

**Le vendredi , c'est permis !**  
Réflexions sur le management**Vous allez bien nous faire une petite remise ?**

Coupetout fabrique des couteaux depuis 1857. Une institution à Thiers.

« À la belle époque, nous étions plus de 200 », comme aime à le raconter le doyen, Auguste, un ouvrier/artisan coutelier de 63 ans. Il est la mémoire vivante de l'entreprise, rentré dans « cette belle et honorable maison » alors qu'il avait 14 ans et son certificat d'études en poche.

« Pas un magasin de couteaux n'aurait pu se passer de nos produits ! René Coty lui-même ne se séparait jamais de son coupetout. Louis de Funès en avait toujours un à portée de la main lors des tournages de films. Anquetil le glissait dans la poche de son maillot...On n'a jamais compris pourquoi. Un porte-bonheur, peut-être. En 1977, on avait eu la visite de la télévision. Pierre Bonte en personne ! Un sacré reportage ! Mais ça, c'est du passé ! Aujourd'hui nous ne sommes plus que 51 ! Et pour survivre, il nous faut nous acoquiner avec la grande distribution. Un cauchemar ! Mais c'était ça ou le dépôt de bilan. Sans Neuvatlon, la chaîne aux 230 magasins de sport, on aurait disparu depuis cinq ans. Plus personne ne va dans les coutelleries...Notre planche de salut, c'est eux, Neuvatlon. Même si ça me donne de l'urticaire. Ils nous achètent 40% de notre production. Mais chaque année, en septembre, ils nous font repasser à la moulinette pour que notre contrat soit reporté l'année suivante. Ils se font draguer par des fournisseurs chinois qui proposent de pâles copies. À chaque renouvellement de contrat, ils aiment nous prévenir : « L'année prochaine, il faudra faire mieux...Sinon, les Chinois ! ». Alors Xavier, notre commercial, remercie prudemment et respectueusement Neuvatlon et promet que l'année prochaine, nous ferons mieux encore. »

Sur un papier A3, Patrick, PDG de Coupetout, après son père, son grand-père, son arrière-grand-père..., a imprimé en lettres majuscules rouges saignantes :

**Xavier, 12 octobre 14h00, rendez-vous Neuvatlon. 40% du chiffre. Enjeu : survie et maintien des emplois. Ne fais pas le con ! On compte sur toi. Signé : les 51 salariés, leurs 47 conjoints, 112 enfants et 94 petits-enfants.**

L'avertissement « encourageant », Xavier s'est chargé de le punaiser à côté du crochet sur lequel, été comme hiver, il accroche son manteau ou sa casquette. Il y a bien longtemps que Xavier ne le lit plus. Peut-être même ne le voit-il plus...

Si Xavier ne semble plus sensible à l'image, il en va différemment du son. Du matin au soir, du lundi au vendredi, qu'il soit dans son bureau, à la machine à café, assis

devant sa potée auvergnate à la cantine – il y a des traditions que l'on respecte, quand même ! -, de passage dans l'atelier, sur le parking de l'entreprise, il y a toujours quelqu'un pour lui dire :

« Xavier, dans huit jours, fais pas l'con, 40% du chiffre ! »,

« Monsieur Martel, on compte sur vous mardi prochain. 40% hein, quand même ! Faut pas mollir ! »

« Xavier, tu ne me plantes pas le rendez-vous chez Neuvatlon, sinon je me sers des couteaux en stock pour faire du carpaccio de Xavier Martel...même si c'est pas consommable. 40% ! T'as imprimé ?! »

« 40% ! C'est quoi, Xavier, 40% ? C'est notre survie ! Sur un thermomètre c'est beaucoup trop, mais dans nos comptes, il faut ça ! Motivé, Xavier, motivé ! »

Xavier leur sourit et tente d'adopter une attitude rassurante : « Ça va marcher. Ne vous inquiétez pas ! ».

