Hande verse de bons dividendes...

– Oui, c'est vrai, dit Blin-Pasteur. 12 % du cours de l'action, c'est un rendement convenable. Mais pendant quelques années Hande ne leur a rien versé du tout, c'est d'ailleurs ça qui a fait plonger le cours. Et dans le futur, qu'en sera-t-il ? Le rendement de 12 % est aléatoire tandis que la plus-value que propose Mains, elle, est immédiate et certaine. Une prime de 50 % sur le cours actuel, c'est gros.

– C'est gros, dit Bonhomme, mais c'est peu comparé à ce que vaut réellement Hande. Si les actionnaires restent avec nous ils peuvent espérer une montée du cours, donc là aussi une plus-value qui peut être bien supérieure à 50 %. Et s'ils vendent leurs actions, où trouveront-ils un meilleur placement pour leur liquidité ? Réellement, nous pouvons nous défendre, argumenter, communiquer... Qu'en pensez-vous, Delvaux ?

---

1. Victor Hugo, « Booz endormi », *La légende des siècles*.

– Je crois que nous pouvons cogner... Si Nabert et Pelterre sont dans le coup, nous pouvons faire un scandale, crier au délit d'initié, au viol du secret de l'entreprise, les traîner devant les tribunaux... Et puis nous pouvons aussi, comme vous le dites, communiquer auprès des actionnaires, résister. Du côté de la Société générale...

– Là je ne comprends pas ce qu'ils viennent faire dans cette histoire. À moins que ce ne soit aussi un coup politique... Je les connais très, très bien... Je vais téléphoner à Marc Viénot, aller le voir, lui demander des explications... C'est un ami, il me parlera.

– Il faudrait peut-être contacter aussi Daniel Bouton, dit Delvaux.

– Mieux vaut ne parler qu'avec une personne... quoique Bouton, bien sûr... bon, je verrai.

– Une réunion du conseil d'administration s'impose, dit Blin-Pasteur.

– Ça, c'est évident. Je vais le convoquer immédiatement. Faites-moi une note sur cette OPA avec tous les calculs... Ils jouent sur la plus-value, nous pouvons nous aussi utiliser cet argument !

» Et j'en vois d'autres... Nos actionnaires aiment Hande, ils adhèrent à nos projets, ils sont conscients de notre originalité. Ils sont fidèles : la plupart d'entre eux ont gardé leurs actions alors que l'entreprise était dans le gouffre, comme vous dites. Ils aiment notre tradition de défense de la qualité, qu'il s'agisse des produits ou de la relation avec les clients.

» Beaucoup d'entre eux sont d'ailleurs aussi des clients, ils apprécient notre façon de travailler. Hande, pour eux, c'est plus qu'une entreprise : c'est une façon d'être, une façon de vivre...

» Évidemment les *raiders* s'en moquent, de la qualité... Tout ce qu'ils veulent c'est gagner le plus d'argent possible le plus vite possible... ils veulent sans doute découper le poulet, vendre une cuisse par ici, une aile par là, casser le groupe... »

– Il faut dire que ça aussi, ça nous fragilise, dit Blin-Pasteur. Ce qui fait l'unité de Hande, c'est l'idéal de qualité que vous évoquez ; mais le groupe peut aussi apparaître comme un collage d'activités disparates et alors l'idée d'un découpage peut sembler rationnelle – ou en tout cas rentable et pour certains ça revient au même.

– Je le sais bien, pardi ! C'est une affaire d'équilibre symbolique... Parce qu'il y a la marque, le nom de l'entreprise. « Hande », ce mot parle à beaucoup de gens... le logo, aussi, il n'a pas été mal choisi, il est éloquent... Ces salopards ont bien choisi eux aussi le nom de leur holding, « Mains », c'est bien trouvé...

» Ils engagent la bataille sur le terrain du symbole mais sur ce terrain là nous avons des munitions. Je vais préparer notre communication. Il faut que je réfléchisse un petit moment, je vais jeter quelques idées sur le papier, les classer, nous en reparlerons, Mme Blin-Pasteur mettra tout ça en musique... Il faut qu'elle embarque les médias, qu'elle les emballe...

» Dites-moi, Delvaux, il faut tirer au clair cette histoire avec Nabert et Pelterre. Floque, c'est embêtant mais ça m'est égal. Il est dans son rôle de comploteur, et puis l'avoir contre soi n'est pas inconfortable car il est stupide... Mais les deux autres, là, c'est ennuyeux – même si comme vous le dites ça peut nous donner des arguments utiles.

» Vérifiez le congé de maladie de Pelterre, tâchez de le contacter pour tâter le terrain, voyez s'il s'est fait faire un certificat de complaisance. Pour Nabert... donnez-moi ses coordonnées, je vais l'appeler tout doucement, tout dou-ceu-reu-se-ment... Je lui demanderai de ses nouvelles, comment se passe sa retraite et patati et patata, et puis je lui dirai que j'aimerais le voir pour causer de cette OPA, le consulter... Il viendra, bien sûr, alors je verrai.

– Il faut rapidement nommer un nouveau directeur financier, dit Blin-Pasteur. C'est Kohn qui fait l'intérim, l'adjoint de Nabert.

– Oui, bien sûr, nous ne pouvons pas rester sans directeur financier dans une telle situation. Que pensez-vous de Kohn ? Peut-il faire l'affaire, ou bien devons-nous chercher quelqu'un d'autre ?

– Je crois qu'il peut faire l'affaire. Il a l'avantage de bien connaître Hande mais il faudrait s'assurer qu'il n'est pas dans le complot, lui aussi...

– Non, dit Delvaux, il n'en est pas. Je sais à qui nous avons affaire, là...

– Bon, je vais le faire convoquer par Mme Bertrand et je lui annoncerai la bonne nouvelle... enfin, une nouvelle qui aurait été bonne dans d'autres circonstances parce qu'il va falloir qu'il se

démène diablement, le Kohn...

« Allez, on se sépare, chacun travaille de son côté et on se revoit disons dans une heure? J'aurai vu Kohn. J'appelle Mme Blin-Pasteur : il faut qu'elle publie rapidement un communiqué de presse. Je lui demande d'en préparer une esquisse, nous le mettrons au point ensemble.

» Savez-vous quoi? Elle me requinque, cette bagarre! Ça fait du bien de se retrousser les manches. Il va y avoir du sport! À la fin du match on comptera les points... et notre point fort, ce sont nos actionnaires. À tout à l'heure et bon travail! »

\* \* \*

## Chapitre 22

### Chaconne

Dutertre feuillette un volume des sonates de Beethoven puis le déploie sur son piano : « Je vais me jouer celle-là », murmure-t-il devant l'Opus 10, numéro 3.

La veille au soir, les Dutertre avaient été invités à dîner chez les Blin-Pasteur. Parmi les convives se trouvait un jeune journaliste dont le visage fin et expressif trahissait les tourments que suscite la quête, jusqu'alors vaine, de la notoriété.

« Hier soir, Martine et moi sommes allés écouter la *Passion selon saint Mathieu* au théâtre des Champs-Élysées », dit Dutertre pour alimenter une conversation qui languit.

(Un vif intérêt éclaire le visage du journaliste, heureux de participer à un échange entre gens cultivés).

« Qu'est-ce que je me suis emmerdé ! », poursuit Dutertre.

(Le journaliste, consterné, fait une moue qui proclame : « Je suis tombé parmi les ploucs ! que fais-je ici ? Cette compagnie compromet ma réputation. Ne devrais-je pas m'enfuir ? »)

« Le *tempo* était beaucoup trop lent », ajoute Dutertre.

