

JULIE
GRAZIANI

**TOUT LE MONDE
PEUT S'EN SORTIR**

Philosophie du rebond

Tout le monde
peut s'en sortir

Julie Graziani

Tout le monde
peut s'en sortir
Philosophie du rebond

L^Éditions de
L^Observatoire

ISBN : 979-10-329-1410-6
Dépôt légal : 2020, septembre
© Éditions de l'Observatoire/Humensis, 2020
170 *bis*, boulevard du Montparnasse, 75014 Paris

Avertissement

Mon métier – un des plus beaux du monde à mes yeux – consiste à aider les entreprises à surmonter leurs difficultés et à rebondir. J'en ai tiré des enseignements que j'espère faire partager au plus grand nombre. J'ai illustré mon propos par des créations narratives. Librement inspirés de mon expérience, les protagonistes décrits dans cet ouvrage sont fictifs. Toute ressemblance avec des personnes, entreprises ou situations existantes ou ayant existé ne pourrait être que fortuite. Mais leurs espoirs, leurs doutes et leur créativité sont authentiques et j'espère qu'ils vous toucheront comme ils m'ont touchée.

Introduction

Il n'y a que la vérité qui blesse

Novembre 2019. Un an que le mouvement des Gilets jaunes a commencé. Je l'ai d'abord accueilli avec sympathie, comme la plupart des Français à l'époque. La tonalité des premières émeutes sonnait juste : « Laissez-nous vivre dignement des fruits de notre travail ! » Cette adresse au gouvernement, si rare en France, était un cri de liberté. Cessez de vouloir notre bien malgré nous, cessez de prendre prétexte de causes vertueuses pour augmenter doucereusement la pression fiscale, laissez-nous être les acteurs de nos vies sans venir ponctionner nos réussites, même modestes. C'était le cri des travailleurs, salariés ou indépendants, de ceux qui bossaient dur et pour qui la coupe était pleine. En l'occurrence, la coupe, c'était le plein d'essence renchéri par une taxe écologique ouvertement pensée pour décourager l'usage de la voiture. De rond-point en rond-point, les Français modestes partageaient l'absurdité de leur situation : les semaines à rallonge, le salaire net dérisoire après les charges sociales, l'incertitude du lendemain, la croissance poussive dans laquelle le pays s'embourbe, et en contrepoint de ces angoisses... ce monstre froid qu'est l'État, sa prétention à prélever toujours davantage, son arrogance à modifier les règles du jeu économique d'une réforme à l'autre, et le sentiment d'être cramponné à un

radeau en risquant la noyade à chaque vague un peu forte. Pour la première fois depuis longtemps, les petits patrons, les artisans, les commerçants et les salariés se parlaient et comprenaient qu'ils formaient une unique classe populaire partageant la même précarité. Ils semblaient déterminés à ne plus laisser appréhender les fruits de leur travail par un État vorace et dispendieux.

Ce miracle a duré quelques semaines, avant de s'évanouir, pris en tenaille par l'infamante accusation de populisme – c'est-à-dire d'extrême droite – du côté des élites centristes, et par le retour en grâce au sein du mouvement des vieux thèmes de la gauche : la lutte contre les inégalités, les ultra-riches chez qui il n'y a qu'à piocher l'argent qui manque, l'État providence qui n'en fait pas assez et qui devrait en faire plus. Une haine tenace s'enkystait chez les Gilets jaunes, cette vieille haine révolutionnaire si française, qui jalouse la réussite, exècre les privilèges forcément immérités et ambitionne de raccourcir les têtes qui dépassent. On ne comprenait plus que des députés soient mieux payés qu'un manutentionnaire, on poussait un ministre à la démission parce qu'il avait servi du homard et des grands crus à table, on brûlait la Première dame en effigie : pensez donc, elle avait fait repeindre la salle des fêtes de l'Élysée et changé le service de vaisselle. Comme si l'Élysée ne devait pas avoir un service à vaisselle plus prestigieux que du Ikea.

