

« GAGNER DE L'ARGENT ! »

Le directeur d'une entreprise d'un grand groupe français

Ambre Dousselin

Michel Offerlé, *Patrons en France*

La Découverte | « Hors collection Sciences Humaines »

2017 | pages 427 à 440

ISBN 9782707190734

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/patrons-en-france--9782707190734-page-427.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour La Découverte.

© La Découverte. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

« Gagner de l'argent ! »

Le directeur d'une entreprise d'un grand groupe français

Ambre Dousselin

Karim Merouani a une bonne quarantaine d'années et vit dans Paris intra-muros. Originaire de la région Centre-Val-de-Loire, il est fils d'ouvrier et membre d'une fratrie de plus de dix enfants. Il gagne entre cent mille et cinq cent mille euros par an et travaille à Libol en tant que directeur général et commercial. Arrivé à Paris à l'âge de 16 ans, il a fait ses études à Paris-1 Panthéon-Sorbonne. Docteur en économie dans les années 1990, il travaillait déjà lors de la rédaction de sa thèse. À tout juste vingt ans, il était déjà directeur commercial d'une grande société. Au moment où il est embauché à Libol, deux décennies plus tard, il a déjà travaillé pour cinq grandes entreprises très connues. Il est spécialisé dans la transformation des *business models*.

Karim Merouani m'a donné rendez-vous dans l'hôtel Hyatt Regency, Porte Maillot de Paris, un endroit caractérisé par son luxe avec ses quatre étoiles. Habillé d'un costume, semble-t-il taillé sur mesure, le ruban de la Légion d'honneur mis en évidence sur sa veste. Le cadre de l'entretien était déjà en lui-même très intimidant. Assis à la table, il m'a immédiatement invitée à prendre ce que je voulais, et a même insisté pour que je prenne quelque chose face à mon refus initial. Il en a par ailleurs ri : « vous allez bien prendre quelque chose, du champagne non ? ». J'étais nerveuse, j'ai eu quelques difficultés à trouver mon dictaphone, fouillant dans mon sac à main plusieurs minutes. Cela l'a fait rire fait et il s'est empressé de se moquer de moi à ce propos : « Détendez-vous, vous avez l'air paniquée. » Le temps de l'entretien

a été circonscrit avant même qu'il ne commence puisqu'il avait une visioconférence une heure plus tard.

On ne peut, à proprement parler, dire que cet entretien a été réussi. En effet, peu de mes questions ont suscité des réponses développées, argumentées qui auraient pu permettre d'entrer dans un véritable échange. Il n'a ainsi jamais eu lieu, et notre rencontre s'en est tenue à une sorte de course aux questions-réponses. À peine sa phrase terminée, il me pressait de lui poser d'autres questions. Il s'est aussi permis de me prendre mon dictaphone, afin de précipiter la fin de l'entretien, alors que nous n'avions discuté qu'à peine une vingtaine de minutes seulement. De surcroît, après avoir réussi à récupérer mon dictaphone et l'avoir à nouveau relancé, tout comme notre discussion, à deux reprises il l'a interrompu, souhaitant en savoir plus sur moi : ce que je faisais, mes ambitions, mon lieu de vie, mes habitudes de vie, ma famille, etc. En dehors de l'embarras que ces questions m'ont fait ressentir, elles ont surtout inversé le rapport enquêteur-enquêté. Cela m'a poussée à réajuster toutes les questions que je désirais poser, et la manière dont j'envisageais de faire l'entretien. Je trouvais délicat le fait de ne pas répondre à ses questions sur moi, ainsi qu'à lui interdire d'éteindre mon dictaphone. Je voulais écourter ces moments étant donné le peu de temps que j'avais devant moi, mais je ne souhaitais pas bloquer l'entretien en me fermant à ses questions. De plus, lorsque nous avons parlé de son passage à BFM TV, il m'a déclaré très à propos : « Et puis il y a personne qui m'impressionne, vous avez dû voir avec le jour... avec le politique. Je l'ai retourné comme une crêpe ! Non mais, je vous dis, il n'y a rien qui m'impressionne. » Son regard insistant me faisait ressentir que dans cette phrase ce n'était pas seulement une réponse à ma question mais aussi une illustration de ce qui était en train de se passer durant l'entretien.