(Soulagement : « Ouf, c'est un connaisseur ! ». Le fin visage s'ouvre, bienveillant, mais Dutertre s'écarte pour pouvoir rire à son aise dans un coin de la pièce).

\* \*

Il parcourt la sonate : elle est souple, rêveuse. Il la connaît par cœur mais elle lui semble nouvelle. Chaque note indique une orientation précise que les mots ne pourraient pourtant pas expliciter.

« Comme il est difficile, se dit-il en recommençant un passage, de trouver l'interprétation juste ! J'ai mal marqué les accents, il faut faire murmurer la basse... voilà, ça vient... il n'a rien indiqué mais c'est évident... quel homme ! »

Tandis que sa conversation avec Beethoven se poursuit, il sourit en se rappelant ce journaliste si soucieux de mondanité culturelle rencontré la veille.

\* \* \*

Albert Floque progresse sur le trottoir, les pieds raclant le sol. Son médecin lui a dit qu'il devait marcher : alors il marche, maladroitement. Il en avait perdu l'habitude.

Son corps est lourd. Ses joues, qui autrefois plates encadraient un visage triangulaire, se sont épaissies et pendent autour du menton. Ses yeux bleus, naguère perçants, sont noyés dans les plis des paupières. Il est gêné par des points noirs qui dansent dans son champ visuel ainsi que par des acouphènes qui lui font entendre un pépiement d'oiseaux continu.

Dans sa jeunesse on l'avait surnommé Casque d'Or et il a toujours la même crinière blonde. Il était mince alors, nerveux, rapide. Un de ses camarades de l'École Centrale avait pour devise PAX, acronyme sympathique se déployait secrètement en « Pouvoir, Argent, Cocaïne, Sexe » : il avait initié Floque à une drogue qui, accélérant ses réflexes et soutenant son agressivité, l'aida à grimper rapidement vers la « réussite ».

Tout souriait d'ailleurs au fils du sénateur Floque dont le père, venu du fond de la province, s'était si bien acclimaté à Paris. Quand Casque d'Or épousa une fille très laide, mais future héritière d'une grande fortune, ses camarades décidèrent de l'appeler désormais Castor : « vous savez, disaient-ils avec un sourire entendu, cet animal qui ne travaille ni avec les mains, ni avec les pieds... »

Diane, cette femme si laide, s'entendait à demi-mot avec Liselotte de Pelterre. Les deux amies encourageaient l'ambition de leurs époux entre lesquels elles avaient tissé une connivence cimentée par l'intérêt commun. Par reconnaissance ou complicité Floque s'était habitué à sa femme. Ils s'amusaient, le soir, à évoquer sa prochaine cible, le « gus » qu'il lui faudrait « dégommer », et à concevoir la tactique nécessaire. Il avait ainsi

dégommé beaucoup de gus.

Béatrice, son assistante depuis toujours, était une autre complice. Elle aussi très laide, elle s'était attachée à lui pour la vie et était parfaitement fidèle. Lorsqu'il fut évincé de Hande elle prit un congé pour convenance personnelle afin de pouvoir continuer à assurer son secrétariat sans percevoir aucun salaire : quand il l'interrogea elle dit simplement « j'ai des économies » et il n'insista pas.

\* \*

Il avait poursuivi le dégommage de ses adversaires et concurrents jusqu'à ce qu'il eût atteint, à la cinquantaine, le poste tant convoité de directeur général. Mais alors, au bout de quelques mois, son cerveau fut recouvert par un rideau de brume que la cocaïne ne soulevait plus qu'à peine.

Ses repas devinrent plus copieux et il prit l'habitude de faire une sieste après le déjeuner. D'abord courte, elle s'étendit sur plusieurs heures pendant lesquelles Béatrice éconduisait les visiteurs et refoulait les appels téléphoniques en prétendant qu'il était en conférence.

Vers six heures du soir il se remettait à son bureau. Béatrice apportait des parapheurs et il signait le courrier sans le lire, hypnotisé par la répétition de son geste. Puis elle appelait le chauffeur qui le reconduisait chez lui.

Personne ne pouvait cependant deviner à quel point il était devenu paresseux. En prenant du poids et du ventre il avait acquis une « présence » semblable à celle d'un Jean Gabin, soutenue par une voix qui restait forte et assurée. Sa bataille vers le sommet l'avait formé : il connaissait les métiers, jugeait rapidement les personnes et les situations et restait redoutable même s'il était désormais incapable de comprendre, et donc d'admettre, la moindre nouveauté.

Étant en permanence en représentation, il était devenu comme un acteur de théâtre. Dans certaines situations il énonçait automatiquement des phrases qui s'étaient gravées dans sa mémoire et en appelaient aux « principes de Hande », à « nos valeurs essentielles », aux « règles dont il ne faut jamais s'écarter », aux « évidences du métier » etc. Il maniait le lexique du jargon professionnel avec une précision maniaque et rappelait sèchement

à l'ordre ceux qui s'en écartaient. Les cadres, intimidés, l'écoutaient comme un oracle.

Il faut dire aussi que Floque s'entendait à cultiver leur respect : il poussait l'avancement de ceux qui lui avaient fait allégeance et bloquait celui des autres par de petites phrases définitives qu'il prononçait en fronçant le nez : « il n'est pas bon » ou même – et cette estocade-là équivalait sur le plan professionnel à une condamnation à mort – « je le connais bien, au fond c'est un marxiste ». Ses sympathies politiques allant au Club de l'Horloge, il qualifiait de « marxistes » tous ceux qu'il ne situait pas à droite sur l'éventail des orientations.

De tout le poids de son corps, de toute la force de sa voix, il incarnait le *sérieux* de la tradition et décochait sur toute tentative d'innovation des aphorismes ironiques qui faisaient mouche. Il avait fait ainsi beaucoup pour retarder l'informatisation de Hande : « toutes ces histoires d'informatique, disait-il en haussant les épaules, c'est une mode, ce n'est pas sérieux, ça passera ». Beaucoup de cadres l'approuvaient.

\* \*

Floque aurait pu sauter avec le président précédent mais certains des membres du conseil d'administration l'appréciaient et Bonhomme lui-même, voulant éviter un conflit frontal avec la culture de l'entreprise, avait jugé prudent de conserver dans un premier temps celui qui l'incarnait avec le plus d'autorité. Floque, pour sa part, considérait Bonhomme comme un usurpateur et il fit tout, très discrètement, pour « savonner la planche à ce marxiste ».

Mais il avait été pris de vitesse et s'était fait lui-même « dégommer » un an auparavant. Cela avait brutalement changé sa vie quotidienne.

Il avait dû renoncer à conduire de nouveau sa voiture : il n'avait plus les réflexes nécessaires et les embouteillages, la rareté des places de parking l'exaspéraient. Il n'était bien sûr pas question qu'il se mette au vélo ou à la moto !

Aujourd'hui donc, après avoir tenté en vain d'obtenir un taxi et dûment muni de tickets par son épouse inquiète, il s'aventure à prendre le métro. Le voici devant l'escalier de la station : sa main saisit la rampe et il descend péniblement, doublé par des

galopins qui sautent les marches en voltige.

