

# **La délocalisation**

**Par Fabrice Hatem**

- *Avec un coût horaire chargé de l'OQ supérieur de 80 % à celui de la Roumanie, on va pas pouvoir tenir très longtemps...*
- *Oui, mais la productivité n'est pas la même...*
- *Détrompe-toi, l'étude d'Ernst & Young montre au contraire que la productivité horaire des usines d'assemblage automobile américaines est légèrement supérieure en Pologne et en Hongrie à celle de l'Europe du Sud...*
- *Oui, mais nous, on n'est pas dans l'assemblage, on est des équipementiers, ça demande des compétences professionnelles plus élevées en moyenne...*
- *Ecoute, Paul, tu sais bien que pour les équipementiers, c'est exactement la même chose, parfois c'est même presque pire.... D'ailleurs, tu as bien vu le résultat, on perdu le marché des pompes hydrauliques pour Ford, on était presque 15 plus chers que les tchèques...*

Pour l'entreprise d'équipements automobiles dans laquelle Paul travaillait depuis plus de quinze ans, l'heure était grave.

Depuis presque un demi-siècle, cette entreprise du nord-ouest parisien avait approvisionné en composants automobiles les usines des grands constructeurs français dans la basse vallée de la Seine. Renault et Citroën avaient depuis tout ce temps figuré parmi ses plus fidèles clients, lui assurant un flux régulier et croissant de commandes pour un marché automobile alors en pleine expansion. La fabrication des plaquettes de frein et d'amortisseurs avait ainsi alimenté régulièrement l'activité de ses trois usines françaises – l'une – la plus ancienne, dans la vallée de la Seine près de Conflans, la seconde en Dordogne, et la plus récente dans le nord de la France, à deux pas de la frontière belge. A la fin des années 1980, l'entreprise Vistauto employait donc plus de 2000 personnes, presque toutes sur le territoire français, faisant d'elle l'un des plus grosses PME familiales indépendantes du secteur automobile national.

Paul y avait effectué la quasi-totalité de sa carrière. Entré comme jeune ingénieur de production quinze ans plus tôt dans l'usine de Conflans, il avait été vite repéré comme un élément de valeur. Nommé directeur adjoint de la production au bout de seulement huit ans, il n'avait alors eu que quelques dizaines de mètres à parcourir pour rejoindre son nouveau bureau, situé dans les locaux administratifs de l'entreprise, qui depuis sa création, jouxtaient les ateliers de l'usine historique.

Il avait la confiance du président, Michel Lelong, mais aussi, ce qui était encore plus important, de son fils aîné François, appelé à lui succéder un jour. C'était presque devenu entre eux une relation d'amitié, et il était souvent invité l'été dans leur propriété normande pour un barbecue suivi d'une après-midi de tennis, voire même pour un week-end entier. Entre deux sets et eux côtelettes grillées, on parlait bien sûr de l'entreprise, et c'est souvent là que s'étaient esquissés des choix importants pour l'avenir de Vistauto, comme la décision de créer une troisième usine du côté de Roubaix pour produire les

nouveaux amortisseurs magnéto-rhéologiques alors à la pointe de l'innovation, et qui avaient assuré la prospérité de l'entreprise pendant toute la première moitié des années 1980.

Mais, à partir de la fin des années 1980, les choses s'étaient peu à peu gâtées, et les conversations informelles du week-end portaient davantage sur les nuages qui s'amoncelaient que sur les nouvelles opportunités de développement.

*- Tu sais qu'Interburg vient de fermer son usine de Cologne pour s'installer en Pologne, du côté de Lodz ? Il paraît que là-bas, la production d'un amortisseur pneumatique revient 60 % moins cher qu'en Allemagne. En plus ils ont bénéficié d'aides à l'implantation record de l'Union européenne.*

*- Pour sa nouvelle usine de Roumanie, Renault va faire presque exclusivement appel à des équipementiers d'Europe de l'est. Pour nous, ce marché, c'est mort...*

*- J'ai appris qu'Equip'France était en grosse difficulté depuis qu'ils ont perdu le marché des essuie-glaces pour la nouvelle Zx de Citroën. Ils vont peut-être devoir licencier sur leur site d'Evreux.*

En fait, ce qui se dessinait de plus en plus nettement à partir de la fin des années 1980, c'était une crise massive de l'industrie française de l'équipement automobile sous l'impact combiné du ralentissement du marché et de la concurrence croissante des entreprises étrangères, y compris pour l'approvisionnement des sites français d'assemblage, qui avaient jusque-là constitué leur débouché traditionnel.

Et pour surmonter cette crise, il fallait que ces entreprises se réinventent presque entièrement. En trouvant de nouveaux débouchés pour suppléer au tarissement des commandes des constructeurs français. En délocalisant pour réduire les coûts. En pariant sur l'innovation pour mieux affronter la concurrence des entreprises à bas coûts de main d'œuvre des pays émergent sur les produits standards. Et finalement, en trouvant de nouvelles sources de financement et de nouvelles formes de partenariat pour se donner les moyens de cette mutation, ce qui supposait sans doute une rupture avec le vieux modèle de l'entreprise familiale indépendante.

Pendant quelques années Vistauto avait été quelque peu épargnée par ce vent de crise. La qualité technique de ses produits, sa fiabilité en matière de délais de livraisons lui avait permis de justifier des prix légèrement supérieurs à ceux de ses concurrents. Mais là, avec leurs nouvelles usines en Pologne ou en Hongrie, il ne s'agissait plus d'un faible écart, mais d'une différence massive de prix. En plus, ces nouveaux sites étaient équipés de machines dernier cri qui donnaient un sacré coup de vieux aux usines françaises du groupe. Et l'inévitable s'était bientôt produit : Vistauto avait perdu coup sur coup, en l'espace de 2 ans, 3 importants marchés avec Renault et Citroën, représentant près de 20 % de son activité. Il fallait maintenant réagir très vite, si on voulait éviter de boire le bouillon dans les trois ans à venir.

Paul avait été plus particulièrement chargé du dossier le plus explosif : celui des délocalisations. Il s'agissait, tout simplement, d'envisager le transfert des activités d'une voire de deux des usines de la société vers des sites à l'étranger. Et Paul était chargé à la fois de choisir ces futurs sites, de superviser leur construction et leur mise en service, et d'organiser le redéploiement géographique subséquent

des activités du groupe, y compris –conséquence inévitable – la fermeture partielle ou totale des sites français.

Cette mission était à la fois pour lui grisante et douloureuse. Grisante parce qu'elle lui offrait de passionnantes perspectives internationales au sein d'un groupe en mutation dans lequel il serait inévitablement –pensait-il – amené à assumer des responsabilités élargies si sa mission réussissait. Mais aussi déchirante, parce qu'elle impliquait, d'une manière ou d'une autre, de trahir la confiance des ouvriers français avec lesquels il avait travaillé jusque-là, nouant avec eux au fil des ans des liens de confiance. Et cela lui était très pénible de devoir leur mentir pour protéger la confidentialité des projets.