Ses attitudes corporelles ont été également révélatrices de son habileté dans les échanges, et de sa capacité à en user. En effet, deux postures étaient caractéristiques de la teneur de l'entretien. Lorsque je lui posais des questions, il se mettait dans une posture de retrait, le bras plié, mis à l'extrémité de sa chaise, l'autre main touchant à peine son verre, ce qui le mettait d'un quart de côté. Par contre, lorsqu'il me posait des questions, il croisait les bras sur la table, de sorte que ses mains touchaient presque ma tasse de café, le corps incliné vers moi. Cette succession de positions était pour moi un révélateur de son état d'esprit. Son ton était très rapide, ce qui rendait ses prises de parole plus que courtes, associées à ces formes de *non-réponse* que sont les « j'ai pas fait exprès ». À aucun

moment il ne m'a laissée essayer d'être maître de l'entretien. J'ai donc décidé d'adopter une posture naïve afin d'obtenir le plus d'informations, mais sa réponse à la question épineuse du salaire montre qu'il a poussé son avantage encore plus loin.

Il a en effet refusé de me dévoiler le montant exact de son salaire. Cela peut sembler paradoxal eu égard au début de notre entretien, quand je l'interrogeais sur les raisons de ses différents changements d'entreprises : « Gagner de l'argent ! Moi j'ai pas le temps. Je suis comme ça ! Je suis un homme pressé, très pressé ! » Mais cet échange lui a permis d'affirmer sa supériorité vis-à-vis de moi dans l'entretien : « je suis payé entre 100 et 500 000 euros. C'est grand comme fourchette ? », ce à quoi il ajoute : « Et vous, Ambre, vous pensez être payée combien à la fin de votre vie ? » D'une certaine manière, son rapport à l'argent lui a servi à m'imposer ses représentations sociales de réussite, indexées sur le salaire. En effet, lors des discussions en *off* de l'entretien, il s'est montré plus que critique envers l'enseignement – métier vers lequel je m'oriente – du fait de ses bas salaires : « Vous allez vous emmerder avec des chiens pour vous faire chier à longueur de journée. Alors que vous êtes intelligente, jolie fille, voilà. On sent que vous avez un cerveau brillant. Voilà. Allez en entreprise au lieu de vous faire chier. » Ces mots ne sont pas à considérer comme des erreurs de langage mais comme une manière de marteler avec plus d'insistance la banalité de mes ambitions. Sa trajectoire professionnelle est particulièrement instructive sur son rapport à l'argent. Les premières questions de l'entretien m'ont en effet appris qu'il conçoit son parcours entrepreneurial comme une ascension vers un cadre de vie supérieur. Il l'avoue lui-même, ses changements de postes et d'entreprises sont indexés aux perspectives d'évolution salariale. Le fait qu'il ait été débauché par des chasseurs de têtes est pour lui un facteur de réussite et de sa mobilité sociale qu'il aime mettre en avant. En effet, il précise à de nombreuses reprises qu'il n'a pas cherché lui-même à intégrer ses entreprises (sauf la première d'entre elles), mais qu'on est venu le chercher là où il travaillait : « Je vous dis, moi, j'ai changé beaucoup de sociétés parce que... j'ai toujours été recruté par des cabinets de chasseurs de têtes. »

Il envisage son ascension comme la marque de sa réussite. Il veut, et cela se ressent dans l'entretien, que l'on voie dans son parcours une reconnaissance de ses capacités, et non un miroir du réseau d'interconnaissances qu'il a pu se constituer par ailleurs. Ainsi lorsque je lui pose la question « mais en fait votre réussite est autant liée à la méritocratie d'un parcours qu'aux liens de sociabilité ? », il s'en offusque presque et me rétorque immédiatement