Dans le couloir il hésite : quelle direction prendre ? Un courant d'air fait pleurer ses yeux. Il peine à lire les indications, avance, pivote, s'arrête, recule. Une poussette propulsée par une dame pressée heurte ses mollets et manque de le faire tomber. « Alors Pépé, s'entend-il dire, tu sais plus où t'habites ? »

Épargnons-nous l'évocation de ses émotions lors du pénible voyage debout dans la foule, cramponné à une poignée, coincé entre un grand noir et un petit homme à l'odeur forte.

Quand il arrive suant et épuisé chez Jobs & Sons il se redresse, fier d'avoir bravé l'adversité : « Vous savez, dit-il à la cantonade en entrant dans la salle de réunion, pour venir j'ai pris le métro. Ce n'est vraiment pas mon milieu social... »

Les inconvénients de sa situation présente lui pèsent peu car il voit venir la revanche. À dégommeur, dégommeur et demi ! C'est lui maintenant qui tient la queue du billard et il éprouve une reconnaissance anticipée envers les complices qui l'entourent.

Il va retrouver ces succulents déjeuners dans la salle à manger privée, ces conversations importantes, l'expression servile des cadres affamés d'avancement et qui savent que tout dépend de lui, la discrétion déférente du chauffeur ! Il sent déjà, en imagination, l'odeur confortable de sa chère voiture de fonction.

Si par miracle Bonhomme devinait ce qui se passe en ce moment dans la tête de Floque, deux vers lui viendraient assurément à l'esprit :

*Le Loup déjà se forge une félicité  
Qui le fait pleurer de tendresse<sup>1</sup>.*

\* \* \*

Dutertre quitte le boulevard Montmartre pour entrer dans le passage Jouffroy. Les vitrines brillent, illuminées, les couleurs des marchandises resplendent. De nombreux passants flânent, regardent, entrent dans les magasins, en sortent munis de paquets.

Après avoir descendu quelques marches Dutertre pénètre l'endroit un peu plus sombre où se trouvent les bouquinistes. Il passe un doigt sur sa lèvre supérieure, douloureuse et gonflée, dépasse

---

1. Jean de La Fontaine, « Le loup et le chien », *Fables*, Livre I.

les étagères de livres et continue à avancer. Les passants se font plus rares.

Progressivement, la lumière baisse. Dutertre progresse toujours. Il est seul maintenant, et avance entre deux murs sombres qui enserrant un couloir de plus en plus étroit. Bientôt l'obscurité devient totale et, chose étrange ! le couloir devient vertical, il doit le grimper péniblement.

Encore deux ou trois mètres et il se trouve coincé entre deux parois couvertes de suie. Sa lèvre supérieure lui fait toujours mal mais il ne peut pas dégager son bras pour la tâter. Il entend, en dessous de lui, un bruit semblable à celui que ferait la chute de quelques morceaux de petit bois. « Je suis mort, mes os tombent », pense-t-il, mais il s'entend dire « je connais déjà cette histoire » et se réveille.

Oui, il connaît déjà l'histoire de ce cambrioleur qui s'était coincé dans la cheminée d'une maison déserte et dont les os tombèrent quand on y fit du feu. Sa lèvre lui fait toujours mal, l'angoisse qu'il vient de ressentir lui serre encore la gorge. Il se retourne dans son lit. Quelle est la perspective maintenant ? L'avenir est opaque, fermé. Aucun événement ne s'annonce entre l'instant présent et celui de la mort.

\* \*

Sa relation avec Sophie Blin-Pasteur s'était stabilisée selon une formule désagréable. Naguère elle ôtait parfois ses lunettes, ses yeux brillaient : c'était un signal, il s'agissait de « faire cat-tleya » comme Swann et Odette de Crécy. Mais ces épisodes étaient devenus de plus en plus rares et depuis quelques mois il ne s'en était produit aucun.

Dutertre avait la nostalgie de la peau de satin, des formes exquises de ce corps qu'il ne pouvait plus toucher : quand il avançait la main elle lui administrait une tape, fronçait les sourcils et disait « mais non, voyons, enfin ! ».

Cette nostalgie était d'autant plus amère qu'il savait, ou sentait, que les faveurs dont il était sevré pouvaient aller à d'autres : il arrivait à Mme Blin-Pasteur de dire « j'ai fait une rencontre » (cette « rencontre » avait eu lieu dans le train, dans l'avion, lors d'un colloque, chez un publicitaire, avec un médecin etc.) – et il savait que si cela pouvait désigner le bon moment consacré à

une conversation intéressante, cela pouvait désigner aussi ce qui se passait après qu'elle eut ôté ses lunettes et se fut offerte en s'étirant avec la nonchalance d'un félin.

Si le corps de Mme Blin-Pasteur l'attirait toujours, sa voix avait perdu de son attrait. L'accent était aussi pur, l'élocution aussi exacte, mais l'oreille de Dutertre y avait repéré à la longue des inflexions maniérées, de petites mignardises qui altéraient sa limpidité. « C'est comme Chopin ou Schumann, se disait-il. Ce n'est pas mal, c'est même très bien et ça plaît beaucoup, mais à force on se lasse parce qu'il y a trop de trémolos ».

La robuste simplicité de Martine lui procurait un contraste agréable, mais elle aussi semblait s'éloigner : quand il lui parlait elle sursautait, tirée d'un songe, et il devait se répéter.

\* \*

Il se trouvait un soir dans le bureau de Mme Blin-Pasteur. C'était l'automne, la nuit était tombée. Un cône lumineux issu de la lampe de bureau découpait un arc de cercle sur la table basse où étaient posés un livre, deux revues, des crayons, des tasses de thé. Elle s'était souplement assise à la Japonaise de l'autre côté de la table.

Il la regardait, mal assis par terre et mal à l'aise. La paume de ses mains était irritée par le désir, la distance le contrariait. Elle avait posé ses lunettes sur la table mais ses yeux ne brillaient pas : le visage grave, elle voulait parler de l'OPA, parler sérieusement, parler seulement.

– Je suis contente, dit-elle, ça se passe bien. Le passage de Bonhomme à la télévision est un succès : il a passionné les Français. J'ai fait faire un sondage, le taux d'opinion favorable atteint 80 %. Toute la presse en a parlé, l'AFP a diffusé notre communiqué, il a été très largement repris. *Les Échos*, *Le Figaro*, *La Tribune*, les hebdomadaires aussi... seul *Le Monde* n'a rien publié...

– Tiens, pourquoi ça ?

– Piterdi a des amis haut placés dans ce journal... Mais au total je crois que nous allons gagner. Nous marquons des points...

– Bof, dit Dutertre après un silence... moi je crois que c'est fichu.

– Comment peux-tu dire une chose pareille ?

(Les deux amants, ou anciens amants, se tutoient quand ils sont seuls : Dutertre se dit avec amertume que c'est tout ce qui reste de leur intimité).

– Les actionnaires seront irrésistiblement tentés par la plus-value. Ce que dit Bonhomme, ou plutôt ce que tu lui fais dire, ce n'est pas faux bien sûr : Hande, c'est l'entreprise de demain, celle qui respecte ses clients, ses fournisseurs, et qui présente le meilleur rapport qualité /prix. Comme le dit Bonhomme, sa tradition rejoint le futur en enjambant les errements du présent...

» Tout ça, c'est bel et bon, mais dans leur majorité les actionnaires s'en fichent. Bonhomme fait appel à leur esprit civique mais ils n'ont pas d'esprit civique : c'est comme si l'on appuyait sur un accélérateur alors qu'il n'y a pas de moteur sous le capot. Une plus-value immédiate et certaine, c'est bien meilleur qu'une plus-value future et aléatoire... Les Français qui sont favorables à Hande ne sont pas ses actionnaires... »

– Mais parmi les actionnaires, le taux d'opinion favorable est de 61 % !