- *M'sieur Braché, c'est vrai qu'ils veulent fermer l'usine de Dordogne pour s'installer en Pologne ?*
- *Mais non, ne vous en faites pas, on pas quitter la France comme ça !!*
- *Mais ils disent qu'on est trop chers par rapport aux ouvriers des pays pauvres ! Pourquoi on met pas des droits de douanes pour nous protéger ?*
- *Faut obliger les entreprises françaises à acheter français pour qu'on ait du travail.*
- *Oui, mais vous savez bien que les règles de la communauté européenne nous obligent à ouvrir nos frontières.*
- *Mais nous, les règles de l'Europe, on s'en fout, on a des traites à payer et des enfants à élever !!*
- *Mais l'internationalisation a aussi des avantages : on pourra exporter, vendre à des firmes allemandes ou américaines...*
- *Mais si ce qu'on leur vend est produit en Pologne, ça lui fera une belle jambe, à l'ouvrier français !!!!*
- *Vous allez pas leur laisser nous faire ça, hein !!! Vous savez qu'on est honnêtes et qu'on travaille dur !! Vous nous protégerez, hein !!!*
- *Oui, je vous promets, on trouvera les meilleures solutions pour tout le monde...*

Paul avait honte de mentir ainsi à ses ouvriers en leur cachant la vérité. La vérité, c'était qu'il venait de revenir d'un voyage en Hongrie où il avait bouclé l'achat d'un terrain dans une zone industrielle des environs de Kecskemét. La vérité, c'est que les plans pour la construction d'usine de production de plaques de frein employant près de 600 ouvriers étaient pratiquement finalisés. Et la vérité, c'était aussi que la construction de ce nouveau site, ajouté à la contraction des commandes sur le marché français, impliquaient presque mécaniquement que 700 à 800 ouvriers soient débauchés dans les trois années à venir dans les usines de notre pays. Il ne restait pratiquement plus, maintenant, qu'à décider comment seraient répartis ces dégraissages entre les 3 sites français. Ce fut d'ailleurs l'objet du comité directeur de la semaine suivante.

- *Le mieux serait de fermer entièrement le site de Dordogne, c'est la plus vétuste des trois, plaida Paul, qui craignait aussi secrètement d'avoir à affronter les regards de reproche et de mépris des vieux ouvriers de ses débuts.*

- *Mais si on répartit les suppressions de poste sur les trois sites, le plan social sera plus facile à étaler et à faire passer, remarqua le directeur financier.*

- *Il ne faut toucher à aucun prix le site de Roubaix, remarqua le directeur de la production. C'est là que se trouvent le atelier les plus moderne et les productions les plus innovantes.*

Finalement, le vieux président trancha : on fermerait Périgueux et on réduirait aussi de 20 % les effectifs à Conflans. En disant cela, il en avait les larmes aux yeux : l'usine de Périgueux était son enfant, un projet dont la réussite avait enorgueilli ses années de jeunesse, lorsqu'il n'était encore que directeur financier de l'entreprise créé par son père à la Libération. Et en plus, il serait obligé, lui aussi, d'affronter les reproches de ses vieux ouvriers de Conflans... Une perspective qui le décourageait tant qu'il préféra, quelques jours plus tard, démissionner pour laisser la place libre à son fils...

Restait à faire le plus sale boulot : annoncer la nouvelle aux salariés de l'entreprise, dont beaucoup y avaient fait toute leur carrière, ayant pour certains plusieurs dizaines d'année de maison.

Comme on peut l'imaginer, les annonces de la direction ne furent pas bien reçues. Le directeur financier fut séquestré 12 heures par les représentants syndicaux dans son bureau de Périgueux, où une grève générale fut décidée. De manifestations en communiqués de soutien des élus de gauche, l'affaire prit une tournure politique qui augmenta *in fine* sensiblement le coût du plan social pour l'entreprise. A Conflans, moins touché par les réductions de postes et où des possibilités de reclassement substantielles existaient dans les services administratifs et logistiques, les licenciements secs purent être évités, le plan social se contentant de faire appel à des départs volontaires à des conditions relativement généreuses, auxquels beaucoup de salariés en fin de carrière de ce site déjà ancien souscrivirent avec empressement. L'agitation sociale fut donc bien moindre qu'à Périgueux. Mais Paul, homme droit par nature, souffrit beaucoup d'entendre proférés, pas certains de ses vieux ouvriers, des reproches amers, parfois injustes, à son égard :

- *Il nous menti ce salaud ; il avait promis qu'il n'y aurait pas de suppressions de postes à Conflans.*

- *Dire que c'est moi qui lui ai appris à utiliser la fraiseuse quand il est arrivé de son école d'ingénieur.*

- *Ben, voilà, il a fait le gentil avec nous pendant 10 ans, et puis, quand il a fallu choisir, il a pris le parti du patron et il nous a laissés tomber.*

Mais le pire pour Paul fut quand le vieux Jacquot, lui lança, avant de lui tourner le dos :

- *Ben alors Paulo, tu trahis tes vieux copains ? Ils t'ont donné combien les patrons, là, pour chaque ouvrier viré ?*

Parce que Jacquot, pour lui, ce n'était pas n'importe qui. C'est lui qui l'avait pris sous son aile, à la demande de monsieur Lelong, pour lui apprendre les secrets du métier quand il était rentré dans la boîte 10 ans plus tôt, comme ingénieur débutant. Et il s'était développé entre le vieux chef d'atelier et le jeune ingénieur de production une sorte d'amitié, fondée pour Paul sur un sentiment de respect filial et pour Jacques, sur la fierté d'avoir été le mentor guidant les premiers pas de l'un des dirigeants actuels de l'entreprise. Au point que, quelques années plus tard, Paul avait proposé à Jacques d'être le parrain de son petit dernier, tandis que Jacques invitait Paul au mariage de sa fille...

Mais pour les deux, cette amitié appartenait désormais au passé, brisée à jamais par les contraintes de la rentabilité et de la compétition internationale. Et Paul pensait avec tristesse que jamais plus, peut-être, il ne parlerait ou ne prendrait un café avec son ancien ami.

Mais ces pensées amères se dissipèrent quelque peu lorsque le nouveau président, le jeune François Lelong, le nomma directeur de la production à l'occasion du dépoussiérage du staff managérial.

Avec pour première mission d'assurer le démarrage de la nouvelle usine de Kecskemét.

Cette tâche fut pour Paul une vraie bouffée d'air frais.

D'abord, parce que, passionnante en soi, elle occupa ses jours et ses soirées pendant plusieurs mois. Il fallait activer la fin des travaux, organiser le recrutement de salariés, les former à l'utilisation des machines flambant neuves, gérer l'interface administrative avec les autorités locales (heureusement très coopératives), organiser l'approvisionnement du site et les réseaux logistiques pour l'acheminement de ses productions. Et lorsque le premier lot d'amortisseurs parvint à l'usine Opel de Szentgotthárd, il sabla joyeusement le champagne en compagnie des 600 jeunes collaborateurs hongrois qui l'avaient adopté. Et il en profita, la semaine suivante, pour s'accorder quelques jours de vacances dans ce pays qu'il commençait à aimer.

Ensuite, parce que ses fréquents déplacements en Hongrie – en fait, il passa là-bas la plus grande partie des six derniers mois précédant la mise en route de la nouvelle usine - lui permirent d'échapper à l'essentiel des péripéties désagréables qui accompagnèrent la mise en œuvre du plan social en France. Il n'eut pas à supporter les débrayages dans l'usine de Conflans, les articles accusateurs de la presse de gauche, les manifestations dans les rues de Périgueux avec pneus brûlés et jets de grenades lacrymogènes. Et surtout, surtout, il n'eut pas à soutenir, dans les allées de l'usine de Conflans, les regards accusateurs et les mimiques de mépris des vieux ouvriers qui, quelques mois auparavant, considéraient encore avec sympathie et respect le jeune directeur de la production qui avait fait ses premiers pas auprès d'eux.

