

L’IMPOSSIBLE A PRÉSENTÉ LA FACTURE

FERDINANDO FREGA · GILLETTENARRATIVE · GILLETTEVATICANO

Je me souviens de mon père nous emmenant déjeuner le dimanche quand j’étais enfant. Toujours au même restaurant : Sala Bella. La patronne était une femme corpulente, toujours souriante, toujours accueillante. On y mangeait bien. Délicieusement. Comme nulle part ailleurs.

Bien souvent son supérieur se joignait à nous. Frioulan d’origine, un mètre quatre-vingt-seize, largement plus de cent vingt kilos, doté d’un solide appétit. Il descendait de Messine en voiture avec sa famille.

À la fin du repas arrivait l’addition. Mon père ne se levait jamais de sa chaise pour la payer. Il laissait simplement les billets pliés dans la serviette, posée sur l’assiette vide.

Je ne les ai jamais vus partager l’addition. Jamais vu un autre arrangement. Jamais entendu la moindre discussion.

Il était le supérieur. Mon père était le vendeur.

Et c’est le vendeur qui paie.

Puis un soir, alors que nous garions la voiture au garage, il m’a dit :

« Tu me vois toujours payer. Tu me vois toujours sortir l’argent le premier. Alors tu crois que c’est moi qui paie l’addition. Ce n’est pas le cas. »

Je n’ai pas compris.

Il m’a fallu un mois.

Un dimanche, assis à la même table, le supérieur a sorti un carnet de sa poche intérieure et s’est mis à écrire pendant que mon père parlait.

Qui avait ouvert une nouvelle boutique. Qui en avait fermé une. Qui était en retard sur ses factures. Dont le fils avait repris l’affaire familiale. Qui gardait encore les produits du concurrent en vitrine.

Personne ne faisait attention à moi, parce que j’étais un enfant, et les enfants ne comptent pas à table.

Le lundi matin, ces notes partaient pour Milan sous la signature du supérieur.

Mon père payait le dîner. Le supérieur payait tout le reste.

Vingt ans sans un seul avertissement. Sans une seule note disciplinaire. Et surtout, sans une seule augmentation refusée.

Mon père pouvait être considéré comme l'un des trois hommes les mieux payés de Gillette Italie, juste après le directeur général et le directeur commercial. Non parce qu'il vendait plus que tout le monde. Parce que personne d'autre ne possédait la valeur ajoutée des histoires qui se déroulaient chaque jour devant les clients.

L'addition est toujours payée par quelqu'un qui n'est pas assis à la table.

Retenez cette phrase. Vous en aurez besoin à la fin.

Pourquoi cette longue introduction ?

Pour expliquer ce qui est arrivé aujourd'hui. Et ce que j'ai raconté, en espérant qu'un jour cela puisse réellement arriver. Dans un avenir proche ou bien plus tard, je l'ignore.

C'était un dimanche après-midi de la mi-août. Une chaleur écrasante. L'air sec. Ce genre de température qui paraît plus brûlante encore précisément parce qu'il y a si peu d'humidité.

La climatisation tournait à plein régime et ma femme, comme toujours, me rappelait de l'éteindre, parce que les factures d'électricité sont déjà bien assez salées sans qu'on y ajoute du sel.

Il était environ 18 h 30. J'étais allongé dans mon fauteuil rouge quand mon portable a sonné.

Le préfixe était +1. États-Unis. Qui diable pouvait m'appeler d'Amérique à cette heure, alors que là-bas ce devait encore être l'heure du déjeuner ?

J'ai répondu.

« Allô ? »

« Allô ? »

Une voix calme. Grave. Légèrement gutturale.

« Je voudrais parler à Ferdinando. »

« C'est moi. À qui ai-je l'honneur ? »

« Ici Robert. Bonsoir. L'Américain au nom de famille français. »

J'ai ri.

« Merci pour cet appel, mais honnêtement, celui qui a monté ce canular mérite des félicitations. Je suis tombé dedans à pieds joints. Cela dit, maintenant que j'y pense, vous m'appelez d'un numéro américain alors que vous êtes assis à Rome ? »

« Oui. C'est mon portable personnel. Je n'ai emprunté aucun canal officiel, parce qu'il ne s'agit pas d'une communication institutionnelle. C'est l'un des rares privilèges qu'il me

reste. Si vous avez des doutes, je vous donne le standard du Vatican et vous pourrez vérifier. »

« Non. C'est très bien. Je vous en prie, continuez. »

J'étais sceptique. Méfiant. Prudent. Mais je ne voulais pas raccrocher. La grossièreté n'a jamais fait partie de ma nature. J'ai plutôt poussé au maximum mon système intérieur de détection des menaces et j'ai essayé de comprendre où exactement j'avais atterri.