– Tu vois, il est plus faible que pour les Français en général... Et lorsqu'il s'agit de décider si on vend ou non ses actions on n'a pas la même attitude que devant un sondeur... Les actionnaires savent ce que pense le public, alors ils ne disent pas la vérité. Bonhomme le sait bien, lui, et il ne se fait pas d'illusions. En fait il cherche à tomber en beauté pour préserver sa réputation et son avenir...

– Mais je ne suis pas du tout d'accord ! Ce n'est pas ça qu'il pense ! Ce n'est pas du tout ce qu'il me dit !

– Oh que si ! Tu le connais mieux que je ne le fais, c'est sûr, mais je sais bien qu'il n'y croit plus... D'ailleurs Hande est en panne. Plus rien ne bouge à part Costar qui continue sa marche vers le précipice. Les réunions sont ajournées, des chantiers sont suspendus, je passe des demi-journées entières dans mon bureau sans que le téléphone ne sonne et sans recevoir de message... Je ne suis pas le seul qui n'aie plus rien à faire...

– Evidemment, tu as fichu la pagaïe avec tes histoires de maîtrise d'ouvrage... les gens de l'informatique sont furieux...

– Pas du tout, dit Dutertre vexé. C'est normal, c'est la courbe en J, l'efficacité diminue quand on change de méthode et ensuite elle remontera... Non, non, ce n'est pas cette affaire qui bloque,

cette explication-là serait trop commode ; c'est Hande qui est bloquée, c'est plus profond...

– Ça ne veut tout de même pas dire que nous allons perdre...

– Il y a des signes qui ne trompent pas... Martine et moi sommes allés l'autre jour à un dîner organisé par Matra, j'avais été invité voici trois semaines. Eh bien aucun commercial n'est venu me voir alors que d'habitude ils me tournent autour comme les abeilles sur la lavande. J'ai croisé Rosen, il a fait semblant de ne pas me connaître...

– Qui est-ce, ce Rosen ?

– Un type de France Télécom, un lèche-bottes fini... pour lui, je n'existe déjà plus, c'est comme si j'étais mort.

» Chez Hande aussi, on sent que c'est fichu. Parmi les cadres, et surtout chez ceux qui sont placés le plus haut dans la hiérarchie, chacun se prépare à faire allégeance à de nouveaux dirigeants, à se plier à une nouvelle stratégie, chacun craint de perdre son emploi.

» C'est que ceux qui vont prendre le pouvoir sont des tueurs, on le sait ! Ils vont d'abord dépecer l'entreprise et dans ce qui en restera ils supprimeront encore et encore des postes pour faire des économies, ou soi-disant telles. Adieu le souci de la qualité ! Mes jours ici sont comptés, je le sais. Toi-même, crois-tu que tu pourras rester ? Tu seras de la première charrette, ma pauvre Sophie ».

Cette dernière phrase était à peine prononcée que tout volait dans le bureau : Mme Blin-Pasteur avait saisi prestement de ses deux mains les objets posés devant elle pour les jeter à la figure de Dutertre. Instinctivement il se pencha sur un côté pour éviter la tasse de thé et sa soucoupe, puis sur un autre pour éviter un livre. Mais elle visait bien et l'angle d'une revue le frappa à la lèvre supérieure. Enfin elle se redressa et, d'un pas rapide, quitta la pièce sans mot dire.

Dutertre resta un instant immobile. Puis il se leva, ramassa ici le livre que sa chute avait écorné, là la soucoupe et la tasse intactes, ailleurs la revue, d'autres objets encore qu'il posa en ordre sur la table. Il se rassit maladroitement et attendit, plus ahuri qu'indigné.

Enfin Mme Blin-Pasteur revint et elle s'accroupit de l'autre côté de la table, le visage blanc et les lèvres serrées. « Conti-

nuons », dit-elle, et ils reprirent froidement leur conversation comme s'il ne s'était rien passé.

Dutertre, observant attentivement le visage de Mme Blin-Pasteur, y remarqua alors une chose dont il ne s'était jamais avisé : son front est comme pincé entre des tempes marquées d'un creux profond. L'étroitesse de ce front le fascina. Elle évoquait irrésistiblement une vie étroite, une personnalité étroite, une pensée étroite.

Toute la personne de Mme Blin-Pasteur lui parut soudain étriquée. Le charme qui l'avait si longtemps retenu prisonnier se dissipa en se levant comme une vapeur.

Il la regardait argumenter, sérieuse, concentrée sur son propos, et lui répondait de façon évasive, partagé entre la consternation et le soulagement, en passant de temps à autre une main sur sa lèvre douloureuse. L'étroitesse du front de cette femme lui semblait expliquer, éclairer ce qu'il avait vécu avec elle. Comment avait-il pu pendant si longtemps ne pas voir cette petitesse, cette mesquinerie ? Comment avait-il pu les supporter ?

Faute d'aliment la conversation finit par s'éteindre. Quand ils se séparèrent sur le pas de la porte elle lui tendit la main avec un petit sourire et un « au revoir » – mais il savait, lui, qu'il n'y aurait pas de « revoir ».

En marchant dans la rue il se sentit léger comme s'il était ivre, et un peu triste. Une page venait de tourner. Le monde redevenait objectif, les objets retrouvaient un contour net et froid. Adieu la magie des caresses ! Il frissonna. Adieu les femmes ! « *Zanetto, lascia le donne, e studia la matematica*<sup>2</sup> ».

Pourtant un visage rond et doux, des yeux noirs attentifs se présentent de nouveau à sa mémoire. Il n'a pas voulu comprendre alors... Qu'est-elle devenue ?

Puis ce souvenir s'efface pour faire place à un futur sans perspective : des semaines, des mois, des années à parcourir dans le noir et la solitude...

\* \* \*

---

2. Jean-Jacques Rousseau, *Les confessions*, Livre septième, 1782.

## Chapitre 23

### Gigue

Lorsque Dutertre arrive au restaurant d'entreprise il a la surprise de rencontrer, devant la colonne où sont empilés les plateaux, Bonhomme et Mme Bertrand. Bonhomme est un peu pâle, sa verrue est terne.

Le Président à la cantine ! jamais on n'avait vu ça. Dutertre le suit, plateau à la main, et prend machinalement les mêmes plats que lui. Tout en progressant, ils discutent.

– Ça y est, ils ont gagné, dit Bonhomme. Enfin, gagné... c'est ce qu'ils croient, ce qu'ils disent... Le conseil d'administration se réunit demain et après la réunion je plie bagage.

– Je vous regretterai, Hande va vous regretter...

– Oh les regrets, vous savez... En tout cas vous, il faut que vous restiez. Il faut mener à son terme le travail que vous avez lancé.

– Je vais essayer. Ça dépendra du nouveau président, du nouveau DG, on ne sait pas encore vraiment qui ce sera mais on s'en doute un peu... Je ne crois pas qu'il puisse être intéressant de travailler avec eux.

» Mais vous, qu'allez-vous faire, si vous me permettez de vous poser cette question ? »

– Je vais me *reposer*, figurez-vous. Je sais que cela ne se fait pas, ou plutôt que cela ne se dit pas, mais c'est pourtant bien ce que je vais faire. Voilà des années que ma femme et moi n'avons pas pris de vacances... J'ai réservé dans un hôtel de la presque île de la Caravelle à la Martinique, ça nous tentait depuis longtemps.