« comment j'ai réussi ? Non, je suis un gros bosseur, je travaille beaucoup ». Son parcours est à la fois le résultat d'une intégration par la réussite scolaire et d'une utilisation efficiente des « réseaux » et des outils relationnels qu'il dépeint partiellement dans l'entretien. Lui-même affirme à de nombreuses reprises être un « gros bosseur », et la considération qu'il a du travail s'applique dans ses rapports avec ses employés : « Alors maintenant je suis très, très exigeant professionnellement, et puis après j'ai un vrai respect des gens, c'est-à-dire je n'attaque jamais les gens sur leur personne. » Cependant, ce n'est pas au prisme de ses études qu'il souhaite que l'on envisage sa réussite. Il veut au contraire que l'on y voie un apprentissage qu'il a su acquérir « avec le temps ». Il insiste ainsi peu sur ses études durant l'entretien, et ce que je sais de son parcours scolaire n'est pas issu de l'entretien en lui-même mais de la recherche préparatoire que j'avais menée alors.

De plus, certains détails de l'entretien montrent qu'il donne également beaucoup d'importance au relationnel et aux liens d'interconnaissance. Lorsque nous évoquons ma carrière future, il me déclare : « Vous savez, pour réussir il vous faut une locomotive, il vous faut un parrain. » Il indique également toute l'importance du relationnel : « Oui ! Ça le réseau c'est quelque chose. » Relationnel qu'il nourrit au cours de dîners et d'apéritifs avec des patrons et des entrepreneurs. Sans jamais éclairer, au cours de l'entretien, le rôle que cela a joué dans sa carrière de manière concrète, on devine qu'à des moments clés de son parcours, notamment son premier recrutement, alors qu'il rédigeait sa thèse, ou encore lors de ses changements d'entreprise, il a su utiliser ce recours-là.

Son travail a ainsi été récompensé par des prix, il figure dans le *Who's Who* et a été décoré de la Légion d'honneur. Il déclare ainsi pour définir la qualité de son travail : « Tout ce que j'ai pris s'est transformé, s'est transformé en or. C'est bête comme tout, mais c'est comme ça que j'ai fait. » Et pourtant, lorsque nous évoquons ces distinctions, il m'y répond qu'il a vécu cela « humblement », qu'il n'est pas très intelligent et qu'il n'a pas un cerveau brillant. Cette mise à distance provocatrice est à interroger au prisme de son intégration à l'univers social dans lequel sa position sociale l'a déterminé. Karim Merouani se déclare être « un homme libre ». Ce regard porté sur lui-même doit être étudié au prisme de son ascension sociale. Au cours de celle-ci, Karim Merouani s'est trouvé confronté à de multiples expériences sociales. Cela a influencé ses pratiques culturelles, son rapport à l'argent, et l'image qu'il a de lui-même. En effet, on peut considérer le parcours de Karim Merouani comme relevant d'une forme d'ascension sociale. Tout d'abord, le