Puis il s'isole, transpire, tremblote : « Et si l'entretien ne fonctionnait pas ? Quelle responsabilité je porte ! »

Depuis deux mois, Xavier s'investit encore plus que d'habitude. Six semaines déjà que son équipe de rugby déplore son absence lors des entraînements et des matchs du dimanche : « Désolé les gars, mais 40%. Je vous expliquerai un jour. »

À la maison, l'ambiance est tendue. Xavier passe à côté de l'essentiel. Il n'a pas remarqué la nouvelle coupe de cheveux de son adolescente, a zappé le premier match de handball de la saison de Matéo et les noces de cristal ont été célébrées par un grand rien, créant une immense déception chez Isabelle. Xavier veut préserver sa famille de son stress, alors il se tait...

Patrick, le patron, manifeste sa confiance à Xavier : « Tu es l'homme de la situation. Moi je viens de la prod, la vente c'est pas mon rayon. Même si l'objectif était moins important et la conjoncture moins hardcore, tu as très bien réussi les années précédentes avec Neuvatlon, donc je te laisse faire. Je ne te dérange pas...C'est toi l'expert commercial ici. Je n'ai que deux choses à te dire : merde et 40 % ! »

Xavier est seul.

Seul dans sa préparation.

Seul face à Neuvlathon.

Seul face à l'entreprise.

Dans cette solitude, peu à peu, il voit pousser le stress et la peur, et il est démuni pour les combattre. Alors, ils prennent toute la place, dans ses journées, ses nuits, ses weekends et dans son assiette...Xavier alterne suralimentation et sous-alimentation en fonction de la dominante perçue à l'heure des repas : stress, il bâfre ; peur, sa bouche reste close.

Pour tenter d'y remédier, Xavier remplit compulsivement le temps, chaque seconde d'inactivité réactivant son angoisse. Il décortique tous les articles parus dans les Echos sur Neuvatlon depuis leur dernier rendez-vous, visite chaque magasin de la région comme si l'un d'eux, au détour d'un rayon, allait lui livrer le secret de la

réussite de son entretien, lit quantité d'ouvrage sur « La vente aux grands comptes », « Réussir ses négociations en terrain miné », « Vendre avec la méthode Spong : nos clients sont nos amis, il faut les aimer aussi ! », analyse au micron près le marché de la coutellerie en France, en Europe et dans le monde, s'essaie à des exercices de détente : sophrologie, yoga, méditation. Xavier est impliqué, mobilisé, mais seul et de plus en plus proche de cette montagne qui apparaît comme un mur hostile et infranchissable.

Patrick lui fait confiance pour réussir bien sûr, mais aussi pour se préparer. Xavier n'ose pas aller le voir pour lui demander ...quoi d'ailleurs ? Lui faire part de sa peur, en prenant le risque d'être déconsidéré, d'amplifier celle de Patrick et par effet rebond la sienne ?

Le jour J est arrivé.

Le moment M sera là dans deux heures. Depuis ce matin, chaque personne rencontrée dans l'entreprise y va de son petit mot qui se veut encourageant mais en réalité tellement destabilisant : « Je te donne un petit conseil, si jamais l'acheteur te dit ça... J'ai vu ça dans un Capital sur M6, ça avait l'air redoutable ! », lui déclare Raymond, préparateur de commande, qui n'a jamais rien vendu, « Tiens, un thermos de potion magique, d'après une recette ancestrale des Mayas » lui propose Géraldine, « La victoire est en toi » lui déclame théâtralement Julien, perfusé à la pub Adidas, « Si ça marche, je te paye une mousse », lui propose généreusement Laurent, comptable amnésique, qui a oublié que depuis que Xavier s'est mis à courir et à jouer au rugby, il a tourné le dos à l'alcool...

Il est temps de partir. Xavier monte dans sa voiture et démarre. Dans le rétro, il voit une main s'agiter depuis le bureau de Patrick. Il s'arrête, sort de la voiture. Patrick gesticule et hurle : « 40%...40%...N'oublie pas ! »

Deux mois que Xavier ne pense qu'à ça...Non, il n'oublie pas.