La petite musique du terrorisme intellectuel d'extrême gauche reprenait : vous ne gagnez pas le smic, donc vous ne pouvez pas comprendre ; vous êtes un bourgeois, donc votre parole est délégitimée. Sur les plateaux télévisés, personne ne pouvait apporter la contradiction aux Gilets jaunes : l'étalage de leurs malheurs, leurs difficultés à boucler la fin du mois valaient tous les argumentaires. Aucune objection raisonnable,

aucune démonstration économique ne résistait face à ces voix, tour à tour brisées d'émotion ou vibrantes d'indignation, qui déroulaient le long témoignage de leurs disgrâces. Il fallait bien pourtant s'extraire de la narration brute et tenter de comprendre comment la France avait pu s'appauvrir à ce point. Pour cela, il fallait analyser, comparer les points de vue, convoquer des théories économiques. Ce fut l'objet du Grand débat qui fit rentrer presque tout le fleuve de la révolte dans son lit, aidé en cela par les 17 milliards d'aides et allègements consentis par le gouvernement pour améliorer le pouvoir d'achat des catégories modestes. La première jacquerie du XXI^e siècle contre les abus de l'État collecteur s'achevait sans panache, dans le renouvellement d'une servitude consentie, parce que ce même État avait ouvert les vannes de la redistribution. Le petit peuple des ronds-points sait bien que la collecte et la redistribution sont les deux faces de Janus de l'État providence, lequel joue de l'une ou de l'autre, au gré des circonstances, pour garder intacte son hégémonie. Mais puisqu'on ne peut l'empêcher de prendre, qu'on l'oblige au moins à redonner de temps en temps. Les perdants de ces arbitrages budgétaires étaient, comme toujours, ceux des Français qui appartiennent à la classe moyenne aisée, celle qui est parvenue à force d'efforts, de chance ou de courage à améliorer son sort et celui de ses enfants ; ils sont mis à contribution, c'est normal, puisqu'il y a plus malheureux qu'eux. D'ailleurs, on ne leur dit pas merci. C'est normal, on vous dit : la solidarité est un dû. Les gens qui parviennent à boucler la fin du mois ne méritent pas de reconnaissance. Et tant pis s'ils se mettent à craindre le déclassement eux aussi. On pleurera quand on aura le temps, selon la formule gouailleuse qu'affectionnent les internautes.

La crise des Gilets jaunes aurait pu être l'occasion de repenser entièrement notre système et de se poser la question des limites de l'État providence, pour en finir une bonne fois pour toutes avec cette culture de la réclamation. Se tourner d'abord vers l'État pour réclamer des aides, n'avoir pas ou peu de gratitude pour ceux qui les payent, se plaindre avant de se remettre en question, toutes ces attitudes sont psychologiquement des ferments d'échec. À l'inverse, compter d'abord sur ses propres forces, admirer ceux qui ont réussi, les prendre pour modèles et chercher ce que l'on peut améliorer en soi forment le cadre mental indispensable à une vie réussie, et pas seulement dans le domaine financier.

Ce sont toutes ces idées que j'ai dans la tête, ce soir du 4 novembre 2019, lorsque je suis invitée à commenter sur LCI l'algarade dont vient une fois de plus de faire l'objet le président Macron. Il est pris à partie par deux femmes. Toutes deux se plaignent à lui de leurs difficultés financières. Elles ne sont pas spécialement vindicatives mais font état de leurs problèmes comme si c'était à lui de les résoudre. La première indique gagner le smic et avoir deux enfants à charge ; elle conclut en disant : « Je trouve que les aides ne sont pas terribles. » La seconde regrette d'être « obligée de travailler » alors qu'elle a cinq enfants. Je ne vois pas où est le problème et je le dis sèchement en plateau : oui, la vie est dure, oui nous ne sommes plus au temps où un seul salaire suffisait à faire vivre une famille nombreuse ; c'est mon cas aussi, j'ai quatre enfants et nous sommes deux à travailler. Je trouve un peu gonflé de venir se plaindre au président de la République pour cela. Je fais remarquer qu'aucune de ces deux femmes ne remet en question son parcours, ne parle de sa propre responsabilité