» Après... après je ne sais pas. Je n'ai rien prévu, je ne veux

rien prévoir. À notre retour je prendrai des contacts, je verrai bien ce qu'on me propose... je vous avoue qu'au fond je m'en fiche. Ce n'est pas mon plus gros souci...

– C'est magnifique, la Caravelle, dit Mme Bertrand en hochant la tête d'un air approbateur.

– ... d'ailleurs ma femme a un livre en chantier, elle a besoin de calme. Nous resterons là-bas jusqu'à ce qu'elle l'ait terminé. Elle écrira le matin, l'après-midi sera consacrée à la randonnée et à la natation, ça nous fera le plus grand bien.

Un murmure les suit tandis qu'ils progressent entre les rangées de tables sous les regards de tous. Devant eux une table se libère comme par miracle : les trois personnes qui l'occupaient se lèvent, portant chacune un plateau inachevé, et rejoignent d'autres places.

Ils s'installent et picorent distraitement, visés par des coups d'œil furtifs. La conversation languit. Elle est alimentée surtout par Mme Bertrand qu'a rejointe une autre dame du secrétariat de Bonhomme : elles parlent des lieux où elles ont coutume de passer leurs vacances. Bonhomme est rêveur.

– Avez-vous lu Agrippa d'Aubigné ? demande-t-il soudain à Dutertre.

– Non, dit Dutertre. L'oncle de Mme de Maintenon, je crois ?

– Son grand-père. Lisez-le... c'est la vie même, rien n'est plus vrai...

*Quand le bâton qui sert pour attiser le feu  
Travaille à son métier, il brûle peu à peu  
Il vient si noir, si court qu'il n'y a plus de prise  
On le jette en la braise et un autre l'attise<sup>1</sup>.*

» On ne peut pas mieux écrire : ce qui est suggéré déborde ce qui est dit... Connaissez-vous ce texte secret de Chateaubriand que Sainte-Beuve avait redécouvert ? »

– Non, je ne vois pas...

– Tout est relatif, dit Mme Bertrand qui poursuivait la conversation avec son amie et dont soudain la voix résonne.

---

1. *Les Tragiques*, « Vengeance ».

– Lisez-le, lisez-le lui aussi, c'est puissant... Tiens, dit Bonhomme en se tournant vers Mme Bertrand, vous êtes donc de ceux qui croient que *tout est relatif* ?

– Oui, dit Mme Bertrand, et je pense que c'est absolument vrai.

Dutertre s'appuie sur le dossier de sa chaise pour rire à son aise. Mme Bertrand le dévisage, interloquée, tandis que Bonhomme fait un clignement d'œil amusé. Le rire de Dutertre surprend ou scandalise aux autres tables où l'on échange des regards significatifs.

Les assiettes ne contiennent plus que des traces du repas, des pelures de fruits, des couverts. Les serviettes de papier sont roulées en boule. Bonhomme se dresse, ils se lèvent tous les quatre et empoignent leurs plateaux.

On entend alors le bruit d'une pluie violente : toutes les personnes présentes dans le restaurant d'entreprise applaudissent. Bonhomme marche, un peu raide, et tenant son plateau des deux mains il salue à droite et à gauche par de légères inclinaisons de la tête. Dutertre avance derrière lui en pensant « c'est comme si je suivais le Roi dans une procession ». Sur les joues de Bonhomme, qu'il aperçoit par moment de trois-quarts arrière, se devine un demi-sourire.

\* \* \*

Floque progresse, la tête inclinée, les yeux fixés sur le sol, dans le couloir qui mène à son nouveau bureau, le Bureau du Président. Les murs sont revêtus d'une tapisserie ocre clair, Floque porte un costume bleu mais, chose étrange ! on dirait qu'il est transparent : l'image de son corps n'interrompt pas la continuité de la tapisserie.

« Comment cela se fait-il ? se dit Dutertre qui passait par là. Quand Bonhomme marchait dans ce couloir on ne voyait que lui tandis que l'autre, là, *on ne le voit pas*. Qu'est-ce qui faisait donc que Bonhomme soit si visible ? »

En comparant mentalement l'attitude des deux hommes il comprend soudain que ce qui rendait Bonhomme si visible, c'était *son regard*. En marchant, en effet, Bonhomme examine les lieux et les personnes : chacun se sentant regardé, les regards se répondent.

Si l'on veut être vu il faut amorcer l'échange... « Est-ce que je regarde autour de moi? se dit Dutertre. Suis-je visible? Ce n'est pas sûr: je suis souvent plongé dans mes pensées, elles m'isolent... »

Pendant qu'il médite ainsi à l'arrêt dans le couloir de la présidence, l'huissier s'approche – ce même huissier qui servait de garde du corps à Bonhomme – et lui dit à voix basse: « le Directeur général souhaite vous voir, Monsieur, on vous cherche ».

Dutertre se dirige alors vers le bureau qui fut celui de Floque, puis celui de Blin-Pasteur, et où trône maintenant un Charles-André de Pelterre enfin parvenu au sommet.

\* \*

La satisfaction l'a rendu aimable, dirait-on: il accueille avec un grand sourire Dutertre que l'assistante a délicatement, respectueusement introduit dans le Saint des Saints qu'est le Bureau du Directeur Général.

Le mobilier a déjà changé: le bureau n'est plus le même, les fauteuils sont différents, un tableau représentant un combat naval a été accroché au mur. La bibliothèque est vide.

« Ah Dutertre, Dutertre, je suis heureux de vous voir, bienvenue, asseyez-vous! », dit Pelterre en montrant un fauteuil. Puis il s'assied lui-même et, secoué par un petit rire, fixe Dutertre d'un œil pétillant.

« Eh oui, pense Dutertre, tu ris comme une hyène. Te voilà sur le trône comme la poissarde qui disait, après l'invasion des Tuileries, "c'est nous qui sont les duchesses!" ».

– Voilà, euh, dit enfin Pelterre en faisant tourner et retourner la chevalière armoriée qui émet des éclairs dorés. Il faut que je vous parle de cette affaire de système d'information. Le Président et moi en avons parlé, nous avons consulté le DSI, vous savez, c'est Fernandez maintenant, nous venons de le nommer.

Dutertre hoche la tête: il est au courant.

– Oui, eh bien, euh, dit Pelterre (et il rit de nouveau). Nous avons pris une décision, peut-être elle ne vous plaira pas, mais enfin, n'est-ce pas (encore un petit rire, puis il prend un air sérieux et fronce les sourcils)... Nous avons décidé qu'il fallait arrêter les frais.

– Comment ça? dit Dutertre.

– Ces histoires de maîtrise d’ouvrage, de processus, et euh d’administration des données comme vous dites, tout ça... Ce n’est pas notre priorité et puis ça pose trop de problèmes de personnes. J’ai regardé votre contrat, il prévoit une indemnité en cas de rupture, bien sûr vous y avez droit, elle sera calculée au plus large...

– En somme, si je vous comprends bien, je suis viré ?

– Eh bien oui, c’est ça en quelque sorte, voilà... (et de nouveau Pelterre rit).

– Et ce que j’ai fait va être démolé ?

– Oh non, pas tout. Fernandez va reprendre ça sous son aile, c’est de l’informatique n’est-ce pas...

– Et mon équipe ?

– Fernandez verra... il est prêt à reprendre certaines personnes, il vous dira lesquelles... et pour les autres, on fera selon leur contrat...

Dutertre se lève, le visage fermé.

