

1. Ça n'arrive pas qu'aux autres

Bondoufle (Essonne), 10 mai 2018

J'ai garé ma belle voiture de fonction. Une journée de travail commence. Dans cette société de métallerie et serrurerie, au beau chiffre d'affaires annuel d'environ une dizaine de millions d'euros, j'ai gravi bien des échelons depuis mon embauche il y a six ans. J'assume des responsabilités importantes au sein d'une de ses structures, j'en suis le co-directeur. Pour le moment tout va bien, c'est un jour pareil à un autre.

Comme tous les matins ou presque, j'arrive au bureau vers 6 h 30. Je prends connaissance des mails sur mon ordinateur, je consulte mon planning, je parcours les dossiers importants du moment. Mes collaborateurs arrivent vers 8 heures. Une petite réunion de *de-briefing* s'impose, où l'on fait le point sur les chantiers en cours, les projets. La machine à café est mise à contribution ; elle l'est souvent dans la journée. Je me rends ensuite dans les différents services, les ateliers ; je discute avec tous les intervenants, pour prendre le pouls de chaque opération en cours, sur tous les postes mobilisés, voir comment les choses avancent, identifier d'éventuelles problématiques, afin d'essayer de les résoudre. Le dialogue est important

pour la bonne cohésion des équipes. Dans ce relationnel j'ai parfois un petit défaut : même parvenu cadre dirigeant, sur un chantier ou en atelier il m'arrive encore de me retrousser les manches et de prendre un instant la place du manœuvre. Comme je suis quelqu'un de formation technique, qui a appris et travaillé sur les machines, si je constate qu'un exécutant s'y prend mal pour réaliser une pièce, j'ai tendance à lui montrer comment faire, à mettre directement ma main à la pâte. C'est plus fort que moi, je ne peux pas m'en empêcher. Hélas, la plupart du temps, cette manière de procéder est mal vécue par la personne en question. Cela la dérange, la vexe. Il faut reconnaître que quand on recadre quelqu'un, même sans s'énerver, en lui disant : « Mais c'est pourtant facile ! Et tu y arrives pas ! », on le met d'entrée dans l'embarras, la gêne. Mais je le fais avant tout dans un esprit positif, pour un meilleur résultat. Le but n'est pas de dévaloriser l'employé, le subordonné, mais simplement de lui prouver qu'il peut améliorer sa production, en lui montrant les gestes adéquats, les bons réflexes. Dans l'idéal, sauf avec des apprentis, je ne devrais pas avoir à le faire. Mais la perfection n'est pas de ce monde...

Dans la boîte, certains doivent me considérer comme un petit tyran. Tout le monde ne m'apprécie pas. Même si, par nature, on veut être aimable avec le personnel, il vient un moment où il faut rentrer de l'oseille. Quoi qu'on en pense, l'argent est le nerf de la guerre. Certains ne comprennent pas que dans la vie

professionnelle, dans une entreprise, c'est votre valeur ajoutée qui compte dans la balance, qui fait que vous restez en place, ou que vous progressez, en termes de carrière. On ne vous embauche pas, on ne vous garde pas pour vous faire plaisir, pour vous faire l'aumône. Ma casquette de boss, mes responsabilités m'obligent à motiver les troupes, à mener les équipes d'un point A à un point B. Je suis un bon soldat ; quand j'ai une mission, pas grand-chose ne m'arrête. Au sommet de la pyramide, la compétition est d'ailleurs savamment entretenue. La dimension de l'entreprise, son besoin de développement, nous entraîne dans un challenge permanent. Les carnets de commandes, l'exigence des clients nous y contraignent. Tous les quinze jours, ou tous les mois, le comité de direction se réunit. Les responsables échangent sur les chantiers réalisés, en cours ou à venir. C'est alors l'heure des bilans. On doit présenter ses résultats et prouver qu'on a atteint les objectifs prévus. Chacun est toisé, évalué. On se juge les uns les autres. Nous ne sommes pas dans l'univers des Bisounours. Les affaires doivent rentrer. C'est l'unique motivation. Du coup, ceux qui amènent le plus de chiffre sont valorisés, encensés, portés au pinacle, mis dans le haut du panier ; ceux qui ont failli, ou réussissent moins bien, sont démontés, pourris, dégradés, et risquent de se voir rappeler qu'ils sont sur un siège éjectable. On leur savonne la planche.

Je suis à l'aise dans mon rôle. Je ramène des commandes, les bons résultats sont au rendez-vous.

J'aurais presque l'impression, parfois, d'être dans un placard doré... Il y a environ six mois nous avons perdu un appel d'offres ; le commanditaire, le maître d'ouvrage, était le conseil général des Hauts-de-Seine, pour une prestation envisagée de l'ordre de 3 millions d'euros. On a eu beau nous en tenir à des tarifs semblables à ceux qu'on facturait depuis des années, notre dossier n'a pas été retenu. Un mieux-disant a emporté la mise. Ce sont des choses qui arrivent. C'est la loi de la concurrence. Dans les diverses initiatives à mettre à mon crédit se trouve le système EGID®, que j'ai créé pour Enedis. C'est un système breveté, innovant, destiné à sécuriser les accès en galerie des équipes intervenant sur les réseaux souterrains. Cet équipement consiste en un caillebotis métallique avec une canne rétractable, qui se pose sur les regards, une fois la plaque de fonte retirée. Ce n'est pas très compliqué mais l'entreprise a besoin de moi pour en gérer le suivi. À vrai dire elle ne semble guère s'y intéresser. J'ai eu aussi l'idée, qui me trottait dans la tête depuis quelques temps, de créer dans la structure une nouvelle activité, dédiée à l'achat-vente de portes de compartimentage, coupe-feu. Pour l'instant ce projet est resté encore un peu en *stand-by* mais il est promis à avoir du succès.

La matinée avance. J.M., le directeur, m'appelle.

– Monsieur Tapia, vous pouvez venir dans mon bureau, s'il vous plaît ?