Or, c'étaient justement ces vieux ouvriers, dont le regard réprobateur le troublait tant, qui avait peu à peu quitté l'usine au cours des derniers mois, profitant des mesures d'âge relativement généreuses du plan social. A chacun de ses retours de Hongrie, Paul constatait avec soulagement que deux ou trois de ces hommes qui l'avaient traité avec tant d'affection s'étaient ajoutés à la liste des partants : Jacquot le chef de l'atelier « amortisseurs pneumatiques » qui lui avait appris à se servir d'une fraiseuse ; René, qui lui ramenait toujours une bouteille de Genépi lorsqu'il revenait de ses vacances en Savoie ; Medhi, qui un jour lui avait sans doute sauvé la vie en la plaquant à terre au moment où des plaques de tôles

s'étaient effondrées à son passage... C'était un peu triste d'y penser, mais il était rassuré de ne plus avoir à supporter leurs reproches silencieux et leurs regards vides lorsqu'ils le croisaient, eux qui jusque-là avaient toujours eu un petit mot aimable pour lui.... Ce n'était pas agréable d'être considéré comme un traître...

Enfin, au bout d'un an, Paul fut récompensé de tous ces efforts et de tous ses tracas ; il fut officiellement nommé directeur de la production en remplacement de son ancien supérieur, un vieil ami de l'ex-président Michel Lelong, lui aussi touché par les mesures d'âge. Désormais, autour du nouveau président François Lelong, c'était une nouvelle équipe dirigeante, totalement rajeunie, de quarantenaire, qui avaient pris les rênes de Vistauto pour lui permettre d'affronter les défis du XXIème siècle.

Pendant les quelques années suivantes, les choses se passèrent relativement bien. L'usine de Kecskemét fonctionnait à plein régime, alimentant en amortisseurs de nombreux sites d'assemblage automobile d'Europe centrale. Grâce à une équipe de R&D performante, l'usine de Roubaix réussit la mise au point de nouveaux modèles de plaquettes de frein en matériaux composites, légères et résistantes, qui trouvèrent rapidement un marché important dans le créneau des véhicules moyen et haut de gamme. Le chiffre d'affaire recommença à croître, le spectre d'une nouvelle réduction des effectifs en France s'éloigna, et le climat social sur le site de Conflans s'apaisa. On aurait pu penser que la crise était surmontée.

Mais, bientôt, l'entreprise rencontra de nouvelles difficultés. Suite à la saturation des marchés et au vote des législations environnementales de plus en plus hostiles, l'industrie automobile européenne entra dans une période de marasme, encore aggravée par la concurrence croissante des importations asiatiques. Le chiffre d'affaires de Vistauto connut une nouvelle contraction, déstabilisant les comptes de l'entreprise, déjà plombés par le remboursement des emprunts contractés pour la construction de l'usine hongroise. Un nouveau plan social dut être mis en place, entraînant la suppression de 200 emplois supplémentaires sur les sites français. On développa aussi le recours à l'intérim et aux CDI afin de réduire les sureffectifs en période de faible activité.

L'atmosphère de l'entreprise s'en ressentit profondément. Pendant toutes les années de prospérité où elle avait offert à ses salariés en emploi stable, Vistauto avait un peu pris des allures de grande famille, réunie par des liens durables autour de la personnalité charismatique de son vieux président. Quand il fallait donner un coup de main pour assurer une commande, les ouvriers des ateliers le faisaient spontanément, sans se soucier du décompte précis de leurs heures supplémentaires. Ils savaient qu'en fin de mois ou en fin d'année, le patron donnerait au chef-comptable les instructions nécessaires pour qu'ils soient, d'une manière ou d'une autre, remerciés de leurs efforts. Et l'ouvrier qui se mariait ou qui venait d'avoir un enfant savait qu'il trouverait dans sa corbeille un présent substantiel de l'entreprise, avec un petit mot du patron.

Il n'y avait pas non plus besoin d'un département de contrôle de qualité très étoffé : les ouvriers et les chefs d'équipe mettaient un point d'honneur à ce que se sortent des ateliers que des produits irréprochables. Et puis, il régnait dans les usines, y compris avec les chefs d'ateliers et les ingénieurs, un climat de camaraderie ou plutôt de confiance. Certes, c'était dans la culture de l'ouvrier française d'éviter de « frayer » de trop près avec sa hiérarchie pour éviter de passer pour un « jaune ». Certes,

il arrivait que se produise un conflit ponctuel, accompagné de quelques roulements de mécanique, autour d'un différend sur les horaires, les cadences ou les pauses. Mais la vérité, c'est qu'au-delà de ces postures apparentes, tous étaient prêts à des compromis pour permettre au travail de se faire, dans l'intérêt bien compris de tous. Les ouvriers s'arrangeaient pour toujours terminer leur travail, les contremaîtres fermaient les yeux sur une pause un peu trop prolongée ou une bouteille de pinard introduite en douce dans l'atelier, et les ingénieurs n'étaient pas trop regardants avec les libertés prises dans l'organisation et la répartition du travail, du moment que celui-ci était fait. De toute façon, tout le monde se connaissait depuis des années, on allait sans doute continuer à travailler ensemble jusqu'à la retraite, ou aimait bien Vistauto avec sa colonie de vacances du Gers pour les enfants d'ouvriers. Alors, mieux valait pour tout le monde que tous se passent bien dans le travail...

Cette souplesse, cette bonne volonté partagée, étaient, sans même que personne ne s'en rende clairement compte, l'un des plus grands atouts de l'entreprise, lui permettant d'obtenir le dévouement de ses ouvriers en échange de la protection d'ordre presque familial qu'elle leur accordait. Or, cette atmosphère fut progressivement déstabilisée, puis annihilée par les nouveaux modes de gestion du personnel mis en place pour faire face à la crise. Le premier plan social détruisit, avec la fermeture complète de l'usine de Périgueux, le sentiment qu'avaient eu jusque-là les ouvriers de bénéficier de part de l'entreprise d'une protection durable. La délocalisation vers la Hongrie avait été perçue comme une trahison. Même ceux dont l'emploi n'avait pas été menacé avaient le sentiment que les intérêts des patrons n'étaient désormais plus du tout les mêmes que les leurs, et qu'ils pouvaient être remerciés à la première occasion si l'intérêt de l'entreprise (ce qu'ils appelaient les « profits »), l'exigeaient. Le plan social avait par ailleurs entraîné le départ massif des vieux ouvriers, porteurs et transmetteurs de la mémoire de l'entreprise et de « l'esprit maison ». Chez les ouvriers les plus jeunes, qui n'avaient pas participé comme leurs anciens aux temps héroïques de l'expansion, régnait désormais un climat morose et désabusé : on s'efforçait d'en faire le moins possible pour des patrons soupçonnés de toutes les mauvaises pensées et de toutes les mauvaises actions.

Encore ceux ayant quelques années de maison conservaient-ils encore le souvenir de l'ancien temps d'avant la crise et les plans sociaux, lorsque les vieux ouvriers, à leur arrivée, leur avaient transmis les valeurs et les codes de comportement de cette entreprise familiale. Mais les nouveaux venus, eux, ceux qui étaient embauchés en intérim ou en CDD de 6 mois, ne se sentaient attachés en aucune façon à l'entreprise. Ils étaient là parce qu'ils avaient répondu à une annonce sur internet ou parce que leur boîte d'intérim les avait envoyés là, sans ressentir aucune forme d'attachement ou de fidélité à un milieu de travail où ils ne faisaient de toutes manières qu'un bref passage. Le résultat, c'est que les plus consciencieux se contentaient de faire leurs heures, tandis que les aigris et les vindicatifs avaient tendance à saboter leur travail. Et en plus, ils étaient, même avec la meilleure volonté du monde, bien moins qualifiés et compétents que les vieux ouvriers expérimentés, mis à la retraite à l'occasion des plans sociaux successifs.