rapport à son enfance est omniprésent dans les entretiens qu'il a accordés aux journalistes rencontrés. Il revient régulièrement sur la vie de ses parents, leur analphabétisme, leurs difficultés à comprendre le métier que fait leur fils. Il met ainsi en avant sa condition sociale de naissance, qui accentue l'écart avec sa situation actuelle et les efforts qu'il a faits pour passer de l'une à l'autre. Ses études, tout d'abord, bien qu'explicitant en partie sa trajectoire professionnelle, n'allaient pas de soi. Ainsi, lorsqu'il était au collège, un professeur a souhaité l'orienter vers un CAP. Cette injustice, qu'il ressent encore, a constitué pour lui ce que Jules Naudet présente comme une « prise de conscience brutale des hiérarchies sociales implique généralement une expérience de l'infériorité sociale, voire dans certains cas de l'humiliation » (Naudet, 2012). Il n'a donc pas calqué « (ses) dispositions subjectives sur (ses) probabilités objectives de réussir » (Bourdieu, 1974) – pour reprendre une interrogation de Pierre Bourdieu – mais a, au contraire, décidé de se servir de cette expérience, vécue comme humiliante, pour justifier son besoin de s'élever socialement. Cette violence symbolique que l'enseignant lui a fait subir, lui démontre ce qu'est l'« assurance statutaire » (Bourdieu, 1979) dont il ne bénéficie pas. Et il atteste de cette intériorisation de la reproduction sociale par la mise à distance des étudiants des grandes écoles. En effet, lorsqu'il évoque les personnes issues de l'ENA, il me parle de « mecs » qui « savent pas combien coûte une baguette, une brique de lait. Ils sont loin des réalités ». Il aime rappeler que malgré sa position sociale actuelle il reste « un enfant de la rue, de la cité, toujours ça [lui] donne un côté malin, roublard, surtout, surtout... euh... très pragmatique ». L'argent qu'il possède et la vie qu'il mène lui semblent incohérents avec certains de ses plaisirs, tels que celui de lire *L'Équipe*, et il aime mettre cette dichotomie en avant. Ses pratiques culturelles ne sont pas un fait rare, *a contrario* de ce que Karim Merouani souhaiterait, pour souligner l'écart entre son appartenance sociale et la non-pratique de « bon goût ». Tel que l'a démontré Bernard Lahire, une forte hétérogénéité de pratiques culturelles se manifeste au sein de toutes les couches de la société, de manière plus accrue encore auprès des individus tels que Karim Merouani : « Les comportements de tels individus en situation de mobilité sociale ascendante sont moins prévisibles statistiquement que ceux des immobiles qui perpétuent dans leur vie adulte les conditions sociales et culturelles originelles. » (Lahire, 2004).

Le retour réflexif de Karim Merouani sur ses pratiques culturelles : « Non ! Non, non. Moi je lis *L'Équipe* le matin. Le mec il me dit : “Ah bon, tu lis *L'Équipe* ?” , je le regarde je lui dis “je t'emmerde, j'ai le droit

de lire *L'Équipe*, je fais ce que je veux". J'ai le droit de lire *L'Équipe*, voilà, j'ai le droit de dire des gros mots. Je fais ce que je veux. Je suis un vrai homme libre. Je suis un vrai homme libre », est à cet égard particulièrement signifiant. Il ne les confond pas, bien entendu, avec la culture légitime, mais n'essaie en aucun cas de s'en justifier, fait contradictoire avec les théories de Bernard Lahire à ce sujet : « Parler métaphoriquement de dissonance, c'est souligner le fait que, dans l'état actuel des choses, l'ordre inégal des différents registres de légitimité culturelle n'a pas volé en éclats et que les variations d'un registre à l'autre sont rarement vécues par les acteurs comme des déplacements horizontaux à l'intérieur d'un espace de registres culturels strictement équivalents. Statistiquement très fréquente, la dissonance n'est pas pour autant devenue symboliquement "normale" ou "enviable". Ce qui conduit à maintenir analytiquement la séparation des registres (...) c'est la prise en compte de la subjectivité des acteurs, qui (...) distinguent bien ces différents registres, les hiérarchisent, s'excusent ou ressentent le besoin de se justifier de "s'abaisser" à des registres illégitimes » (Lahire, 2004). Or, Karim Merouani n'effectue pas cette mise à distance de pratiques illégitimes et non conformes à son appartenance sociale et à son niveau d'études. Et c'est peut-être dans cette disposition-là que l'on mesure l'intégration de Karim Merouani à une classe sociale élevée. En effet, tel que le déclare Pierre Bourdieu dans *La Distinction* : « Les petits-bourgeois ne savent pas jouer comme un jeu le jeu de la culture : ils prennent la culture trop au sérieux pour se permettre le bluff ou l'imposture ou, simplement, la distance et la désinvolture qui témoignent d'une véritable familiarité ; trop au sérieux pour échapper à l'anxiété permanente de l'ignorance ou de la bévue et pour esquisser les épreuves en leur opposant ou l'indifférence de ceux qui ne sont pas dans la course ou le détachement affranchi de ceux qui se sentent autorisés à avouer ou même à revendiquer leurs lacunes » (Bourdieu, 1979). Même si le terme est certainement trop fort, il ne doit pas être pris de manière négative, mais on peut considérer que Karim Merouani se voit lui-même comme un parvenu. En effet, il crée une distance avec ceux qui sont nés aisés, comme ceux qui ont fait Polytechnique ou l'ENA, mais il ne fait pas état de son intégration à un univers aux codes sociaux autres. Il n'apporte, au sein de l'entretien, que peu de réflexivité sur son adaptabilité au monde entrepreneurial auquel il appartient désormais. Son goût pour l'argent, en le mettant en avant de manière aussi ostensible, ne traduit pas une intégration au monde entrepreneurial, bien au contraire, mais plutôt sa transition rapide et

