

Chapitre 1

Peu avant l'heure du déjeuner, dans le hall d'entrée de l'usine, Bertrand Jacquier, aux commandes de la société, et Thierry Monval, en charge des Ressources Humaines, s'interrogent sur ce qui a conduit les représentants du personnel à distribuer le tract du jour. Au cours du dernier comité central d'entreprise, y est-il écrit, le grand trésorier a passé en revue les comptes des filiales devant Gauthereau, le nouveau président du Groupe. Il a souligné l'ampleur des subsides qui nous sont accordés avec une insistance suspecte. Au nom de la solidarité, nous exigeons que la maison mère, société nationalisée, s'engage, sans conditions, à maintenir l'aide nécessaire à la poursuite de notre activité. Travailleurs, travailleuses, soutenez cette légitime revendication par une grève générale illimitée.

Bertrand Jacquier en vient à relater à Thierry Monval l'échange téléphonique qu'il vient d'avoir avec Yves Chauvet, son supérieur direct, pour l'entretenir de la situation et recueillir son éclairage. Celui-ci n'a pas participé au comité central mais présume que les propos tenus par le directeur financier ont été interprétés de façon malveillante ; à sa connaissance, après avoir mentionné l'apport substantiel de fonds par le Groupe pour souligner qu'il jouait pleinement son rôle d'actionnaire, il a fait état des avancées significatives de la société-

té, un hommage qu'il se serait abstenu de rendre s'il avait été animé de mauvaises intentions. Il est probable, lui a dit Yves Chauvet, que la CGT, soucieuse de rappeler la direction à son bon souvenir, se sera servi de l'épisode pour lancer une énième mobilisation. Sur le fond, l'a-t-il assuré, Gauthereau reste sur la bonne impression laissée par notre entretien du mois dernier.

Soudain, proférant des insultes à l'encontre du milieu patronal, une nuée de salariés surexcités fait irruption, fanion rouge à la main, puis s'avance vers les deux dirigeants. Très vite, des coups de coude et de genou atteignent Bertrand Jacquier, voulant faire d'autant plus mal que, dans la bousculade, les manifestants se savent protégés par l'anonymat de la meute. Les protestations véhémentes de Thierry Monval restent sans effet ; en revanche, l'apparition avec son porte-voix de Marc Guétin, le second du syndicat, calme la ferveur vindicative. D'un ton autoritaire, il proclame le verdict, la séquestration immédiate du directeur général placé désormais sous sa garde. Les assaillants, un moment indécis, se dispersent en grondant nombre d'invectives. Seuls, Marc Guétin et deux acolytes restent plantés devant la porte du bureau où Bertrand Jacquier est enfermé.

Conscient du danger auquel il vient d'échapper alors qu'il était proche de la suffocation, le détenu vérifie par de prudents étirements qu'il n'a rien de cassé ; il s'en sortira avec des contusions légères.

Dans ces circonstances, qui ne gambergerait pas sur la durée de l'enfermement et qui n'aurait pas l'esprit absorbé par la crainte d'autres brutalités ? Pourtant, bien que cela puisse paraître étrange à qui n'a jamais connu une telle mésaventure, lorsque le prisonnier aperçoit une large réserve d'eau minérale à portée de main, il en éprouve un profond soulagement : deux

ou trois gorgées prises de temps à autre l'aideront à clarifier les idées et à mieux supporter l'épreuve.

Le captif ne cherchera pas à être libéré par la force publique de peur de durcir la position des meneurs syndicaux. Toutefois, il souhaite informer la gendarmerie des brusqueries dont il a été victime. Il saisit le combiné. Pas de tonalité. Pourquoi, se demande-t-il, m'avoir privé de tout lien avec l'extérieur ? La société à la limite du dépôt de bilan lorsque j'en ai pris les rênes il y a moins de deux ans, à l'automne 1985, se dit l'otage, a retrouvé des couleurs. La reconquête de Renault, le plus gros client historique perdu peu avant mon arrivée, a ouvert de belles perspectives de commandes et a réhaussé l'image de la filiale auprès de la maison mère... D'ailleurs, la seule fois que j'ai vu Gauthereau, j'ai fait état des actions de progrès menées avec succès et, à la fin de l'échange, il m'a implicitement annoncé qu'il prendrait à son compte l'engagement de son prédécesseur de maintenir le soutien du Groupe. Les représentants du personnel en ont été informés ; alors, pourquoi ce chahut absurde ?