En conséquence, le nombre de pièces défectueuses à la sortie des ateliers augmenta en quelques années de manière spectaculaire. Le contrôle de qualité, qui était longtemps resté assez limité puisqu'il était spontanément effectué par les ouvriers eux-mêmes, devint un enjeu de plus en plus crucial à mesure que les plaintes des clients et les menaces de rupture de contrat se multiplièrent. Il fallut embaucher des équipes beaucoup plus fournies de contrôleurs, dont les interventions intrusives et souvent maladroites dans les ateliers entraînaient des tensions et même des débrayages. Pour faire



face à la baisse de productivité due à la démotivation du personnel, il fallut également mettre en place des dispositifs de contrôle plus stricts dans les ateliers – vidéosurveillance, chronométrage des tâches, sanctions pour non-respect des cadences – qui créèrent un climat de méfiance et d’hostilité larvée entre les ouvriers et l’encadrement technique. Bref, l’ancienne atmosphère familiale et bon enfant des ateliers céda la place à un état de tension et d’agressivité.

Dans le même temps, la situation de l’entreprise continuait à se dégrader. Compte tenu de la stagnation persistante des ventes et du poids élevé des charges fixes, même le second plan social ne fut pas suffisant pour rétablir les comptes de Visauto. La trésorerie elle-même, qui jusque-là avait toujours été florissante, commençait à donner des signes inquiétants d’assèchement, et la banque avait appelé plusieurs fois le directeur financier pour l’avertir de la nécessité de redresser d’urgence ses ratios de fonds de roulement. On en n’était pas encore à la menace de faillite, mais la nécessité d’une importante rentrée d’argent frais, de l’ordre de 50 millions d’euros, se faisait de plus en plus nettement sentir.

Or, de l’argent frais, il n’y avait pas beaucoup de moyens de s’en procurer. La famille aurait certes pu obtenir un emprunt bancaire de 6 ou 8 millions d’euros gagé sur la valeur de ses propriétés immobilières, mais la femme du nouveau président, François Lelong, y était fermement opposée.

- *Si on hypothèque les deux appartements de Paris et le château d’Yvetot, la banque veut bien prêter 8 millions...*

- *Tu n’y penses pas !! C’est un gouffre sans fond, cette boîte !! Et si après elle fait faillite, où est-ce qu’on logera nos enfants !! Tu ferais mieux de la vendre, pendant qu’il en est encore temps...*

- *Oui, mais c’est l’entreprise de la famille, c’est mon grand-père qui l’a créée...*

- *Ecoute, arrête avec cette histoire de famille ; ta vraie famille, maintenant, c’est moi et nos enfants. C’est normal que les choses changent, tout a une fin... Et puis, avec l’argent de la vente, tu pourras toujours lancer une nouvelle boîte, plus petite... Ecoute, vends-la pendant qu’il en est encore temps et qu’elle vaut encore quelque chose...*

Du côté des banques non plus, l’accueil n’était pas très favorable.

- *Monsieur, nous avons étudié votre dossier. Mais je dois d’abord vous dire que nos experts sectoriels déconseillent actuellement à notre établissement d’investir dans le secteur automobile français. Les perspectives de croissance sont faibles, et il faut s’attendre dans les années à venir, à de nombreuses disparitions et restructurations...*

- *Oui, mais notre ligne de produits est innovante et se vend de mieux en mieux en Europe.*

- *C’est vrai, nos spécialistes ont été impressionnés par la qualité technique de vos produits. Mais il n’en reste pas moins que vos ratios de rentabilité et surtout de solvabilité se sont considérablement dégradés au cours des 50 dernières années. Le haut de votre bilan est très affaibli par le gros emprunt que vous avez déjà effectué auprès de nous pour financer votre usine hongroise...*

- *Mais elle marche très bien, c'est un gros succès, elle est très rentable...*
- *C'est vrai, vous avez remarquablement mené à bien ce projet difficile. Mais il n'en reste pas moins que votre entreprise est fragile. Et nous sommes nous-même exposés à un renforcement des ratios prudentiels qui nous oblige à être très sélectifs dans notre politique de prêt à l'industrie. Nous sommes donc contraints de ne pas donner suite à votre demande*
- *Mais vous êtes notre banque depuis 60 ans. Qu'est-ce qu'on va faire si même vous, vous ne nous aidez pas ?*
- *Désolés, nous ne pouvons rien faire. Essayez avec le Crédit commercial ou la Banque publique d'investissements, peut-être pourront-ils quelque chose pour vous.*

Mais, au crédit commercial, la réponse fut à peu près la même. Quant à la banque publique d'investissements, elle n'accordait de prêt – et encore moyennant une procédure d'agrément extrêmement lourde et complexe – que pour financer des projets innovants et le développement de nouveaux produits. Or, ce n'était pas le cas de Visauto, qui n'avait désormais plus pour objectif que de trouver les moyens de sa survie.

Quant à la mise en bourse, il n'y fallait pratiquement pas songer pour cette entreprise de taille moyenne, qui plus est confrontée à des difficultés financières peu attrayante pour un investisseur.

Restait donc la solution de la fusion avec un concurrent ou de la vente de l'entreprise. Le grand équipementier français, Valeo, sembla un moment intéressé par la gamme d'amortisseurs novatrice de Vistauto. Mais le prix de rachat qu'elle proposa était si faible qu'elle découragea la famille Lelong.

- *Non vraiment, 10 millions d'euro pour ce bijou, c'est vraiment un crève-cœur.*
- *Ils disent qu'ils doivent aussi reprendre le passif de 40 millions d'euros.*
- *Ce n'est qu'un prétexte, ce passif. Ils veulent juste nous saigner à blanc. Moi, je refuse de céder l'affaire de mon père pour un prix aussi ridicule.*
- *Mais, alors, qu'est-ce qu'on fait, on a une échéance de 3 millions à payer le mois prochain, et Claude nous a prévenus que nous ne les avons pas en caisse.*

Claude Lipschak était le nouveau directeur financier, camarade de promotion de François à l'ESSEC.

- *J'ai peut-être une solution. Claude est en contact avec un fonds de pension américain ; il va peut-être nous sauver la mise.*

En fait, pour François, le « nous » ne désignait déjà plus tout à fait l'entreprise, mais plutôt lui-même et sa famille. Confronté à une situation qui lui paraissait de plus en plus compliquée, stressante et sans

issue, il avait de plus en plus envie de se débarrasser à tous prix de cette entreprise et des tracas qu'elle lui causait. Et la proposition de ce fonds venait à point nommé pour régler ses affaires.

De nombreux fonds d'investissement étrangers commençaient à l'époque à affluer en France pour y réaliser des placements : fonds de pension ou fonds spéculatifs anglo-saxons, fonds souverains des pays producteurs de pétrole... Malheureusement, rares étaient ceux qui s'intéressaient à l'industrie française. Les fonds russes par exemple, préféraient l'immobilier, les arabes les placements financiers et le luxe, certains chinois les terres agricoles et les vignobles... Et quand ils envisageaient de prendre des participations dans des entreprises industrielles, c'était rarement pour de bonnes raisons : ils voulaient, selon les cas, s'approprier une technologie innovante, vendre par appartement les actifs de l'entreprise pour en dégager un profit, utiliser ses réseaux commerciaux pour écouler les produits fabriqués dans leur pays d'origine. Dans le meilleur des cas – et encore cette situation était-elle assez rares – ils appliquaient à la gestion des sites de production des critères de rentabilité et de productivité tellement exigeants que cela se traduisait par des licenciements massifs.