fulgurante dans un cadre social autre. Il joue de cette mise à distance. Bien qu'étant parfaitement intégré au monde de l'entreprise, en ayant accepté les codes sociaux, il fait montre, au prisme de la provocation, d'un faux-semblant de critiques et de cynisme à l'égard de ce que l'on attend de lui en tant qu'homme d'entreprise aisé. Bien que sa position de P-DG d'entreprise lui assure une certaine notoriété et un statut social, il n'en demeure pas moins sous les ordres de son patron. Il est ainsi très significatif qu'il ne l'évoque que peu durant l'entretien. La première occurrence concerne le fait qu'il est hiérarchiquement au-dessus de ses collaborateurs et en dessous de son patron, que ce dernier est venu le « débaucher » et enfin que la Légion d'honneur lui a été remise par lui. Sa maxime « je suis un homme libre » peut être ainsi relativisée par sa phrase introductive de notre entretien.

ENTRETIEN

Raisons d'une réussite professionnelle

Quand vous êtes manager, vous êtes entre vos collaborateurs et puis le patron, vous avez un objectif c'est tenir les résultats et l'accord avec la feuille de route pour créer de la valeur, et puis d'un autre côté pour créer de la valeur et obtenir des résultats... il faut absolument que vous ayez vu travailler les collaborateurs. C'est jamais simple.

Et qu'est-ce qui explique les différents passages entre...

Gagner de l'argent ! Parce que vous avez deux théories. Vous avez les types qui disent : « je vais faire vingt ans de ma carrière et je vais arriver au bout de l'échelle au bout de trente ans. » Moi j'ai pas le temps. Je suis comme ça ! Je suis un homme pressé, très pressé !

(Rire). Pourquoi pressé ?

Parce que je veux gagner de l'argent rapidement et que je vais pas attendre des années qu'on me donne des postes. Dans une entreprise y'a des hiérarchies. Si vous voulez faire à un moment un saut il faut changer de boîte. C'est ma théorie.

D'accord.

Vous verrez, quand vous serez un peu plus âgée vous ferez la même chose que moi.

Peut-être, oui (rire). Si je réussis.

Mais si, vous allez réussir ! Vous savez pour réussir il vous faut une locomotive, il vous faut un parrain. Si vous avez pas de parrain c'est compliqué. Voilà. Il vous faut un mentor et un parrain. C'est ce qu'il y a de mieux.

Vous pensez que le relationnel est important.

Oui ! Ça le réseau c'est quelque chose. (...) Qu'est-ce qu'il y a d'autres comme questions ? Allez-y ! Il faut me poser des questions parce que...

Oui bien sûr (dis-je dans la précipitation). C'était vraiment pour savoir, par exemple, au quotidien comment ça se passe concrètement, est-ce que vous avez un emploi du temps type ?

Je commence le lundi matin par le comité exécutif, ensuite l'après-midi je réunis toutes mes équipes. Souvent le lundi c'est de la « réunionite » interne. Ensuite, j'ai les grands thèmes. Donc le mardi matin, c'est toute la partie système d'information. Le mardi après-midi je fais avancer la partie RH, finance... Euh je fais des réunions aussi dans mon bureau, enfin je fais beaucoup de rendez-vous internes et externes. Le point que j'ai gardé c'est le vendredi après-midi où c'est *open door* chez moi. C'est-à-dire que j'ai un système où tous les gens qui n'ont pas eu le temps de venir me voir dans la semaine peuvent venir me voir, mon bureau est ouvert. Oui, donc le vendredi après-midi ils font ce qu'ils veulent. Ils viennent, ils discutent du bout de gras avec moi... Et puis après vous managez, c'est-à-dire que vous avez les gens qui viennent pleurer sur leurs misères, les gens qui viennent parler de leurs vies privées, leurs histoires, leur mec qui les a plantés. La vie. Ou alors votre copain qui n'a pas été sympa.