Le taux de grévistes est très élevé, la quasi-totalité des ouvriers et un bon tiers des employés, techniciens et agents de maîtrise. On apprendra plus tard que de dangereux harcèlements ont eu lieu à l'ouverture de l'usine : dans l'artère centrale, alors qu'elles allaient rejoindre leurs postes de travail, des femmes ont été talonnées par des caristes aux commandes de charriots de manutention, une forme de pression qui présentait des risques manifestes de graves accidents corporels.

Y compris durant les troubles de soixante-huit, Bertrand Jacquier n'avait jamais observé de grévistes aussi remontés. Que ne me suis-je abstenu de rejoindre cette galère ! se désolait-il. À quoi bon me démener pour des gens dont je m'efforce de sauver les emplois et qui ne trouvent rien de mieux à faire que de me neutraliser ? Et à quoi bon continuer à gaspiller

l'argent des contribuables en faveur de salariés qui se figurent que tout leur est dû au nom de la solidarité nationale ? Messieurs les grévistes professionnels, se délecte-t-il en lui-même, puisque vous ne cessez pas de me mettre des bâtons dans les roues, sachez qu'à tout instant j'ai la possibilité de dire au siège que je jette l'éponge. Dans cette éventualité, personne ne me suppliera de persévérer, il n'y aura pas de remplaçant et l'année que nous vivons sera celle où la sottise de vos représentants vous aura privé de gagne-pain.

À ce moment des réflexions, on frappe à la porte. Guétin pénètre dans le bureau et s'assure que l'otage n'a besoin de rien. Il donne l'impression de craindre un incident dont il serait rendu responsable, un malaise du prisonnier, ou plus ; après tout, dans des conditions particulières, d'éventuelles pathologies pourraient le fragiliser... Bertrand Jacquier, tenu de sauver les apparences quels que soient les bouillonnements intérieurs qui le travaillent, ne donne pas l'image d'un homme affecté par la situation. En montrant à son geôlier des paquets de galettes *StMichel*, il lui signale que les rares calories trouvées au fond d'un tiroir feront office de déjeuner et que sa principale contrariété est de ne pas être en mesure de s'atteler aux problèmes de la maison. Car, rappelle-t-il à son garde, la société demeure fragile et chaque journée perdue accroît le risque de rechute. Guétin, mal à l'aise, s'éclipse sans dire un mot.

Présentons Bertrand Jacquier : ingénieur Centrale Paris, il a quarante-quatre ans. Marié et père de trois enfants, il s'attache à concilier au mieux sa vie familiale avec une activité professionnelle intense. Il a débuté sa carrière à Transelec, un fabricant de transformateurs électriques où, sur une période d'une douzaine d'années, il a exercé en alternance des responsabilités opérationnelles et fonctionnelles. Puis il a rejoint une banque de notoriété internationale où, au département

des fusions acquisitions, sa connaissance de l'industrie a été appréciée. Ayant goûté aux approches financières, il s'est fait à l'idée que son cursus ainsi enrichi le conduirait à diriger une entreprise.

Plusieurs opportunités se sont présentées à lui ; au final, il a eu le choix entre une excellente place chez le leader mondial du luxe et la mission de redresser une filiale appartenant à un holding industriel nationalisé. Lors de la prise de contact avec le chasseur de têtes mandaté par ce dernier, le candidat a pris la mesure du problème. La maison, fâchée avec son premier client d'autrefois, a-t-il entendu, accuse des pertes de près de vingt pour cent du chiffre d'affaires. Le climat social ? Perfectible. Rompu au langage aseptisé des consultants, il a saisi que l'ambiance était exécrationnelle et que, s'il prenait le poste, il aurait à slalomer entre de multiples écueils semés sur sa route. Le président de la filiale ? Yves Chauvet, un polytechnicien direct et chaleureux dont l'étendue des responsabilités lui impose de recruter une forte pointure, capable d'autonomie. Votre profil inédit d'ingénieur et de financier, a relevé le chasseur de têtes, constitue la principale raison pour laquelle je vous ai approché ; ce pourrait être un atout décisif. Au terme de l'échange, histoire d'entendre le candidat s'exprimer sur un sujet personnel, le recruteur lui a demandé ce qu'il avait retenu de ses classes préparatoires à Ginette. Bertrand Jacquier a répondu que la fréquentation des jésuites l'avait profondément marqué ; en particulier, a-t-il mis en avant, je pense à l'apprentissage du discernement et à l'exhortation au travail dans la durée. Le recruteur a eu l'air d'apprécier.