Le fonds spéculatif Drexler, basé aux Bahamas mais essentiellement alimenté par des capitaux nord-américains, appartenait à cette dernière catégorie. Doté d'une réelle compétence industrielle, il s'était spécialisé dans le rachat d'entreprises familiales européennes rencontrant des difficultés de restructurations. Son « business model » était d'une redoutable simplicité dans son cynisme. Ses fondateurs considéraient en effet que le potentiel compétitif réel de beaucoup d'entreprise européennes était obéré par des blocages d'ordre humain et affectif qui empêchaient de procéder aux restructurations rapides permettant de valoriser leurs véritables atouts : on hésitait à licencier de vieux collaborateurs devenus moins efficaces, à fermer des sites historiques non compétitifs, à dégraisser les départements administratifs peuplés de personnes familières à l'équipe dirigeante, à délocaliser totalement les activités hors de la ville berceau de l'entreprise, désormais excentrée par rapport à ses nouveaux clients. Que l'on parvienne à régler ces problèmes rapidement, en ne conservant de l'entreprise que ses actifs les plus viables, en l'allégeant sans états d'âmes de ses charges d'exploitation inutiles, on obtenait alors souvent un petit bijou technologique potentiellement très rentable qu'il était possible de revendre à prix d'or à un investisseur industriel désireux de mettre les pieds en Europe.

Et Vistauto, avec ses intéressants brevets d'amortisseurs nouvelle génération, son usine hongroise bien gérée, et quelques lignes de production modernes dans son usine de Roubaix, constituait presque aux yeux des investisseurs un cas d'école en la matière. Avec un investissement largement inférieur à 100 millions d'euros (y compris le rachat de l'entreprise à ses propriétaires, la reprise des dettes et le coût très limité du plan social), il serait possible, en l'espace de 18 mois, de revendre l'entreprise pour un montant au moins valeur triple (la valeur des brevets atteignant à elle seule, selon les estimations des experts, 150 à 170 millions d'euros). Il suffisait pour cela de se débarrasser entièrement du site de Conflans, de fermer les deux-tiers des lignes de Roubaix, et de transférer en Belgique, pour des raisons fiscales, le quartier-général de l'entreprise réduit à quelques personnes au lieu des 250 employés actuels.

Les dirigeants de Drexler, de passage en France, firent une offre en ce sens à François Lelong. Une offre qu'il commença par refuser, dans un mouvement de révolte et de fierté. Puis, les résultats trimestriels tombèrent, implacables : la rentabilité avait encore baissé de 2 point et le niveau du cash-flow

prévisionnel pour l'année atteignait l'étiage le plus faible de ces cinq dernières années. Et en plus, voilà qu'Opel ne renouvelait pas un gros contrat d'approvisionnement pour l'une de ses usines allemandes !!! Cette fois, il se sentait vraiment découragé !! Et lorsque - peut-être pas tout à fait par hasard – il reçut deux jours plus tard une nouvelle offre de Drexer, un peu plus avantageuse que la précédente, pour céder Visauto, il accepta. Et, 1 mois plus tard, le représentant du nouveau propriétaire américain arrivait à Conflans pour prendre possession du bureau de François Lelong.

Mais en fait, ce n'était qu'un relais de transmission, ou, plus exactement, un exécutif des basses œuvres

C'est en fait Bruxelles, où était installé le « headquarter » européen de Drexer, que se prenaient les véritables décisions, en application des instructions générales venues de New York.

Et ces instructions, dans le cas de Visauto, étaient assez claires : liquider entièrement Conflans, usine et bureaux compris. Désosser Roubaix, en ne gardant que quelques lignes de production modernes et le centre de R&D. Et faire tout cela le plus vite possible, en moins d'un an.

Et John Langis était un spécialiste de ce genre d'opérations de choc. Il avait ainsi déjà étripé une petite dizaine d'entreprises européennes, bourlinguant de Barcelone à Dresde en passant par Turin. Si sa spécialité était le désossage des anciennes entreprises publiques d'Europe de l'est, il avait aussi commencé à déployer plus récemment ses talents dans les vieux pays industriels d'Europe de l'ouest, comme l'Italie ou la Grande-Bretagne.

Ce n'était pas tout à fait un salopard. Il croyait sincèrement aux vertus de l'économie de marché. Il croyait sincèrement que c'était une erreur de vouloir transformer une entreprise en association de bienfaisance. Il croyait sincèrement que son action contribuait à moderniser l'Europe en calquant son économie sur la norme anglo-saxonne du profit. Moyennant quoi, il avait n'aurait aucun état d'âme à recevoir de fortes primes, en récompense de son travail d'assainissement et de restructurations. Comme les 2 millions d'euros qui lui étaient promis par Drexer s'il parvenait à mener sa mission à bien moins d'un an.

Et pour y réussir, il savait qu'il devait appliquer trois règles essentielles : 1) faire preuve d'un sang-froid imperturbable face aux crises inévitables en gardant le cap de son plan d'action ; 2) diviser les équipes existantes en jouant sur les égoïsmes individuels pour briser les résistances ; 3) n'avoir aucun état d'âme personnel face aux conséquences de ses décisions sur les salariés et leurs familles.

En s'installant dans son bureau directorial de Conflans, John savait cependant que sa mission était particulièrement difficile : il s'agissait tout simplement de fermer entièrement le site, c'est-à-dire de priver entièrement de leur emploi les 700 personnes qui l'entouraient et qui espéraient justement de lui qu'il préserve leur avenir.

Même pour un type de sa carrure, c'était quand même un peu raide.

Il présenta donc la semaine suivante au comité directeur de Drexer un plan d'action remanié en quatre étapes :

- 1) Fermer immédiatement la moitié de l'usine de Conflans et de celle de Roubaix, tout en dégraissant les services administratifs d'une bonne partie de leur petit personnel, en arguant de la nécessité absolue de ce plan pour assurer la survie de l'entreprise.
- 2) Affaiblir et diviser l'équipe dirigeante en transférant les quelques survivants de cette hécatombe dans des locaux éloignés de Conflans.
- 3) Achever la fermeture de Conflans, désormais réduite à 300 ouvriers démoralisés et isolés.
- 4) Faire partir les derniers cadres de l'ancienne équipe par des départs négociés avantageux.

Mais pour pouvoir mettre en place les prémisses de ce plan, il avait tout de même besoin de s'assurer quelques alliances – j'allais dire quelques complicités – au sein de l'équipe dirigeante de Vistauto. Celle du directeur financier était déjà acquise depuis longtemps, puisque c'était lui qui avait mis Drexer en contact avec l'ancien propriétaire et l'avait incité à vendre la société. Il avait déjà été récompensé de son aide et était prêt à continuer à appuyer les efforts des nouveaux dirigeants. Mais un seul homme, ce n'était pas suffisant. Il fallait absolument s'assurer une ou deux complicités supplémentaires au sein de l'équipe de direction.