Et donc vous avez quel rôle dans ces cas-là ? Vous essayez de...

Les écouter, les atténuer. Mais moi je ne suis pas un affect et un émotionnel au travail. Je refuse. C'est-à-dire que vous avez des gens qui sont très affectueux, moi je ne suis pas un affect. Je ne suis obsédé que par le résultat. Parce que si vous rentrez dans les... si vous rentrez dans l'affect, ça ne m'empêche pas d'être très sympa, de souvent me marrer avec eux, mais je ne veux pas rentrer dans les trucs affectifs. Si vous rentrez dans le management affectif vous êtes mort. Vous pouvez avoir des relations sympathiques avec les gens, vous marrer... Voilà... C'est ma manière de faire. Mais j'obtiens plus. Alors maintenant je suis

très, très exigeant professionnellement, et puis après j'ai un vrai respect des gens, c'est-à-dire je n'attaque jamais les gens sur leur personne.

Donc vous êtes tout le temps pris par votre travail, en fait ?

Non, je vois beaucoup de gens à l'extérieur. Non, non, je fais beaucoup de relationnel, euh... Je... Je vois des gens, d'autres patrons de société, des choses comme ça, quoi. C'est un peu normal. Il faut entretenir le business au quotidien.

Et donc vous disiez, le but c'est de gagner le plus d'argent ?

Oui, bah c'est ce qui vous arrivera de la même manière. On n'est pas là pour les yeux de la couronne... les yeux de la couronne. D'ailleurs vous avez des gens qui disent, je vais franchir étape par étape. Après vous savez, dans une entreprise, le corps français est fait de telle manière que vous avez les grandes écoles, merci, HEC... Euh... [buvant son verre, puis s'adressant au serveur] : Euh, s'il vous plaît ? Pour la troisième fois, c'est du sirop de citron que j'ai demandé. Sincèrement je pense que vous n'avez pas écouté. Mademoiselle est témoin, c'est du sirop. Mais vous êtes fatigué, jeune homme, c'est tout, c'est la vie. Moi le matin, moi le matin faut même pas me parler parce que sinon je pète les plombs. Non vous ne changez pas, vous mettez un tout petit peu de sirop dedans. Vous inquiétez pas. Eh c'est pas grave, vous êtes fatigué.

Vous voyez comment je suis gentil avec lui ? Un mec normal, il l'aurait allumé. Un mec normal, chiant. C'est pour ça les mecs quand ils savent ce que je fais ils me croient jamais. Je vois des fois quand je leur parle, les mecs ils me disent : « Mais je t'ai vu à la télévision, vous êtes le DG d'Libol. »

J'ai vu que vous avez reçu beaucoup de prix.

Ouais, j'ai écrit un livre. Qu'est-ce que j'ai eu comme prix ? J'ai été « Homme marketing de l'année ». J'ai été deuxième, c'était assez peu médiatisé, j'ai été deuxième... euh... deuxième « Homme marketing manager communication dans le monde », j'ai fini deuxième. Euh... C'est pareil j'ai pas fait exprès, moi je suis pas très brillant, vous savez.

Vous l'avez vécu comment ?

Humblement, c'est pas moi. J'étais sur la scène, j'ai toujours dit que c'était les autres. C'est les équipes, c'est pas moi. Moi j'ai rien. C'est les équipes qui m'ont fait gagner.

Vous accordez beaucoup d'importance...

À l'équipe ? Oui, oui. Vous savez Courteline disait une chose très vraie, vous savez qui c'est Courteline ? Courteline est un écrivain français du XVIII^e siècle (*sic*), et il disait « la victoire a plusieurs pères et la défaite est orpheline ». Si ça marche c'est grâce à mes collaborateurs, si ça merde c'est de ma faute.