– Bien. Je peux disposer ?

– Oui, dit Pelterre en se levant lui aussi. Il faudrait, euh, n’est-ce pas, que vous libériez votre bureau dans les 48 heures... Pour la liquidation de votre contrat, pour votre indemnité et celle de vos collaborateurs, passez voir Fernandez, il vous attend. Et voilà... alors au revoir Dutertre, à un de ces jours peut-être...

Sur le pas de la porte il tend une main que Dutertre prend après une courte hésitation puis émet un dernier petit rire, l’œil plissé par le contentement.

\* \* \*

Dutertre traverse en diagonale le hall d’entrée de Hande. Il ne lui reste qu’une chose à faire : envoyer à Fernandez la facture qui déclenchera le paiement de son indemnité, contractuellement égale à six mois de chiffre d’affaire.

La dame qui l’avait accueilli au premier jour est toujours là, avec ses yeux splendides et son chignon rigoureux. Lorsqu’il pousse la porte extérieure le bruit de la circulation résonne brusquement.

Le boulevard Montparnasse est ensoleillé, le ciel est parfaitement bleu – seules le raient quelques traînées de condensation.

Dutertre traverse la chaussée puis se retourne pour regarder l'imposante façade.

Le siège social, le logo sont restés identiques à eux-mêmes, mais dans la coquille de ces apparences un Bernard-l'Hermitte est venu se loger : le contenu n'a plus rien à voir avec l'animal vivant qui les habitait naguère.

Shibuko a été immédiatement vendu au groupe Yamagushi selon des conventions négociées bien avant l'OPA. Le résultat de cette vente a, comme prévu, permis de rembourser une bonne partie du prêt accordé par les banques pour le LBO et la presse financière a applaudi ce tour de force.

Quelques jours après la branche mécanique de Hande a elle aussi été vendue à un groupe américain. Les commentaires ont été moins enthousiastes : des analystes ont craint la perte de l'exclusivité d'un savoir-faire français dans quelques techniques délicates. Les acheteurs américains ont assuré qu'ils n'avaient rien à apprendre des Français, on les a crus et la polémique s'est éteinte. Financièrement, en tout cas, l'opération était excellente.

Puis le cours de l'action a monté après que Pelterre eut annoncé un « dégraissage de la bête » : Hande a lancé une procédure de réduction des effectifs avec des mises en pré-retraite, des licenciements pour raison économique, des départs encouragés par des indemnités et la suspension des plans de recrutement. Les magasins Hande se sont par ailleurs lancés dans une féroce renégociation des prix avec leurs fournisseurs.

Les collaborateurs les plus proches de Bonhomme sont partis avec lui soit d'eux-mêmes, soit comme Dutertre poussés vers la porte : Blin-Pasteur et son épouse, Delvaux etc. Des personnes ont été promues, de nouvelles têtes sont arrivées...

\* \*

L'immeuble est toujours là, identique à lui-même. Pour combien de temps ? Sera-t-il vendu ? Après avoir cassé l'organisation, soumettra-t-on au marteau-piqueur les bureaux, couloirs et étages pour pouvoir construire quelque chose de moins imposant, de plus « rentable » ?

Ces lieux où se préparaient les projets, où se tendaient les ambitions, ces salles de réunion où l'avenir se discutait, ces murs qu'imprègne l'odeur de l'entreprise ancienne et qui semble réver-

bérer encore les ondes émises par des volontés défuntes, combien de temps pourront-ils tenir ?

Il semble à Dutertre que la façade a déjà changé. Elle lui était devenue transparente : à travers elle il situait les directions car il connaissait leur emplacement. Il pouvait savoir qui était là en voyant, le soir, les fenêtres allumées des bureaux, il savait repérer celle de Mme Blin-Pasteur au huitième étage : eh bien cette façade est redevenue opaque, il ne peut plus discerner les contours des structures qu'elle abrite.

Il se met en marche, pensant avec amertume qu'il ne restera rien ou presque rien du travail accompli pendant ces années : les rapports, les dossiers jauniront sur les étagères, ou bien ils rempliront les bacs où l'on jette le papier à récupérer à moins qu'ils n'alimentent « la critique rongeuse des souris »... Dutertre emporte dans son cartable le disque dur sur lequel tout est enregistré, mais à quoi cela servira-t-il ?

Entre ce passé anéanti et un futur sans perspective, l'instant présent s'écoule dans le vide et Dutertre est pris de vertige comme s'il marchait, en montagne, sur la crête entre deux gouffres dont le fond est masqué par des nuages.

\* \*

Le wagon du métro est pratiquement vide. Deux costauds sont venus s'asseoir auprès de lui, l'un à côté, l'autre en face.

– Vous avez un téléphone mobile, Monsieur ? dit l'un des costauds.

– Non, je ne l'ai pas sur moi, répond Dutertre.

– Mais qu'est-ce que vous avez là, dans la poche de votre veste ?

– Mon agenda électronique.

Le costaud passe sans mot dire sa main sur la poitrine de Dutertre, la glisse dans la poche et en sort le Palm.

« Les prédateurs sentent l'animal blessé, se dit-il, celui qu'ils peuvent attaquer sans risque ». Oui, il se sent fragile, sans ressort, épuisé et il se laisse faire, à peine conscient de ce qui lui arrive, à peine éclairé par une faible lueur de lucidité.

– Ah, dit l'autre déçu, alors ce n'est pas un téléphone...

– Eh non, je n'en ai pas sur moi aujourd'hui.

Dutertre reprend le Palm que le costaud lui tend mollement et le remet dans sa poche.

– Et là, dans votre cartable, qu'est-ce que vous avez ?

– Un disque dur, des papiers...

– Faites voir...

Depuis le début de cette conversation Dutertre sait qu'il devrait envoyer paître les deux costauds mais il n'en a pas la force. Il préfère laisser aller le cours des événements : adviene que pourra...

D'ailleurs ils le coincent : celui qui est assis sur le siège d'en face a placé ses jambes de telle sorte que Dutertre ne puisse pas se dégager facilement s'il le voulait tandis que l'autre, tourné vers lui, barre le passage avec sa large carrure. « Ils savent s'y prendre », se dit Dutertre avec objectivité, aussi détaché que s'il regardait la scène de loin.

Le métro s'arrête dans une station et plusieurs personnes montent, bavardant bruyamment. Le costaud assis en face fait un signe à l'autre : ils se lèvent et vont s'asseoir de l'autre côté du wagon.

En descendant du métro, Dutertre passe à côté d'eux. « Alors, ça va mieux ? », leur dit-il. Ils le regardent, l'air étonné. En fait, c'est à soi-même que Dutertre posait la question.

\* \* \*

# Chapitre 24

## Presto

Quelque part entre Madrid et Saragosse s'élève le château de Sigüenza, jadis ruine impressionnante restaurée de fond en comble puis transformée en un *Parador*. Depuis la route, Dutertre et Martine voient émerger sa silhouette ; immédiatement, ils décident d'y passer la nuit.

\* \*

Dutertre est de nouveau tracassé par le psoriasis : son visage et son torse sont couverts de plaques rouges dont la peau se dessèche et qu'il doit couvrir de crème matin et soir.

Il avait besoin de changer d'air, Martine a pu prendre un congé et voici cinq jours qu'ils « font l'Espagne », expression d'une syntaxe détestable : c'est-à-dire qu'ils roulent en voiture d'un lieu touristique à un autre, abrutis par la chaleur et murés chacun dans son silence.