La semaine suivant son arrivée, John organisa donc un séminaire de direction – officiellement pour discuter de la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise, et, en réalité, pour observer, parmi les hommes qui lui faisaient face, ceux en qui il pourrait trouver des alliés, en jouant sur leurs faiblesses ou sur leurs convictions. Bien sûr, il ne révéla pas l'ensemble de son plan dont le caractère trop radical aurait, à ce stade, fédéré contre lui les oppositions. Il parla simplement de restructurations nécessaires, de la nécessité de tailler dans le vif pour sauver ce qui pouvait l'être, de sa volonté de transformer Vistauto en une société high tech, à la pointe de l'innovation dans les équipements de transport, de la possibilité de conquérir de nouveaux marchés mirifiques. Tout de même, la perspective de la fermeture partielle de l'usine de Conflans et du dégraissage massif des départements administratifs fut clairement évoquée. Quant à l'équipe dirigeante actuelle, le nouvel organigramme proposé par John conservait la quasi-totalité de ses postes, parfois affublée de noms nouveaux et prometteurs, où les termes « corporate », « innovation », « ressources », « stratégie » et « développement » revenaient en boucle comme des mantras de la nouvelle économie.

Puis il observa les réactions.

Le vieux directeur du personnel, Jean Leduc, fit une moue de dégoût lorsque la fermeture partielle du site de Conflans fut évoquée, puis se mura dans un silence réprobateur. Éliminé.

Le directeur administratif, Pierre Duval-Grangier, se récria violemment lorsqu'on parla de tailler à la hache dans ses services. Éliminé.

Le directeur commercial, Pascal Joffre, émit des doutes sur la possibilité de se diversifier rapidement sur les équipements ferroviaires, puis se ravisa en faisant quelques propositions constructives. A ne pas virer immédiatement dans la première fournée de rupture conventionnelle.

Paul, le jeune directeur de la production, retint par contre toute son attention. D'abord parce qu'il occupait un poste technique tout à fait crucial pour la mise en œuvre de l'opération de démantèlement planifiée par Dreher. Et ensuite parce qu'il exprima un point de vue, certes modéré, mais compatible avec les premières étapes du plan. Paul était en effet depuis longtemps inquiet de l'état de vétusté de certains des ateliers de Conflans, datant pratiquement de la création de l'entreprise et dont certaines machines avaient plus de 30 ans d'âge. Il s'agissait là d'un matériel presque obsolète, consacré à la fabrication de produits vieillissants, et dont la modernisation aurait pratiquement coûté plus cher que la construction d'une nouvelle usine. Il pensait donc déjà depuis longtemps, en toute bonne foi, qu'il faudrait sérieusement penser un jour à fermer ces lignes. Il s'en était entretenu à plusieurs reprises avec François Lelong, qui lui avait à chaque fois opposé une fin de non-recevoir : l'atelier des amortisseurs hydrauliques, c'était l'âme même de l'usine, le noyau originel à partir duquel son grand-père avait développé l'entreprise. Le fermer, c'était impossible à envisager. Et le moderniser aussi, parce qu'il n'y avait plus d'argent pour cela. La seule solution, c'était donc de laisser les choses en l'état.

Celui-là, se dit John, on pourrait sans doute l'utiliser.

Paul participa donc activement à la première phase du plan d'anéantissement des activités françaises de Visauto. Bien sûr, ce ne fut pas sans état d'âme. Le soit, préoccupé et stressé, il en parlait avec sa femme :

- *Hier, on a annoncé aux ouvriers la fermeture des ateliers 1, 2 et 4. Ça a été terrible.*
- *Il y a eu des violences ??*
- *Non, ils étaient plutôt silencieux et abattus pendant la réunion. Mais maintenant, ils me considèrent tous comme un traître. Y'a même eu des graffitis sur les murs de l'usine où ils me traitaient d'ordure, de vendu...*
- *Mais tu m'as dit 10 fois que cette fermeture était nécessaire...*
- *Oui mais c'est une chose de le dire, c'est autre chose de détruire une usine qui était prospère quand j'suis rentré. Au départ, je n'avais pas été embauché pour ça...*
- *Oui, mais si il faut le faire... Si ce n'est pas toi qui t'y colle, ça sera quelqu'un d'autre. Il ne manquerait plus que tu perdes ton travail, toi aussi. Et puis, pense à la grosse prime que l'a promises Langis si les choses se passaient bien. Ça permettra de rembourser l'emprunt de la maison par anticipation...*
- *Ah, ne me parles pas de cette prime, j'ai l'impression d'être un Judas...*
- *Bah, écoute, ne t'en fais pas comme ça, de toute façons, bientôt tu vas déménager de Conflans. Tu verras plus les ouvriers de faire la gueule tous les jours... Tu seras tranquille dans ton bureau, loin de cette usine.*

La seconde partie du plan de Langis commençait en effet à être mise en œuvre. Après la fermeture des premiers ateliers de Conflans, il s'agissait de transférer l'équipe de direction dans des locaux éloignés de l'usine. L'idée était à la fois de casser les dernières solidarités unissant les ouvriers et les cadres de la vieille entreprise, de vider encore plus le site de Conflans, de se débarrasser au passage de quelques dizaines de postes administratifs supplémentaires et d'affaiblir les dernières velléités de résistance de l'ancienne équipe dirigeante à la mise en coupe réglée de leur entreprise. Car, maintenant, il devenait impossible à Langis de masquer plus longtemps les véritables objectifs de son plan. Il ne s'agissait pas, en effet, de fermer quelques ateliers dépassés dans les usines ou de faire subir une cure d'amaigrissement à des services administratifs trop étoffés afin d'assurer la viabilité du reste de l'entreprise. Le véritable objectif, c'était de fermer la quasi-totalité des activités françaises – centre de R&D et production des nouveaux amortisseurs magnétiques mis à part.

Une fois l'équipe de direction installée dans ses nouveaux locaux de Courbevoie – un demi-étage de moins de 300 M2 dans un petit immeuble moderne de bureau, où s'entassaient dans des plateaux paysagers les 25 survivants de l'ancienne équipe administrative de Conflans, forte à la grande époque de près de 200 personnes – John Landis dévoila ses intentions véritables à l'occasion d'un nouveau séminaire de direction. Cette fois, l'ambiance fut dramatique. Plusieurs directeurs crièrent à la trahison. Mais d'autres, comme Paul, gardèrent un silence prudent, comprenant que cette fois, c'était leur propre poste qui était en jeu et qu'ils avaient intérêt à faire profil bas pour ne pas déplaire aux nouveaux maîtres.

Quelques jours plus tard, John proposa aux récalcitrants un chèque de départ rondelet, en échange de leur démission immédiate. Tous acceptèrent, sauf le directeur du personnel qui fit alors l'objet d'une procédure de licenciement en bonne et due forme.

Quant à Paul, il fut convoqué un soir pour un entretien confidentiel.

*- Ecoute, lui dit John dans un français à peu près convenable, malgré son accent texan à couper au couteau. On est dans une relation de confiance tous les deux maintenant. Et tu as vu que quand on a la confiance de Drexer, ça paye. Alors j'ai décidé de te confier une nouvelle mission. Une mission encore plus importante que la précédente.*

Paul avait reçu deux semaines plus tôt le chèque correspondant à la première prime versée par Drexer pour l'aide apportée à la fermeture des vieux ateliers de Conflans. Avec l'argent, il avait pu rembourser par anticipation son gros prêt immobilier. Il en était encore resté un peu pour garnir ses comptes courants et souscrire trois assurances-vie pour ses enfants... Alors, il attendait avec attention ce qu'allait lui dire John.