dans ses choix de vie ; elles s'adressent toutes deux au président de la République comme si leurs difficultés lui étaient imputables : « Que faites-vous pour m'aider ? » Un an plus tôt, il avait rappelé qu'il suffisait parfois de traverser la rue pour trouver du travail, ce qui était évidemment une manière de parler. Cette petite phrase lui avait coûté cher : l'image du président des riches s'était imposée, arrogant, insensible aux souffrances de ses concitoyens. Rappeler aux gens qu'ils ont aussi le droit d'être débrouillards avant d'avoir le droit de râler déplaît profondément. Peut-être pense-t-il à ce moment-là : « Et toi, que fais-tu pour t'aider ? » Il le garde pour lui, il a appris de son erreur. Cette erreur, je vais la commettre à sa place.

Au moment où je reprends la parole, des souvenirs affluent et se bousculent, vifs comme une gifle, tumultueux comme une marée montante. Je retrouve intacte l'angoisse de ma mère, l'humiliation de mon père, des murs nus, des placards vides. J'ai 11 ans et j'entends ma mère raccrocher le téléphone : ce week-end encore, c'est ma grand-mère qui lui prêtera un peu d'argent pour faire les courses. De Russie où il s'est installé pour tenter de rebondir après une faillite en France, mon père n'a pas pu envoyer d'argent ce mois-ci. Peut-être le mois prochain. Nous n'avions droit ni au smic, ni au chômage. Même faibles, ce sont quand même des revenus qui tombent tous les mois. Nous n'avions rien que ce que mon père pouvait espérer gagner dans un pays qui offre aux entrepreneurs une chance de rebondir ; ce n'était pas le cas de la France à l'époque où le « failli » traînait sa mauvaise réputation des années durant. Mais ma mère nous rappelait que nous avions la santé et l'éducation gratuite, la famille pour dépanner et une garde-robe constituée pendant les années

meilleures qui se transmettait de l'aînée aux plus petites – heureusement, nous étions quatre filles !

Je n'ai jamais vu ma mère aigrie ni envieuse des biens des autres. Elle savait que mon père avait pris des risques : il avait joué et perdu. Elle aussi avait pris des risques en faisant le choix d'être mère au foyer, ce qui la plaçait dans une extrême dépendance financière à l'égard de mon père. Ce choix avait présenté bien des avantages, la joie d'accompagner ses enfants pendant leurs jeunes années et l'absence de contraintes professionnelles ; elle en assumait les inconvénients maintenant. La relation conjugale était assez abîmée par des années d'incartades (mon père, comme beaucoup d'hommes de sa génération, évaluait sa virilité à l'aune de ses infidélités) mais elle avait exclu d'emblée une séparation pour ne pas nous enfoncer davantage dans la précarité. Va donc chercher une pension alimentaire en Russie... Je ne pense pas que ce choix lui ait pesé : le bien-être de ses enfants passait avant son propre épanouissement sentimental ; c'est incompréhensible de nos jours mais c'était pour elle une évidence.

Comme les Gilets jaunes, nous restions en marge de la société de consommation et de ses petits plaisirs. Les filles du collège me le faisaient bien sentir : « Tu n'as pas de sac Hervé Chapelier ? Tes jeans ne viennent pas de chez SAP ? » Les invitations étaient rares et les barrières sociales bien en place : compliqué de fréquenter les bonnes bandes avec un budget cinéma et café restreint ; gênant d'aller aux anniversaires sans avoir les fringues à la mode. Je n'avais pas le sac de la bonne marque mais j'avais de bonnes notes. Je savais que c'était la clef pour avoir accès un jour à ce que mes parents ne pouvaient pas m'offrir aujourd'hui.