On dirait en effet qu'une paroi de verre les sépare : Dutertre se tait, Martine est taciturne, à peine échangent-ils quelques mots pour consulter un plan et choisir un restaurant, un hôtel, un monument à visiter. Le soir, dans le lit matrimonial, ils ne se rapprochent pas : après s'être fait rembarrer Dutertre se le tient pour dit.

Aujourd'hui le Parador de Sigüenza s'impose, en même temps qu'il se propose, pour les héberger : ils n'ont pas eu besoin de se dire un seul mot.

\* \*

C'est la nuit. Ils sont allongés côte à côte dans le lit. Le vent hurle, gémit et soupire autour du Parador. « Voici pourquoi, se dit Dutertre, ces bâtisses sont entourés d'autant d'histoires de revenants et de fantômes ! Comme elles sont situées sur une hauteur, elles sont exposées aux tempêtes... Cette soirée lugubre ressemble à celles du château de Combourg dans les *Mémoires d'Outre-tombe*... il faudra que je cherche ce texte de Chateaubriand dont m'a parlé Bonhomme...

» Ce château-fort planté au sommet d'une colline, exposé au soleil, au vent et à la pluie, c'est une bonne métaphore de l'entreprise soumise au vent de la conjoncture, exposée aux menaces de la concurrence et aux attaques des prédateurs... ».

Dans la demi obscurité ils se taisent , attentifs au bruit, parallèles comme deux gisants. Puis s'engage, sur la toile de fond sonore et capricieuse du vent, une conversation que Dutertre n'oubliera jamais.

\* \*

– J'espère, dit-il à Martine, que tu ne t'es pas trop ennuyée ces derniers temps. Ces histoires chez Hande m'ont accaparé...

– Oh non, dit-elle, je ne me suis pas ennuyée du tout.

– J'ai dû te manquer tout de même un peu ?

Il aurait sans doute mieux fait d'éviter cette coquetterie. La réponse lui fait dresser l'oreille.

– J'ai trouvé quelqu'un qui m'a tenu compagnie.

– Ah bon ? un monsieur ou une dame ?

– Un monsieur.

– Et qui donc ?

– Claude Bled.

– Mais c'est quelqu'un de très bien !

Bled était de la même promotion que Dutertre à l'École polytechnique. Il est ensuite passé par l'école des Mines et sa carrière l'a conduit à diriger des entreprises industrielles puis à occuper pendant un temps un poste ministériel. Il a publié quelques livres : Dutertre les a jugés à peine honorables mais il respecte le courage de Bled, son célèbre franc-parler et son sens civique.

– Oui, dit-elle, c'est quelqu'un de très bien, de très estimable. Il est tout de même un peu feignasse.

– Qu’entends-tu par là ?

– Il aime à se prélasser dans un fauteuil ou dans une chaise longue pour réfléchir. Il n’est pas comme toi et d’ailleurs il ne comprend rien à la musique.

Dutertre se demande où cette conversation va les mener. La femme de Bled s’est tuée dans un accident de voiture quelques années auparavant. Il n’est pas beau, il n’est plus très jeune mais il est certainement très intéressant : c’est un bon compagnon pour une femme intelligente ! Et il est disponible...

– Comment as-tu fait sa connaissance ?

– J’ai investi.

Cette façon de parler objective et froide fait frissonner Dutertre.

– Que comptes-tu faire avec lui ?

– L’épouser. Il le souhaite, moi aussi. Il faudra bien sûr que nous divorcions. J’attendais l’occasion de t’en parler, nous y sommes.

Toujours raide comme un gisant, Dutertre a de plus en plus froid. Le corps de Martine, raide lui aussi, gît à quelques centimètres du sien mais il n’en reçoit aucune chaleur. Le vent souffle toujours par rafales, alternant silences et vacarme.

Il espère vivre un de ces cauchemars dont on se réveille avec soulagement mais la situation, bien que très étrange, ne semble que trop réelle.

– Pourquoi me fais-tu ça ? dit-il sur un ton plaintif qui lui fait honte aussitôt.

– J’en ai assez de souffrir.

Il devrait lui demander de quoi elle a souffert, s’intéresser à ce qu’elle dit... mais peut-être est-il attiré par la conclusion inévitable comme ces apprentis motocyclistes qui, de peur de tomber, refusent de se pencher dans un virage et tombent inévitablement dans le fossé extérieur.

– Et que va devenir notre relation ?

– Tu sais bien que je ne fais jamais rien à moitié.

\* \*

Le couperet de la guillotine vient de tomber. La tête de Dutertre a roulé dans le panier ou plutôt, si l’on peut dire, la tête

de leur couple.

Ce voyage en Espagne aurait pu être une occasion de retrouvailles, de vacances communes après l'effort. Ils auraient pu se détendre ensemble, se parler, partager l'analyse des choses et des gens, le spectacle des architectures et de l'urbanisme – mais il comprend maintenant que pour elle ce voyage n'était que l'occasion d'amorcer une séparation.

Il sait, car il la connaît, qu'il n'y a plus rien à faire ni à dire : quand la guillotine a rempli son office il serait dérisoire de tenter de recoller les morceaux.

Sa réaction, que chacun pourra juger comme il lui plaira, est de voir rouge. Son corps est soudain devenu bouillant. Il se redresse dans le lit et tire avec lui draps et couverture en découvrant à demi le corps de sa femme, ou plus exactement de cette personne qui vient de dire qu'elle n'est plus sa femme.

Il tend le bras droit et, au bout de ce bras, l'index dirigé vers la porte de la chambre. D'une voix tonnante qui couvre le hurlement du vent et fait sursauter les occupants des chambres voisines, il dit « alors tu n'as qu'à partir tout de suite ! ».

Elle se lève calmement mais rapidement. Sans doute reste-t-il pétrifié un moment, le bras et l'index toujours tendus, car il la voit tout à coup au pied du lit, habillée de pied en cap, sa petite valise à une main et les clés de la voiture luisant dans l'autre.

– Je pars. Tu n'auras qu'à louer une autre voiture.

Elle fait un quart de tour à gauche puis sort de la chambre et de sa vie.

\* \* \*

Le lendemain matin le soleil réveille Dutertre qui, comme de juste, a passé une mauvaise nuit : le vent a cessé et, par la fenêtre, apparaît un grand pan de ciel d'un bleu éclatant. Sa montre indique dix heures moins dix et il saute du lit : le petit déjeuner est servi jusqu'à dix heures !

Il enfile rapidement ses vêtements et sort, hirsute et la peau rougeâtre, sans s'être rasé ni peigné. Il court jusqu'à la salle à manger – « c'est du footing », se dit-il – et y entre en trombe.

Du fond de la pièce, assis tout seul dans un coin, quelqu'un fait avec ses bras des signes éloquentes qui l'appellent : il cligne des yeux pour mieux voir, enfin il reconnaît Delvaux.

– Comme je suis content de vous voir ! dit celui-ci quand Dutertre s'approche, une assiette à la main.

– Mais comment se fait-il que vous soyez ici ?

– Je suis en vacances, je me promène, je fais comme vous je suppose. Comment allez-vous ? Vous avez bien mauvaise mine...

– Eh bien j'ai pas mal de soucis...

– Oui, la vie est dure, hein, elle est très dure...

La bonne tête ronde de Delvaux exprime naïvement une sympathie sincère.