Une semaine après l'entretien, lors d'un deuxième rendez-vous, Bertrand Jacquier est présenté à Yves Chauvet. Le postulant y apprend qu'il est sur la *shortlist* de la Compagnie Française de Mécanique Automobile, découvrant ainsi le nom de l'entreprise en difficulté. Le président de la filiale lui de-

mande comment il procéderait s'il était choisi. Dans cette hypothèse, répond le centralien après s'être concentré un instant, je me mettrais en prise directe avec l'équipe plutôt que d'envoyer des notes comminatoires et je prescrirais des méthodes de travail rigoureuses parce que, pour reprendre les termes de la NASA à l'heure de la conquête de la lune, *l'organisation permet de faire des choses extraordinaires avec des hommes ordinaires*. Yves Chauvet et le chasseur de têtes accueillent le propos avec bienveillance et, pour jauger le sens de la répartition du candidat, le premier l'invite à formuler en deux mots sa conception du management. Après un bref temps de réflexion, Bertrand Jacquier avance que, de son point de vue, diriger consiste à se forger une vision et à la soutenir par un style. Un sourire cordial éclaire de nouveau le visage des examinateurs. Traduit-il une franche approbation, se demande toutefois le centralien, ou est-ce une simple marque de savoir vivre ?

L'appel téléphonique du lendemain lui fournit la réponse : il est choisi pour conduire le sauvetage de la CFMA. Il donne son accord et s'engage à retourner, dès qu'il l'aura reçu, le contrat signé de sa main. Preuve manifeste d'une combativité vigoureuse qui lui fait préférer le challenge industriel à l'offre alléchante venue de l'univers du luxe.

N'empêche qu'à l'approche de la prise de fonctions, Bertrand Jacquier perçoit plus intensément le contenu des mots. Réanimer une entreprise à ce point sinistrée, c'est comme s'aventurer dans une longue traversée en mer avec, il le présume, un équipage en partie inadapté, c'est affronter des courants hostiles, subir des tempêtes, surmonter le manque de visibilité et, quoiqu'il arrive, garder le cap... Surtout, il faudra ramener au bercail le client déserteur. Quand je pense à ma tranche de vie dans un des plus beaux quartiers de Paris, se dit-il, quand je revois le standing de la banque, je me demande

ce qui a aiguillé mon retour aux affres du passé : le bruit, la fange, les grèves.

Isolé, avec pour seul horizon une porte bien gardée, l'otage a le sentiment d'être perdu au fond d'un tunnel sans issue et il ressasse les pensées qui l'ont submergé après qu'il se soit engagé à servir le nouvel employeur. La raison du come-back à l'industrie, quitte à traîner une fois de plus le boulet de la CGT, ne serait-elle pas tout bonnement que, peu à peu conquis par cet univers, il avait accompli un joli parcours à Transelec ? Du coup, il se remémore son entrée dans la vie professionnelle. Un moyen de conforter l'idée qu'à l'exemple de Sisyphe il parviendra de nouveau à faire rouler sa lourde pierre sur les pentes, stimulé par l'espoir que, reconnu plus innocent que le roi légendaire de Corinthe, les dieux lui accorderont le privilège de séjourner au sommet de la montagne.

Il y a une quinzaine d'années, les premières heures du centralien sur un site industriel lui avait paru interminables. Tout juste libéré des obligations militaires, il avait frappé à la porte du chef du personnel. Ne sachant pas quoi lui dire, celui-ci s'était assuré que le studio trouvé par son service lui convenait et il lui avait livré la marche à suivre pour acheter les tickets de cantine. Un sentiment de déchéance s'était emparé du jeune homme. Que le monde idéal des études était loin ! Fini le temps des professeurs qui avaient tant suscité son admiration, fini les réparties lancées avec éclat entre camarades, éteinte pour toujours la flamme exaltée de la jeunesse ! Ce jour-là, on l'avait promené dans des ateliers mal éclairés où les sols imbibés d'huile étaient incrustés de particules métalliques et où l'air embrumé était chargé d'âcres odeurs. Des batteries de presses découpaient les tôles magnétiques dans une suite ininterrompue de claquements secs assortis d'aigus insupportables dont les opérateurs se protégeaient par des

casques antibruit qui les obligeaient à hurler pour se faire comprendre. En outre, ils étaient munis à chaque poignet d'un bracelet relié à une chaîne commandant l'arrêt immédiat de la machine lorsqu'une main distraite s'aventurait près de la zone dangereuse... À vingt-quatre ans, quand vous découvrez l'industrie sous cet angle, comment ne pas penser à l'ère de l'esclavage ou aux récits d'Émile Zola ? Si l'accompagnateur du jeune ingénieur lui avait dit, bientôt, vous ne pourrez plus vous passer de l'usine parce que vous y aurez connu de belles réussites, il ne l'aurait pas cru.