« Dites-moi, Votre Sainteté. Que puis-je faire pour vous aujourd'hui ? »

« Nous pouvons nous tutoyer, Nando. Nous ne sommes pas si éloignés en âge. »

« C'est vrai. Nous ne sommes éloignés que par les rôles. Vous êtes le Numéro Deux de l'Église catholique. Je suis le dernier des scribes. »

« Pourquoi Numéro Deux ? J'avais l'impression d'être le Numéro Un. »

« Pardonnez-moi si cela vous met mal à l'aise. Le Numéro Un est celui qui a tout bâti : Jésus. Mon ancien collègue de chez Gillette. Le seul qui savait exactement ce qu'il faisait. Comme il ne pouvait pas nommer publiquement ses directeurs généraux, il a inventé le titre de Pape et vous a laissé la liberté de le personnaliser. »

Il a éclaté de rire.

« Maintenant je comprends, dit-il, pourquoi chaque couloir de ma maison résonne de la même question : as-tu regardé GilletteNarrative aujourd'hui, pour voir ce que le collègue a encore écrit ? »

Je n'ai eu aucune difficulté à tenir le rythme. Un bon vendeur reconnaît un jeu dès qu'il commence. Mais il était assez intelligent pour le reconnaître aussi, et il s'est adapté immédiatement.

« Vous savez que j'appelle depuis le numéro rattaché à mon compte bancaire américain ? Il y a quelque temps j'ai appelé cette banque directement et on m'a raccroché au nez, parce qu'on a cru à une plaisanterie. »

« Oui, Votre Sainteté. »

« Non, Nando. Je vous en prie. Appelez-moi Robert. Au moins en privé. Sans protocole. La vie en est plus simple. »

« Eh bien Robert, vous avez choisi la mauvaise banque. Dans votre position, c'est elle qui devrait venir à vous. D'ailleurs, ouvrir une agence à l'intérieur de la Cité du Vatican devrait être considéré comme presque obligatoire. Le prestige seul le justifierait. Une occasion qu'aucun banquier sérieux n'oserait même discuter. »

« Vous avez raison. Mais l'économie n'est pas mon domaine. Et cet appel est exploratoire. Exactement comme la lettre que vous m'avez envoyée. Au fond, nous faisons le même

métier. »

« C'est-à-dire ? »

« Nous essayons tous les deux de comprendre nos semblables. »

« Vous savez, Nando, j'ai lu toutes les histoires que vous avez écrites sur votre GilletteVatican. Ma première question est celle-ci. »

1. Pourquoi vingt-deux langues ? Vingt-deux mondes ? Même là où l'Église est pratiquement marginale. Prenez l'Inde.

« Parce qu'il existe une règle de marché que vous n'avez jamais vraiment appliquée.

Les consommateurs ne sont pas des clients. Un client est quelqu'un qui achète déjà chez vous. Un consommateur est quelqu'un qui le pourrait encore.

Vous comptez les clients. Les baptisés. Les fidèles pratiquants. Les croyants inscrits. Et vous oubliez tous les autres.

Les marchés ne se gagnent pas là où vous êtes déjà fort. Les marchés se gagnent là où vous êtes absent et où personne ne vous attend.

Vingt-deux langues ne sont pas vingt-deux traductions. Ce sont vingt-deux portes ouvertes. »

« Un instant. Êtes-vous en train de dire que la foi est un produit, et que les gens changent de religion comme ils changent de marque de dentifrice ? »

« Je dis que les gens bougent. Et si cette affirmation vous choque, regardez ce qui est arrivé à vos diocèses en Amérique latine ces trente dernières années, et dites-moi qui les a fait bouger. »

Silence. Puis :

« Continuez. »

« D'ailleurs, je ne veux pas écrire de la littérature économique. Je ne suis qu'un vendeur qui avait quatre en italien à l'école. »

2. Pourquoi avez-vous écrit qu'il serait logique et opportun de ramener Gillette au sein de l'Église ?

« Pour trois raisons, dans cet ordre. Identité. Croyance. Relation.

D'abord l'identité. Croyez-vous vraiment qu'être un Américain au nom de famille français soit le fruit du hasard ? Vous portez deux mondes dans un seul nom sans appartenir complètement ni à l'un ni à l'autre. Gillette a fait exactement la même chose pendant un siècle. Un objet. Une lame. Cent visages différents, selon le pays où elle atterrissait.

L'identité n'est pas ce que vous êtes. L'identité est ce que les autres reconnaissent en vous en trois secondes. Vous l'avez. Et vous la gaspillez.