– Et en plus, dit Dutertre, je me retrouve tout seul dans ma sarl. Hande a embauché Trouvère et tous les autres ingénieurs de mon entreprise, il ne m'en reste aucun. Comble de raffinement, ils ont licencié sous des prétextes divers les ingénieurs de Hande qui avaient été affectés à mon unité... Mallory, par exemple...

– Eh bien vous n'avez qu'à embaucher Mallory, ça remplacera les autres, non ? Il n'est pas mal...

– Je le ferais bien mais pour le moment je n'ai aucun contrat... Oh j'ai tout de même de quoi vivre, Hande m'a payé une bonne indemnité...

– Oui, je sais, dit Delvaux en prenant une mine sévère. N'ayez aucun scrupule, d'autres se sont fait des couilles en or...

– Bien sûr, le Piterdi, sa commission...

– Pas seulement lui, pas seulement... Le Nabert et le Pelterre, croyez-moi, ils se sont bien débrouillés. C'est un bon gros délit d'initié, bien juteux et organisé de main de maître. Floque n'est pas dans le coup, c'est une poire. Le vrai patron, c'est Pelterre.

» Le coup qu'ils ont fait Nabert et lui, vraiment, c'est de l'art. C'est Nabert l'expert : je ne l'aurais pas cru si malin que ça, il l'était beaucoup moins quand il s'agissait des finances de Hande... Entre parenthèses, vous comprenez pourquoi ils n'ont pas voulu couvrir le placement en Yen chez Shibuko : cela aurait procuré un profit, le cours de l'action aurait monté... il fallait pas... ».

– Il n'est pas si malin que ça, Nabert, puisqu'il ne peut rien vous cacher et que vous savez tout !

– Oui, je sais tout ou presque, j'ai les moyens qu'il faut pour ça. Eux aussi, d'ailleurs, ils en ont. J'avais déménagé par avance mes archives, elles sont bien planquées. Il n'en reste aucune trace

chez Hande, tous mes collaborateurs sont partis avec moi. Et vous, vous avez bien planqué vos affaires?

– Oh, moi, ce n'est pas comme vous, dit Dutertre en riant. J'ai simplement pris une copie du disque dur.

– Très bien, très bien, ça! Et cette copie, vous l'avez planquée?

– Oui... enfin non, elle est chez moi dans un tiroir. Mais pour éviter les pépins informatiques je l'ai recopiée sur d'autres supports et finalement, oui, tiens, ceux-là on peut dire que je les ai planqués vu l'endroit où ils sont rangés.

– C'est bien, c'est très bien! Pas de cambriolage? Rien de suspect?

– Non, rien du tout. Je me suis fait presque agresser par deux voyous dans le métro, mais ça n'a rien à voir...

– Deux voyous? Et ça n'a rien à voir? Ouais, c'est cela, c'est cela! dit Delvaux avec l'intonation de Thierry L'Hermite dans *Le père Noël est une ordure*.

– Mais vous ne croyez pas que vous exagérez tout de même un petit peu? La paranoïa a du bon, je veux bien, mais...

– Ah, écoutez, c'est mon métier, le renseignement, alors je sais comment les gens s'y prennent.

» Tenez, Nabert, l'as de la finance, hein? Eh bien c'est quand même un gros naïf. Figurez-vous qu'il ne débranche même pas son téléphone mobile! »

Et Delvaux rit, les yeux écarquillés, comme s'il était bien connu que garder un téléphone mobile allumé est la pire des incongruités.

– Ben je ne vois pas en quoi c'est grave...

– Non, vous ne voyez pas et c'est pour ça que si on voulait on pourrait vous suivre à la trace... mais passons, dit Delvaux en rougissant légèrement.

– Comment s'y est pris Nabert? répond Dutertre qui, comme toujours, suit son idée.

– Ah, ça vous intéresse? C'est qu'il n'est pas mauvais en informatique, l'artiste... L'astuce élémentaire, c'était d'acheter des options d'achat avant que l'OPA ne fasse grimper les cours : ils se sont fait comme ça quelques dizaines de millions d'euros à eux deux. Mais il ne fallait pas qu'on sache qui c'était, ils ne

devaient pas apparaître...

» Alors le Nabert envoie un homme de paille ouvrir un compte dans une fiduciaire à Genève. Elle crée pour ce Monsieur une société dans la City de Londres et cette société ouvre des comptes dans plusieurs banques : au Luxembourg, à Monaco, à Zurich etc.

» C'est à partir d'eux que l'on achètera petit à petit un bon paquet d'options. Les profits réalisés en les levant seront reversés sur le compte ouvert auprès de la fiduciaire...

» Vous me suivez ? la fiduciaire place ensuite les fonds dans un compte en titres ouvert chez Clearstream et ce compte-là est nanti au bénéfice d'un autre compte Clearstream ouvert par une banque suisse.

» Cette banque autorise alors une ligne de crédit du même montant à sa filiale de Nice qui prête sans garantie à Nabert ou à Pelterre : ils ont justement des propriétés dans le coin, ils sont plus qu'honorablement connus, pas besoin de garantie, n'est-ce pas...

» Vous me suivez toujours ? Bien sûr Nabert et Pelterre ne rembourseront jamais le prêt : grâce au nantissement la banque aura récupéré son montant... Ni vu ni connu j't'embrouille, pas de délit d'initié visible, pas d'impôt à payer, c'est la classe !

» Bon, je vois à votre air ahuri que vous n'avez à peu près rien compris. C'est normal, il faut du temps, j'ai dû potasser un moment pour prendre mes repères. Retenez seulement que l'embrouille est bien montée et que le Nabert sait à merveille se servir de l'Internet... ».

– Mais comment savez-vous tout ça ?

– Encore une fois c'est mon métier, n'est-ce pas... le plus difficile n'est pas de savoir ni de comprendre : ça, je sais le faire. Le plus difficile, c'est d'expliquer et surtout, surtout, d'obtenir les preuves dans la forme et selon les procédés qui peuvent convenir à un juge d'instruction. Là, j'avoue, je suis encore loin du compte. Il me reste du travail à faire...

» Mais bien sûr j'ai mis dans le coup mes copains de la COB : on peut toujours causer, c'est permis ! Prada se frotte déjà les mains à l'idée de la belle affaire qui va arriver dans son escarcelle, bien juteuse, bien médiatique. S'il savait tout il serait peut-être moins pressé parce que... mais bref... » (Delvaux rosit de nouveau).

– Je vous avoue, dit Dutertre, que je n'ai rien compris à tout ce charabia.

– C'est normal, c'est normal, ce n'est pas votre métier, c'est celui des filous.

» Je voudrais vous poser une question, dites moi : êtes-vous resté en contact avec Bonhomme ? »

– Non, je ne l'ai pas revu depuis son passage à la cantine.

– Un fameux passage, hein ? et qui a fait du bruit... Voilà ses coordonnées en ce moment, dit Delvaux en écrivant sur un morceau de papier. Appelez-le un de ces jours l'après-midi, je crois qu'il a des choses à vous dire. Si vous avez les coordonnées de Mallory, appelez-le aussi. Il va bientôt y avoir du travail pour les bonnes cervelles...

Le visage tout rond de Delvaux prend une expression innocente, d'une douceur angélique et d'une parfaite naïveté :

– Et pour les deux autres, là, dit-il, le Nabert et le Pelterre, ne vous faites pas de souci : on les aura, ces enfoirés<sup>1</sup> !

FIN

---

1. Le souci de la vérité historique contraint l'auteur à avouer que Delvaux a en réalité prononcé ici un mot dont la grossièreté est intolérable à l'écrit.