La veille du dîner de présentation des directeurs programmé par Yves Chauvet, la même sensation de chute a envahi Bertrand Jacquier par bouffées successives ; il s'y est ajouté une peur semblable à celle de la page blanche qui l'avait assailli les jours de concours. Il s'est vu piégé dans la seringue qui le propulserait dans le monde de la contestation, dans le vacarme des machines et les émanations d'huile brûlée. Vingt mois après son entrée en scène, l'homme n'est plus qu'un capitaine privé de l'accès aux commandes d'un navire qu'il était en train de sauver d'une dérive meurtrière et qui reprend une route incertaine sans aucun contrôle, ignorant récifs et hauts fonds, plus vulnérable que jamais.

Chapitre 2

Lorsque vous recevez les clés d'une société, il est prudent de vous attacher à découvrir son passé et, le cas échéant, à discerner les causes de l'éviction du titulaire du poste. La tâche est ardue car il y a autant de façons d'écrire l'histoire que de collaborateurs qui y ont été mêlés et ont contribué, en le voulant ou non, au limogeage de leur patron. Dans sa prison, Bertrand Jacquier juge qu'à force de patience, il s'était façonné une représentation satisfaisante du passé récent de la CFMA et avait saisi les déficiences de son prédécesseur.

Qu'est-il advenu deux années auparavant ? À la veille des vacances d'été, une note du président Chauvet a transformé en certitude la rumeur qui, début juin, s'était plu à lécher les murs de l'usine. Pour des raisons de convenance personnelle, y a-t-on lu, monsieur Robert Blamet a demandé que soit mis fin à ses fonctions ; monsieur Jean Simonet, directeur financier, assurera l'intérim jusqu'à la nomination d'un nouveau directeur général.

Convenance personnelle, mon œil ! ont maugréé les ingénieurs qui surveillaient leur langage ; depuis longtemps, en effet, ils pressentaient que les bisbilles entre leur chef et le sommet du Groupe finiraient mal, tant il est établi que les irrévérences proférées à l'encontre d'une maison mère conduisent

leurs auteurs sur la rampe de la disgrâce. Dans le cas de Blamet, les bévues ont été légion. Lors de la présentation d'un pré-budget, il a déploré l'obligation d'élaborer un tel dossier deux mois avant celui du document définitif ; cette astreinte, s'est-il plaint, à laquelle succéderaient trois réactualisations en cours d'année, transforme notre entreprise en administration. Il a eu l'effronterie de rappeler que la légitimité d'un budget était d'offrir un repère immuable dont les principaux responsables gardaient en mémoire les données essentielles tout au long de l'année, tandis que la surabondance des prévisions jetait le trouble dans les esprits. Yves Chauvet avait en vain essayé de limiter ses audaces : plus un grief adressé à une haute autorité est pertinent, lui avait-il rappelé, plus il est reçu comme une impertinence ! N'oubliez pas, avait-il martelé, que nous sommes dans un groupe nationalisé où Cosserat a été casé pour services rendus au Parti ! Admettez qu'il n'ait pas envie de rompre avec les habitudes au risque d'être pris de court par l'appel d'un conseiller du ministre de l'Industrie ou des Finances soucieux de se tenir au courant des perspectives actualisées du Groupe.

Toute suggestion du président, même courtoise, lui avait aussi dit cent fois Chauvet, vaut instruction. Peine perdue ! Durant une séance consacrée à l'examen des résultats, Blamet est resté insensible au souhait de Cosserat de se faire aider par le cabinet-conseil officiant dans la maison. L'imprudent s'est même demandé tout haut si faire appel à ces consultants ne serait pas le moyen le plus sûr et le plus coûteux de démotiver les cadres. Les intervenants de cette maison, a-t-il objecté, ramènent n'importe quelle demande à un des rares domaines dans lesquels ils disposent de solutions standards sur les étages... Sans compter, a-t-il ajouté, que, tout en mettant en avant leur éthique prétendue, ces gens-là utilisent des informations confidentielles drainées lors de leurs missions pour