Vient ensuite la croyance. Personne n'achète un rasoir pour son manche. On l'achète parce qu'on croit que demain matin fera moins mal qu'hier. C'est un acte de confiance répété chaque jour avant que quoi que ce soit d'autre n'arrive. Seul. Devant un miroir. Citez-moi un autre produit au monde qui y parvienne.

Puis vient la relation. La seule chose que personne ne peut acheter. Mon père a bâti des relations au fil de trente ans de comptoirs et de tasses de café. Nous ne vendons pas de livres. Nous construisons des relations. C'est écrit au bas de tout ce que je publie. Ce n'est pas un slogan. C'est un bilan.

Et le vrai parallèle n'est pas la part de marché. Vous n'avez pas besoin de part de marché. Le vrai parallèle, c'est la fréquence.

Gillette est devenue Gillette parce qu'elle a compris un fait simple : une lame s'use. La consommation oblige à revenir.

Vous avez un produit qui s'use chaque jour. Il s'appelle la conscience. Et pourtant vous le traitez comme si les gens n'avaient besoin de le renouveler qu'une fois par an, à Noël et à Pâques. »

« Et il y a une image dont je voulais vous parler. »

« Dites-moi. »

« Un homme ouvre un paquet de rasoirs neuf. À l'intérieur, il trouve un petit feuillet. Pas une image pieuse. Le visage de Jésus. Tel qu'il était vraiment, avant tout le reste. Rasé de près. »

Robert n'a pas ri. Je l'entendais respirer. Puis il a dit :

« Nando, vous savez que nous n'avons pas ce visage. Personne ne l'a jamais vu. »

« Justement. C'est le seul visage au monde que deux mille ans de peinture ne sont pas parvenus à user. Et vous le mettriez entre les mains d'un homme ordinaire à six heures et demie du matin. Seul. Debout devant le miroir. Sans prier. Parce que c'est le seul moment de la journée où personne ne joue un rôle. »

Un long silence. Puis :

« Continuez. »

3. Qu'est-ce que tout cela signifie concrètement ?

« Cela signifie que je me réserve le droit de mener une véritable due diligence avant de vous donner le moindre chiffre. Je ne promets pas de rendements que je n'ai pas vérifiés. C'est ce que font les consultants. Et les consultants envoient la facture de toute façon.

Ce que je peux vous dire tout de suite, c'est ceci. Votre marketing — car oui, vous faites du marketing, et vous le faites mal — est devenu obsolète il y a vingt ans. Plus personne ne rassemble des fidèles par des campagnes. Dans aucun secteur.

Une seule chose fonctionne. Devenir le geste qu'une personne accomplit avant même de décider de l'accomplir.

Il ne reste donc qu'une question. Et elle est pour vous. »

« Allez-y. »

« Voulez-vous qu'on se souvienne de vous comme du Pape de l'histoire ? Ou comme du Pape qui a fait l'histoire ? »

« Cela se ressemble. »

« Cela n'a rien à voir. Et la réponse ne dépend que de vous. »

« Eh bien, dit-il, merci pour votre temps, pour votre disponibilité, et surtout pour votre intérêt.

Je dois vous dire une chose. Je ne vous parlais pas seulement comme à un narrateur. Ni à un sociologue. Ni à un écrivain. Ni à un économiste. Je vous parlais comme à un stratège des systèmes.

Je me réserve le droit de prendre une décision et de vous faire savoir formellement ce que j'en pense. »

Puis il a marqué une pause.

« Il y a une question que j'aimerais vous poser, Nando. Tout cela. Les vingt-deux langues. La due diligence. Le feuillet glissé dans le paquet de rasoirs. Qui paie ? »

Et soudain j'étais de retour dans un garage en 1975, à côté d'un homme qui venait de payer un dîner qu'il ne payait pas vraiment.

« Robert. Ce sont toujours les gens qui paient. Toujours les mêmes gens. Vous appelez cela une offrande. Nous appelions cela le prix de vente. Mais c'est la même main qui s'ouvre.

La différence n'est jamais qui paie. La différence est la part de cet argent qui revient sous forme de quelque chose d'utile, et la part qui reste bloquée, à nourrir des gens payés trop cher pour produire trop peu.

Mon père payait le dîner et ne payait rien. Parce que ce qu'il donnait valait plus que ce qu'il dépensait.

À vous maintenant de décider de quel côté de la table vous êtes assis. »

« Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez me demander ? » dit-il.

« Oui. Prenez soin de vous. Faites attention à l'endroit où vous êtes. C'est le plus bel endroit du monde. Pas le plus sûr. Les dangers viennent de l'intérieur. Et ils sont invisibles précisément quand on essaie de démonter ce que l'on ne comprend pas encore.

Et encore une chose, Votre Sainteté. Merci. »

Nous ne vendons pas de livres. Nous construisons des relations.

Ferdinando