Mais en fait votre réussite est autant liée à la méritocratie d'un parcours qu'aux liens de sociabilité, en fait ?

Comment j'ai réussi ? Non, je suis un gros bosseur, je travaille beaucoup, j'ai gardé un vrai sens de l'humilité. Je ne sais pas me prendre la tête. Ça se voit ! Enfin y'a des fois les mecs ils me donneraient une pièce dehors s'ils me voyaient ! Ils me diraient : « ah bon c'est vous le DG d'Libol ». Je suis un grand travailleur et j'utilise beaucoup mon cerveau. Donc... Euh... La première des choses que je fais quand je rencontre quelqu'un c'est d'observer d'abord. Savoir qui il est. Dans les négociations je suis redoutable. J'observe. Je passe mon temps à observer les gens. Après je parle.

Et après ?

Après je commence à négocier. J'ai cerné la personne, ses points faibles, qui elle est. Je me mets toujours à la place de la personne. J'essaie de rentrer dans sa tête en me disant : « qu'est-ce qu'elle pense ? », « c'est quoi son calcul ? », « à quoi elle joue ? », et après je négocie. Ça vous impressionne ? Mais non... Je suis le gars le plus sympa de la place parisienne.

Et votre entrée dans Libol justement, vous pouvez m'expliquer un peu comment cela s'est passé ?

Oui, oui, c'est X qui m'a débauché.

Donc vous travailliez à ce moment-là ?

J'étais chez Y. Il m'a demandé de venir le rejoindre. Moi dans toute ma carrière, j'ai travaillé dans les projets de transformation d'entreprise. C'est-à-dire tout ce que j'ai pris s'est transformé, s'est transformé en or. C'est aussi simple que ça. Tout ce que j'ai fait je l'ai transformé en or, c'est aussi simple que ça. C'est bête comme tout, mais c'est comme ça que j'ai fait.

Ça s'apprend comment ?

Non ça s'apprend avec le temps.

Et donc à Libol vous dirigez combien de personnes à peu près ?

Deux mille, parce qu'en management vous ne voyez pas les deux mille, vous ne voyez que... vous voyez que votre... les N-1 et les N-2. Vous voyez les N-1 et les N-2. Le reste vous les estimez avec vos collaborateurs. Alors je vais voir tout le monde, je vais dire bonjour à tout le monde, moi. J'arrive le lundi, j'arrive sur le plateau et je serre la main à tout le monde.

Et vous aspirez à aller encore plus haut ou à rester... ?

On verra. On verra c'est tout. Non on verra ce qu'on me propose.

La question épineuse du salaire

Après je ne sais pas si c'est trop indiscret, mais en termes de salaire...

Je ne sais pas combien je suis payé.

Vous ne savez pas ? (rire) Non ?

Je ne réponds pas à ces questions. Ça n'a aucun intérêt.

Non c'était juste parce qu'en fait, c'est une question que l'on m'a demandé de poser. On essaye un peu de, entre guillemets, montrer la diversité des salaires.

Je vous donne une fourchette ?

Oui voilà, après si c'est indiscret je comprends.

Entre 100 et 500.

Cent et cinq cents, sans unité (rire) ?

Je suis payé entre 100 000 et 500 000 euros. C'est grand comme fourchette ?

Oui c'est un peu grand !

Non mais ça ne sert à rien.

Argent, habitus, multidétermination : « un homme libre »

Oui, non mais après je comprends, c'était juste parce qu'après on m'avait demandé de poser la question. Vous avez des engagements politiques en dehors ?

Associatif, c'est tout. Je défends la veuve et l'orphelin. Vous savez ce que cela veut dire ? Je défends les gens qui sont en difficulté.

Oui bien sûr. Oui, je connais... Vous pensez que c'est incompatible avec l'esprit...

Non ! Non, non. Moi je lis *L'Équipe* le matin. Le mec il me dit : « Ah bon, tu lis *L'Équipe* ? », je le regarde, je lui dis « je t'emmerde, j'ai le droit de lire *L'Équipe*, je fais ce que je veux ! ». J'ai le droit de lire *L'Équipe*, voilà, j'ai le droit de dire des gros mots. Je fais ce que je veux. Je suis un vrai homme libre. Je suis un vrai homme libre.