Toutes ces émotions me prennent aux tripes et je les projette brutalement sur ces deux femmes. Ma mère ne se serait jamais plainte au président de la République. Elle aurait jugé que ce n'était pas digne d'elle. J'enchaîne le souffle court : « Mais qu'a-t-elle fait pour se retrouver au smic ? Est-ce qu'elle a bien travaillé à l'école ? Et puis, quand on est au smic, il ne faut peut-être pas divorcer non plus. »

Le soir même, la meute des réseaux sociaux se déchaîne. Le propos est pris au pied de la lettre. Ma parole est confisquée. On ne cherche plus à comprendre ce que j'ai voulu dire, s'il y avait une part d'exagération, et de qui je parlais au fond. Engoncés dans leur indignation vertueuse, mes détracteurs inventent que je veux interdire aux femmes pauvres de divorcer. Certains prétendent que j'incite les femmes à rester avec leurs maris brutaux si elles n'ont pas les moyens de les quitter. Je deviens la responsable des violences conjugales. D'autres encore menacent de venir brûler ma maison ; ils se réjouissent à l'idée des sévices qu'ils m'infligeront, au premier rang desquels le viol. Je reste pétrifiée devant ce déchaînement de haine, pour une phrase jetée en l'air. Je ne comprends pas comment j'ai pu donner cette image : une bourgeoise qui a toujours baigné dans le luxe et qui méprise les pauvres du haut de sa fortune, une femme dure inconsciente des difficultés de la vie. C'est pourtant aux antipodes de mon parcours et de mon activité quotidienne.

Je ne suis pas une bourgeoise, j'appartiens en fait à cette catégorie qui dérange autant les bourgeois que les classes populaires : je suis une parvenue. Je suis la preuve vivante que l'aisance des premiers n'est pas une citadelle imprenable et que les seconds ne sont pas assignés à résidence. Je viens rappeler aux uns et aux

autres une réalité qui les met mal à l'aise parce qu'elle bouscule leurs certitudes : la mobilité sociale existe et chacun est le premier responsable de sa vie. Je suis un transfuge de classe. Cela contrarie tous ceux qui préfèrent plaindre les pauvres et critiquer les riches, pourvu que chacun reste à sa place.

Je reçois aussi des centaines de témoignages de gens qui partagent avec moi leur courage ou celui de leur famille. « Mon père a élevé huit enfants ; il était maçon, salarié, puis entrepreneur, puis à nouveau salarié ; il ne pensait pas que c'était à l'État de faire à sa place » ; « Il y a quinze ans, j'ai commencé au bas de l'échelle ; nous avons eu notre premier enfant. Avec les aides, c'était presque 1 000 euros de plus par mois que mon smic. Nous étions au plus juste mais nous avions le nécessaire ; aujourd'hui, je suis content de rendre à la société *via* mes impôts ce qu'elle m'a donné alors. »

Il est facile de plaindre les gens, de prêter une oreille compatissante à leurs malheurs. Nos croyances collectives bercent les catégories populaires d'illusions réconfortantes : les inégalités sont injustes, ce n'est pas de leur faute s'ils échouent, ils ont droit à plus d'aides, ce sont les catégories aisées qui paieront. Sauf que dans la réalité, on aide mieux les gens en les coachant qu'en les plaignant. C'est si difficile à entendre et si vrai pourtant. Et ça marche. J'ai pu le constater des centaines de fois dans mon métier puisque, sans doute marquée quand même par l'histoire familiale, j'ai voué ma vie à aider les entrepreneurs en difficulté.

Ce sont ces histoires que je veux raconter car ce sont les seules à même d'insuffler à nos compatriotes, en butte aux difficultés de la vie, une espérance solide et le goût du lendemain. « Mais tout le monde n'en est pas capable ! », m'objectera-t-on. « Il y a des gens qui ont