*- Tu étais à la réunion de direction l'autre jour. Tu es resté assez en retrait pendant la discussion. Est-ce que tu approuves notre projet de restructuration, ou pas ? Est-ce que tu as envie de t'y impliquer ou pas ?*

Bien sûr que Paul, au fond de lui-même, n'approuvait pas ce projet. Il en avait parfaitement compris la philosophie profonde : mettre à mort la vieille entreprise Vistauto et se débarrasser de 90 % de son personnel français pour ne conserver que les actifs les plus profitables, puis les vendre par

appartement ou les fondre dans une nouvelle structure. Non seulement il désapprouvait moralement l'indifférence totale que témoignai ce projet à la vie des salariés de l'entreprise, non seulement il était personnellement affecté par la disparition programmée d'une communauté de travail à laquelle il était attaché, mais en plus il considérait que ce projet, en tenant pour quantité négligeable la valeur de tous les liens de fidélité et de confiance noués au fil des ans dans l'entreprise, était voué à l'échec. Une entreprise pour lui, ce n'était pas seulement un ensemble d'actifs comptables. C'était avant tout une communauté humaine liée par un destin, des savoirs, des valeurs, des intérêts et des fidélités partagées. En faisant fi de cela, on s'exposait au risque de voir les derniers fragments rescapés du dépeçage de Vistauto pourrir sur pied comme les morceaux d'un cadavre. Et lui, Paul n'était ni un assassin, ni un boucher.

Mais il y avait quand même la perspective d'une deuxième prime, peut-être ensuite d'une carrière chez Drexer...

Paul décida donc de jouer la prudence.

- *Ca m'intéresse bien sûr, de travailler au sauvetage de ce qui peut l'être. Mais qu'est-ce que vous attendez de moi exactement ?*

- *On voudrait que tu supervise la fermeture totale du site de Conflans, d'une partie de Roubaix, et le transfert des productions résiduelles vers la Hongrie. En échange, on te verse une prime double de la précédente et on te propose d'intégrer l'équipe de Bruxelles chargée de mettre en place une nouvelle société pour la production d'équipements automobiles en Europe à partir de tous les actifs de Drexer.*

Bref, on lui demandait de trahir ses principes, ses valeurs, ses collègues. Mais il y avait quand même à la clé beaucoup d'argent, peut-être une belle situation dans la nouvelle structure.

Il réfléchit quelques secondes, face au regard scrutateur de Langis. Il sentit qu'il ne devait pas avoir l'air d'hésiter trop longtemps, sous peine de passer pour un élément récalcitrant, mal adapté au nouveau monde de l'entreprise tel qu'étaient en train de le forger les investisseurs financiers du type Drexer. Un monde dans lequel il aurait à survivre aux cours des 15 dernières années de sa carrière. Car il n'était plus très jeune : à son niveau de responsabilité et à 45 ans passés, démissionner, c'était faire un saut peu engageant dans l'inconnu...

Les mots lui sortirent alors de la bouche avant même qu'il ait pris consciemment sa décision.

- *Oui, le projet m'intéresse. Comment veux-tu qu'on s'organise pour y travailler ?*

Et ils se mirent immédiatement à organiser le démantèlement des derniers sites français de Vistauto.

Paul n'avait pas vendu son âme au diable. Il avait simplement accepté une proposition de travail intéressante, prometteuse et lucrative, qui lui ouvrait de nouveaux horizons professionnels en Europe tout en acquérant une précieuse expérience de la restructuration d'entreprise.



Et effectivement, John transmet à Paul, au cours des semaines suivantes en précieux savoir-faire en matière de techniques de manipulation psychologique, de communication de crise et d'utilisation habile des ressources du droit pour accroître ses possibilités d'action au-delà des limites apparentes de la morale.

- *Si tu te trouves en conflit avec un groupe, ne l'affronte pas directement ; essaye de les diviser en achetant l'alliance d'une partie d'entre eux. Essaye aussi de repérer les leaders pour les neutraliser ou les retourner en leur proposant un bon deal personnel. Ça marche beaucoup plus souvent qu'on imagine. Plus ils gueulent fort, plus ils sont prêts à retourner leur veste.*

- *S'il y a une grève pour l'emploi avec manif et articles de journaux, évite de trop parler à chaud à n'importe qui. C'est comme ça qu'on dit des bêtises. Mais le siège te préparera des éléments de langage pour expliquer qu'en fait on veut préserver l'emploi et même en créer à terme en faisant du nouveau Visauto un leader sur l'équipement automobile high tech.*

- *On une batterie de juristes à ta disposition pour préparer des dossiers inattaquables sur les ruptures conventionnelles. L'avantage de cet outil, c'est que tu peux négocier individuellement les primes de départ. Plus le type est susceptible de nous emmerder, plus il faut lui proposer cher pour qu'il la ferme et laisse tomber ses potes.*

- *On va t'inscrire à une série de stages sur la communication de crise, le droit des licenciements et la psychosociologie d'entreprise : comme ça tu seras au top pour faire le taf.*

Au cours des mois suivant, Paul se révéla comme un élève de talents. Il réussit, par des indemnités de rupture conventionnelle particulièrement généreuse, à calmer des protestations de deux ou trois meneurs parmi les plus écoutés. Les ouvriers de l'atelier 3 – l'un des principaux épices de l'opposition à la fermeture du site - acceptèrent à une forte majorité l'intéressant compromis financier intéressant qu'il leur proposa. Quelques périodiques de la presse économique reprirent à leur compte les arguments soufflés par Dreher sur la nécessaire intégration des équipementiers automobiles français dans des réseaux d'alliance européens et l'indispensable rupture avec le mode de gestion patriarcal des PME familiales. Les reclassement proposés à Roubaix et même en Hongrie à quelques dizaines d'ouvriers et de chefs d'ateliers particulièrement qualifiés de Conflans furent largement mis en avant pour illustrer l'attention portée par Dreher à la préservation du capital d'expérience de l'entreprise et à l'avenir de ses salariés. Enfin, les très nombreux ouvriers en intérim et en CDI, qui au fil des ans avaient fini par représenter en moyenne 50 % ou plus des effectifs, ne virent pas leurs contrats renouvelés et n'eurent droit à aucune indemnisation.

Un beau soir de novembre, alors que la dernière fraiseuse s'était tue depuis déjà une semaine, Paul se rendit discrètement sur le site désormais déserté de Conflans. Le silence pesant de ce lieu autrefois si animé oppressa son cœur. Il lui semblait que les ouvertures noirâtres des fenêtres, dont certaines commençaient déjà à perdre leurs vitres, lui hurlaient un silencieux reproche. Il rentra dans l'atelier où, jeune ingénieur, il avait fait son apprentissage de fraiseur sous la houlette bienveillante de Jacquot. La machine était déjà démontée, mais l'estrade, le siège, les présentoirs où étaient rangées les pièces à usiner étaient toujours là. Il s'assit sur le siège branlant, ramassa par terre une barre de 5 un peu rouillée qui avait été oubliée là, et refit les gestes du fraisage. Mais aucun des bruits, des trépidations,

des projections d'étincelles coutumières ne virent troubler le silence. Il entendait seulement, dans sa tête, la voix de plus en plus distincts de Jacquot qui lui disait : « *nous t'avons accueilli, nous t'avons appris ce que nous savions, nous t'avons fait confiance... pourquoi nous as-tu trahi ?* »

Sans s'en rendre compte, il commença à répondre à ces reproches à voix haute :

- *Non, je j'ai pas trahi, la fermeture de l'usine était de devenue inévitable...*
- *Tu nous as vendus pour un gros chèque.*
- *Je ne vous ai pas vendu. J'ai appliqué les procédures légales. Je vous ai défendu auprès de mes patrons pour obtenir des indemnités plus importantes...*
- *Tu pouvais refuser de détruire l'usine...*
- *Si j'avais refusé, quelqu'un d'autre l'aurait fait à ma place. Et puis, avec quoi j'aurai nourri ma famille ?*
- *Maintenant, tu vas avoir un poste confortable pour prix de ta trahison. Et des centaines de familles ont été mises dans le malheur.*
- *Oui, c'est vrai, j'ai un travail bien payé. Mais il est dur aussi. Je n'ai pas à en avoir honte.*
- *M'sieur Brachet, m'sieur Brachet... C'est vous ?*

La voix d'Henri, le gardien de nuit, le fit sortir de sa rêverie.