Et ça se passe comment dans l'entreprise vis-à-vis de ça ?

Bien ! Bien ! À partir du moment où vous crachez des résultats. Vous savez une entreprise c'est une multitude de cultures, de gens, de personnalités. Il ne faut pas penser que les gens sont standards. Le mec qu'est standard, qu'a fait Polytechnique, ENA, machin et autres, il va penser d'une certaine manière. Alors que des gens comme nous, ça pense autrement. Enfin, en plus, moi j'ai la chance d'être un enfant de la rue, de la cité, toujours ça me donne un côté malin, roublard, surtout, surtout... euh... très pragmatique, « pas avoir les deux pieds dans le même sabot » comme dirait l'autre. Ce que les autres n'ont pas, les autres ont pas ça. Les mecs savent pas combien coûte une baguette. Je discute avec des mecs de temps en temps, ils savent pas combien coûte une baguette, une brique de lait. Ils sont loin des réalités. Je leur dis « mais attends, tu dépenses comment ton argent ? ».

Et en termes de parcours, vous êtes entouré de gens qui ont des parcours différents du vôtre ?

Oui. Les autres sont beaucoup plus sages que moi, beaucoup plus sympas, beaucoup plus beaux que moi, ce qui fait que finalement j'ai fait une diversité de personnes qui m'intéressent beaucoup. On est sept dans le comité de direction. J'ai trois hommes et trois femmes. Je devrais plutôt dire trois femmes et trois hommes, dans mon comité

de direction. Celle qui est la plus importante c'est une femme, c'est la patronne du centre d'appel. Elle gère deux cents personnes.

Parce qu'on entend souvent des images sur la femme en entreprise...

Mais elles sont très bien, les femmes en entreprise, il faut juste leur donner du pouvoir.

Leur donner du pouvoir ?

Mais oui ! (...).

Si vous pouviez m'expliquer un peu votre parcours. Ce que je voulais savoir c'est que vous avez changé énormément de...

Je vous dis, moi, j'ai changé beaucoup de sociétés... j'ai toujours été recruté par des cabinets de chasseurs de têtes.

Et à chaque fois c'est des gens qui sont venus de l'entreprise suivante ?

Tout le temps. Des cabinets de chasseurs de têtes qui m'ont appelé.

D'accord. Même au tout début ?

Tout le temps. Toute ma carrière ce sont des cabinets de chasseurs de têtes.

Dès que vous avez fini vos études ?

Non j'ai travaillé chez X et après on m'a chassé.

Vous êtes donc chevalier de l'ordre du Mérite ?

Ouais... mais... j'ai pas fait exprès.

Vous n'avez pas fait exprès ?

Moi je fais rien exprès. C'est, ils me donnent tout, tout.

Et après c'est une sorte de marque de reconnaissance ?

Oui c'est la Nation qui reconnaît, après le mieux c'est ça [montrant la marque sur sa chemise] c'est la Légion d'honneur.

Oui, vous avez eu la Légion d'honneur aussi ?

Oui, c'est X qui me l'a remise. Donc c'est intéressant comme ça. C'est intéressant parce que ce sont socialement des vraies marques de reconnaissance, quoi. C'est ça qui est intéressant. Et c'est comme ça qu'il

faut le prendre. Faut pas le prendre autrement que comme une marque de reconnaissance de l'État. Faut pas se prendre la tête avec ça, quoi.

Mais cela doit quand même être une fierté ?

Oui c'est de la fierté mais, moi j'ai du mal à me vanter avec ce que je fais. C'est un truc que je ne sais pas faire. Y'a des mecs qu'ont des ego surdimensionnés, ils ont la tête qui rentre pas dans une porte. Moi je ne sais pas faire ça. Je sais pas être pédant, péteux. C'est vrai avec le temps les gens ont tendance à se prendre pour ce qu'ils ne sont pas, si vous voulez.

Il se lève, et on se sépare en se faisant la bise.