été tellement malmenés par la vie qu'ils n'ont plus de ressort ; il y en a d'autres qui n'ont pas les ressources mentales ou la force de travail pour s'en sortir. » Il ne s'agit pas de le nier et je ne prétends pas résoudre 100 % des problèmes. Mais à l'inverse, on ne peut pas non plus partir du principe que seule une petite minorité de gens chanceux est capable de se prendre en main et d'améliorer son sort. C'est le contraire : l'immense majorité de nos concitoyens ont évidemment en eux des ressources et des talents ; ils peuvent se faire une vie qui les satisfasse en comptant d'abord sur leurs propres forces. À condition d'entreprendre un parcours de découverte personnelle, d'identifier leurs faiblesses et leurs richesses, d'apprendre à tirer les leçons de leurs échecs ; c'est une attitude exigeante sans doute, mais inspirante. Ce ne sont d'ailleurs pas mes compatriotes qui manquent de courage car l'écrasante majorité d'entre eux se bat et avance : j'en rencontre tous les jours. C'est plutôt un discours formaté, d'ailleurs souvent issu des élites intellectuelles, qui pense être compatissant alors qu'il n'est que condescendant. Une manière d'accueillir les problèmes qui installe l'autre dans son statut de victime et lui dénie toute perspective d'évolution. L'apitoiement est devenu une figure de style imposée, sans que ça n'ait jamais aidé qui que ce soit. Notre pays s'appauvrit à force de se prendre en pitié. J'ai écrit ce livre pour tous ceux qui, comme moi, préfèrent l'action aux regrets.

L'État providence est une entreprise en difficulté

Quand le modèle est usé

Le monde de la haute couture française est en émoi. L'une de ses maisons les plus emblématiques vacille sur ses fondations. Elle est dirigée depuis quelques années par un personnage haut en couleur, un aventurier ayant vécu mille vies, un ex-enfant abandonné qui s'est construit seul et qui a trouvé dans la notoriété de cette marque bien établie un peu des racines qui lui manquaient.

Quatre ans de traversée du désert ont épuisé ses ressources. À quelques jours de la *fashion week*, le dirigeant vient consulter mon cabinet : il ne sait même pas s'il pourra payer les salaires le mois prochain. Il faut pourtant faire bonne figure : pas question d'afficher le moindre signe de faiblesse devant les rédactrices de mode qui font la pluie et le beau temps. Nous demandons l'aide d'un spécialiste des audits flash, ces travaux réalisés à toute allure qui permettent d'extraire les ratios de gestion de la comptabilité. Nous devons lui avouer que l'entreprise n'aura peut-être pas de quoi payer son intervention. « Je prends le risque, nous dit-il, je ne vais pas vous laisser dans le brouillard. »

Pendant qu'il examine le détail des chiffres, je refais l'histoire des dernières années avec le dirigeant ; je veux repérer le moment où on a fait fausse route. Tout le monde connaît l'histoire de ces voyageurs perdus dans le désert parce qu'ils ont dérivé de quelques degrés par rapport à la piste principale. Une erreur minime. Le problème n'est pas dans l'écart lui-même mais dans sa persistance. Un mauvais choix de stratégie, corrigé trop tardivement, peut vous faire mourir de soif à quelques centaines de mètres d'une oasis.

Premier constat : l'entreprise est en perte depuis au moins six ans et tout le monde a l'air de trouver cela normal, avec d'excellentes raisons à la clef : « Oui, on a perdu de l'argent mais il fallait lancer le nouveau parfum ; tout le monde sait que ça coûte cher de lancer un parfum » ; « Oui, l'atelier de haute couture est horriblement coûteux mais comment prétendre être une grande maison si nous n'en avons pas un ? Et puis, nous ne pouvons pas laisser sur le carreau les couturières qui y travaillent et qui ont, pour certaines, quarante ans de maison ». Sauf que les pertes ont été financées par de la dette ; elle génère des intérêts financiers qui viennent aggraver le déficit ; il faut emprunter à nouveau et ainsi de suite. La dette grossit et représente désormais un an de chiffre d'affaires. Personne ne sait comment la rembourser ; le dirigeant reporte le problème à plus tard : tant que ce n'est pas exigible, tant qu'il y a des gens pour prêter, il n'y a pas de raison de s'inquiéter outre mesure.

Deuxième constat : l'entreprise s'est diversifiée tous azimuts, tant sur les lignes de produits que sur les aires géographiques. Le résultat est incohérent. D'un côté, le département des parfums et celui de la haute couture ont été maintenus pour des raisons de prestige et d'image,