- *Ah Henri, c'est toi... Oui, excuse-moi, je ne t'avais pas prévenu que je passais...*

Henri fort était gardien de nuit de l'entreprise depuis 30 ans. Victime d'un accident du travail à l'atelier d'injection, il s'était vu proposer ce poste par l'ancien président, monsieur Lelong. C'était un drôle de petit bonhomme boitillant, qui aimait lire des recueils de poèmes et des romans la nuit dans sa petite guérite, et qui ne manquait jamais de composer quelques vers à l'occasion des mariages ou des naissances de ses collègues. Cet homme sensible avait compris la situation.

- *Bah, m'sieur Brachet, faut pas vous mettre dans cet état. Cette usine, elle était condamné, de toutes façons... Alors, vous ou un autre, qu'est-ce que ça change ? Je leur disais, aux copains quand y pestaient contre vous : « faut pas lui en vouloir à Brachet, il fait juste son boulot comme nous ! ».*
- *Oui, mais tu comprends, ça me fait tout drôle de revenir ici. C'est tout ma jeunesse, cette usine.*
- *Moi aussi, m'sieur Brachet, ça me fait tout drôle le matin, quand plus personne n'arrive. Des fois, j'en pleure de tristesse... Mais faut pas de laisser abattre non plus. Tiens, vous voulez pas venir prendre un petit verre de Bordeaux dans ma guérite ? Vous m'en direz des nouvelles...*

Et, pendant toute la soirée, l'ancien directeur de la production et l'ancien gardien de nuit de l'usine Vistauto de Conflans égrenèrent leurs souvenirs en vidant une bouteille de Bordeaux.

- *Tu te souviens de Ricardo qui nous chantait ses chansons napolitaines à la pause ?*
- *Et François qui était si triste d'avoir été plaqué par sa fiancée du département achat ? On avait tous envoyé une lettre à la fille en la suppliant de revenir !! Finalement, ils se sont mariés, et ils sont toujours ensemble...*
- *Et Gérard, qui avait rencontré une thaïlandaise et qui a tout plaqué pour ouvrir un restaurant à Phuket ? Un été, ils avaient été le voir à 10 de son ancien atelier, le 3. Ca avait été les plus belles vacances de leur vie...*

Et puis Henri aimait aussi collectionner les photos. Il sortit deux grands cartons plein des souvenirs de l'usine : les décorations de Noël dans les ateliers, le gâteau offert par la direction pour fêter les 40 ans d'existence de l'entreprise, le champagne qu'on avait sablé pour fêter le lancement du nouvel amortisseur magnétique, fierté des dernières années de l'avant-crise. Et puis, il y avait les disparus : Pierrot, l'ajusteur mélomane, mort d'un cancer du foie foudroyant ; René, écrasé par une semi-remorque à la sortie de l'usine alors qu'il venait de fêter ses 20 années de maison...

A la fin du 3<sup>ème</sup> album, Paul, très ému, était perdu dans les brumes de la nostalgie. A vrai dire, il était aussi un peu pompette. Henri, assuré de sa bienveillance, en profita pour avancer quelques pions :

- *M'sieur Brachet, dite donc, vous savez que je ne suis pas très loin de la retraite, là ? Ca ne serait pas possible de me trouver une petite sortie sympa ? Le site va bientôt complètement fermer, et on n'aura plus besoin de moi. A mon âge, et avec ma jambe, j'ai aucune chance de retrouver du travail... Je voudrais pas passer au chômage les trois années qui me restent avant la retraite. Vous pouvez pas vous occuper de mon dossier, dites ?*
- *Ok, Henri, je te promets que je ferai le maximum.*

Cette fois, il était sincère, et bien décidé à tenir parole. S'il parvenait à trouver une bonne pré-retraite à Henri, cela le rachèterait un peu à ses propres yeux. Au moins, avec celui-ci, il n'aurait pas agi comme un salaud.

Il se promet donc de s'occuper personnellement du dossier d'Henri dès le lundi suivant.

Mais le problème, c'est qu'il ne fut pas en mesure de le faire.

Le lundi matin suivant, en effet, John le convoqua de manière impromptue dans son bureau, l'air soucieux.

- *Ecoute, Paul, j'ai reçu des mauvaises nouvelles de Bruxelles.*
- *C'est-à-dire ?*

- *Bon, allez, j'y vais cash. Drexer a changé ses plans pour la suite de Visauto. On a décidé de vendre les actifs tels quels à une société chinoise y est intéressée par le réseau commercial. On renonce à la constitution d'un pôle équipementiers automobiles dans notre groupe.*

- *Et donc ?*

- *Et donc, mon idée de t'intégrer dans le projet de nouvelle société ne tient plus, puisqu'il n'y aura pas de nouvelle société.*

- *Et alors ?*

- *Ben alors, ça signifie que comme tu as achevé ta mission de restructuration de Visauto, on n'a pas de nouveau job te confier. Mais ne t'inquiètes pas, ils te sont très reconnaissants à Bruxelles, et ils sauront se montrer très généreux. J'ai vraiment insisté pour qu'ils fassent un gros effort pour toi.*

- *Mais, enfin, j'ai fait ce que vous m'aviez demandé. Tu m'avais promis.*

- *Personne ne conteste tes mérites, mais en fait on a examiné l'organigramme et il n'y a aucun poste vacant pour tes compétences. Alors... bon, je te le dis... On a décidé de t'offrir un million d'euros si tu veux bien partir aujourd'hui même. Tiens, la lettre de démission est prête, et aussi le document de rupture conventionnelle. T'as plus qu'à signer et tu es libre comme l'air...*

- *Et si je ne signe pas ?*

- *Ben tu sais bien, c'est ce que tu disais à tes collègues cadres de Visauto quand tu les convoquais. On te licencie selon les règles habituelles, on applique la loi et du toucheras, si tout va bien pour toi, à peu près 30 000 euros. A toi de voir. Mais si tu veux dire oui, c'est tout de suite.*

- *Je veux consulter mon avocat.*

- *Ok, comme tu veux, je te laisse la journée. Mais demain matin, je veux les papiers signés sur mon bureau. Ecoute, franchement un million d'euros cash, on se fiche pas de toi, ça se refuse pas, un cadeau comme ça.*

Et effectivement, après avoir consulté son avocat, Paul accepta la proposition. Et il devint ainsi l'avant-dernier salarié de Visauto à être licencié dans le cadre du programme de destruction industrielle qui lui avait été confié.

Le dernier, fut, 2 mois plus tard, Henri, qui alla tristement s'inscrire à Pôle emploi. Une bonne nouvelle, heureusement, l'y attendait : compte tenu de son âge et de son état de Santé, il était dispensé d'une recherche active d'emploi pendant les trois années qui le séparaient encore de la retraite.