C'est dans la voiture, qu'enfin, il se pose les bonnes questions : ma prise de contact, ma première phrase, la structure de mon entretien, les objections prévisibles et les éléments de réponse, les paliers de négociations et les demandes de contreparties, la phrase pour proposer de passer à la signature du contrat...Mais c'est trop tard. Les bonnes questions qu'il se pose si près du début du match et l'absence de réponses lui font l'effet d'alcool à brûler projeté sur le feu de son stress et de ses peurs !

Xavier est à trois cents mètres du Siège de Neuvlaton... Quinze minutes d'avance, c'est parfait. Manque de bol, son GPS n'est pas à jour et lui indique une rue qui un jour a dû être utilisable dans ce sens-là, mais qui aujourd'hui est en sens interdit. Xavier a enclenché le pilotage automatique et fonce tête baissée dans l'erreur de conduite. Un coup de sifflet le ramène brutalement à la réalité. Deux gendarmes lui font signe de se garer. Le temps de la leçon de morale, des vérifications du véhicule et de dresser le PV, il est 14H10 lorsque les autorités lui rendent sa liberté.

Transpirant, les mains moites, la bouche sèche, Xavier arrive en courant à l'accueil de Neuvlaton. Les acheteurs le reçoivent fraîchement. Xavier bafouille des excuses,

bute sur les mots lorsqu'il argumente, envoie des signes de fébrilité lorsqu'on lui fait une remarque sur son offre. L'enfer dure plus d'une heure. Les acheteurs, qui se savaient en position de force avant de recevoir Xavier, sont maintenant totalement maîtres de la situation, de Xavier, de Coupetout et de la négociation financière !

« Monsieur Martel, au regard de votre retard inadmissible et de votre offre, si vous voulez que l'on signe, il va falloir nous accorder une remise importante. Vous n'avez le droit qu'à une seule proposition. Réfléchissez bien et ne vous trompez pas, nous n'avons plus de temps à perdre. Prenez votre temps, vous avez quinze secondes ».

Devant la possibilité que Neuvlaton lui offre de repartir avec le contrat signé, Xavier n'a pas utilisé les quinze secondes proposées. Dans une réponse réflexe, il s'est entendu dire en bégayant : « Qua..qua...qua...Quarante % »

Le contrat est signé. Il devra être honoré.  
Très gagnant pour Neuvlaton...  
Beaucoup moins pour Coupetout.

Face à des situations à forts enjeux, pour le collaborateur, pour l'entreprise, pour le client et parfois pour les trois simultanément, prenons-nous suffisamment le temps d'écrire avec ceux qui vont la jouer la partition qui permettra de réussir ? Ensuite, avons-nous à cœur de la répéter, de l'affiner pour rassurer le collaborateur et éviter de l'écraser sous une pression d'enjeu morbide ?

« Xavier, tu connais l'enjeu de la réussite de la vente chez Neuvlaton : l'avenir de l'entreprise ! Nous devons signer un contrat de 2 millions d'euros représentant 40% de notre CA. Nous avons 60 jours pour réfléchir ensemble à la meilleure façon de mener cet entretien pour ne rien subir et se préparer à le jouer : de la prise de contact à la prise de congé, en passant par la rédaction d'une proposition d'ordre du jour, à la rédaction de la synthèse que nous leur ferons parvenir le lendemain de l'entretien... Xavier, on va rentrer dans le détail... »

Alors oui, Xavier, rassuré par un chemin défriché, balisé, éclairé et connu, sera capable de transmettre par son attitude à ses interlocuteurs la confiance dont ils auront besoin pour accepter un accord gagnant-gagnant...

Pour réussir lorsque les objectifs sont élevés, l'enjeu essentiel, le contexte compliqué, le manager doit troquer la pression d'enjeu par la pression sur le jeu : « Voilà le chemin ! »

Et vous, qu'en pensez-vous ?  
Bonnes réflexions.